

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNLENMESİNDE  
İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ  
VE BİR UYGULAMA**

**Tekin DOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU**

**İSTANBUL, Temmuz 2018**

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNLENMESİNDE  
İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ  
VE BİR UYGULAMA**

**Tekin DOĞAN  
(162008311)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU  
(Marmara Üniversitesi)

Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Turgay MÜNYAS  
(İstanbul Okan Üniversitesi)  
: Dr. Öğr. Üyesi Fatma Y. TUNÇ  
(İstanbul Okan Üniversitesi)

**İSTANBUL, Temmuz 2018**

**T.C.  
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNLENMESİNDE  
İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ  
VE BİR UYGULAMA**

**Tekin DOĞAN  
(162008311)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Ayşe PAMUKÇU**

**İSTANBUL, Temmuz 2018**

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	İ
ÖZET.....	İX
ABSTRACT .....	X
KISALTMALAR.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
TABLO LİSTESİ .....	XIV
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	1
BÖLÜM 2. GENEL KAVRAMLAR.....	3
2.1. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMAYA İLİŞKİN KAVRAMLAR.....	3
2.1.1. Hata Kavramı .....	3
2.1.2. Hile Kavramı.....	4
2.1.3. Hata ve Hile Arasındaki Farklılık.....	5
2.1.4. Hileli Finansal Raporlama Kavramı .....	5
2.2. DENETİM KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ.....	6
2.2.1. Denetim Kavramı .....	7
2.2.2. Denetimin Amacı ve Önemi .....	8
2.3. İÇ KONTROL KAVRAMI VE GENEL ESASLARI....	11
2.3.1. İç Kontrolün Tanımı .....	12
2.3.2. İç Kontrolün Temel Özellikleri .....	13
2.3.3. İç Kontrolün Amaçları.....	14

2.3.3.1. İşletme Varlıklarının Güvenceye Alınması.....	15
2.3.3.2. Mali/Mali Olmayan Bilgilerin Güvenilirliği ve Doğruluğu.....	16
2.3.3.3. Faaliyetlerin Yönetim Plan ve Yasalara Uygunluğu....	16
2.3.3.4. Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımı.....	17
2.3.3.5. Önceden Belirlenmiş Amaç ve Hedeflere Ulaşılması..	17
<b>2.3.4. İç Kontrolün Risk Tanımı ve Yönetimi .....</b>	<b>17</b>
2.3.4.1. Riskleri Tanımlama.....	18
2.3.4.2. Riskleri Değerlendirme .....	19
2.3.4.3. Risklerin Yönetimi.....	20
2.3.4.3.1. Önleyici Kontroller .....	20
2.3.4.3.2. Tespite Yönelik Kontroller .....	21
2.3.4.3.3. Düzeltici Kontroller .....	22
2.3.4.3.4. Yönlendirici Kontroller.....	23
<b>2.3.5. İç Kontrole İlişkin Ulusal ve Uluslararası Temel Düzenlemeler.....</b>	<b>23</b>
2.3.5.1. Ulusal Düzenlemeler.....	23
2.3.5.1.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu .....	24
2.3.5.1.2. 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu .....	24
2.3.5.1.3. SPK- Düzenlemeleri ve İç Kontrol.....	25
2.3.5.1.4. Mesleki Örgütlenmeler .....	26
2.3.5.1.5. BDDK- Bağımsız Denetim Düzenlemeleri ve İç Kontrol.....	28
2.3.5.1.6. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.....	29
2.3.5.1.7. Sigorta ve Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Yönetmeliği .....	29
2.3.5.2. Uluslararası Düzenlemeler.....	30
2.3.5.2.1. COSO, İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi ....	30
2.3.5.2.2. INTOSAI, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi .....	31

2.3.5.2.3. IIA, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Raporu.....	32
2.3.5.2.4. AICPA, Genel Denetim Standartları Raporu.....	33
2.3.5.2.5. Turnbull Rehberi.....	35
2.3.5.2.6. Sarbanes-Oxley Yasası.....	37
2.3.5.2.7. Basel II.....	39
2.3.5.2.7. Alman On Adım Programı.....	41

## **2.4. İÇ DENETİM KAVRAMI VE GENEL ESASLARI .... 42**

<b>2.4.1. İç Denetim Kavramı.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.2. İç Denetimin Amacı ve Önemi.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4.3. İç Denetimin Kapsamı.....</b>	<b>44</b>
<b>2.4.4. İç Denetimin Temel Unsurları.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.5. İç Denetimin Kurum İçindeki Yeri.....</b>	<b>46</b>
<b>2.4.6. İç Denetimi Gerekli Kılan Faktörler .....</b>	<b>47</b>
2.4.6.1. Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik .....	47
2.4.6.2. Danışmanlık .....	48
2.4.6.3. Tasarruf .....	49
2.4.6.4. Vekalet Sözleşmesi .....	50
2.4.6.5. Hata ve Hilelere Karşı Korunma.....	50
<b>2.4.7. Uluslararası Düzenlemelerde İç Denetim.....</b>	<b>51</b>
2.4.7.1. Uluslararası Hukuki Düzenlemeler .....	51
2.4.7.2. Uluslararası İç Denetim Standartları.....	54
2.4.7.2.1. Nitelik Standartları.....	55
2.4.7.2.2. Uygulama Standartları .....	56
2.4.7.2.3. Performans Standartları .....	56
<b>2.4.8. İç Denetim İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Kurumlar.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.9. Türk Ticaret Kanunu'nda İç Denetim .....</b>	<b>59</b>

## **BÖLÜM 3. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA ..... 61**

### **3.1. KURUMSAL YÖNETİM VE SORUMLULUKLAR .... 61**

3.1.1. Yönetimin Sorumlulukları.....	61
3.1.2. Yönetim Kurulu Sorumlulukları .....	62
3.1.3. Denetim Komitesinin Sorumlulukları .....	63
3.1.4. İç Denetçilerin Sorumlulukları .....	64
<b>3.2. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'NIN TESPİTİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER .....</b>	<b>65</b>
3.2.1. Analitik İnceleme.....	66
3.2.2. Benford Kanunu .....	66
3.2.3. Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar).....	67
3.2.4. Checklist Kullanımı.....	68
3.2.5. Veri Madenciliği .....	69
3.2.6. Gözetim ve Gözcülük .....	70
3.2.7. Mülakat ve Sorgulama .....	70
<b>3.3. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3.1. Varlık Kalemleri Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama.....</b>	<b>71</b>
3.3.1.1. Nakit ve Nakit Benzeri Varlıklarla Yapılan Hileli Finansal Raporlama.....	72
3.3.1.2. Stoklar Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama .....	72
3.3.1.3. Duran Varlıkların Olduğundan Farklı Gösterilmesi ....	73
3.3.1.4. Yatırım Gelirleri Kullanılarak Yapılan Hileli Finansal Raporlama .....	73
3.3.1.5. Birleşme/Satın Alma Süreçleri Kullanılarak Yapılan Hileli Finansal Raporlama .....	74
3.3.1.6. Ticari Alacakları Yüksek Göstererek Yapılan Hileli Finansal Raporlama.....	74
<b>3.3.2. Borçlar/Yükümlülükler Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama .....</b>	<b>75</b>
3.3.2.1. Geleceğe Dönük Yükümlülüklerin Kayda Alınmaması .....	75

3.3.2.2. Muhasebe Tahminlerinde Değişiklik Yaparak Yükümlülükleri Azaltmak.....	766
3.3.2.3. Giderleri Gelire Dönüştürerek Yükümlülükleri Azaltmak .....	76
<b>3.3.3. Satış ve Tahsilatlar Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama .....</b>	<b>76</b>
<b>3.3.4. Giderler Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama.....</b>	<b>77</b>
3.3.4.1. Cari Döneme Ait Giderleri İleri/Geri Kaydırma.....	77
3.3.4.2. Gelecek Döneme Ait Giderleri Cari Döneme Kaydırma .....	78
<b>BÖLÜM 4. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM .....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 İÇ KONTROLÜN İÇ DENETİM İLE ETKİLEŞİMİ... 79</b>	
4.1.1. İç Denetim Açısından İç Kontrolün Önemi.....	79
4.1.2. İşletme İçi Kontrol Yapıları.....	80
4.1.2.1. Genel Kontrol Modeli .....	80
4.1.2.2. İleri Besleme Kontrol Sistemi .....	82
4.1.2.3. Geri Besleme Kontrol Sistemi.....	83
4.1.2.4. Önleyici Kontrol Sistemleri.....	83
<b>4.2 İÇ KONTROLÜN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>84</b>
4.2.1. İç Kontrolün Sınırları .....	84
4.2.2. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk.....	85
<b>4.3 İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ.....</b>	<b>86</b>
4.3.1. Kontrol Ortamı ve İç Denetim .....	86
4.3.2. Risklerin Değerlemesi ve İç Denetim.....	87
4.3.3. Kontrol Eylemleri ve İç Denetim .....	89
4.3.4. Bilgi Sistemleri, Etkin İletişim ve İç Denetim.....	89
4.3.5. İzleme, Değerlendirme ve İç Denetim .....	91



<b>4.4 İÇ DENETİM EYLEMLERİ .....</b>	<b>92</b>
4.4.1. İç Kontrol Denetimleri.....	92
4.4.2. Uygunluk Denetimleri.....	93
4.4.3. Hile Denetimleri .....	94
4.4.4. Faaliyet ve Yönetim Denetimleri .....	95
4.4.5. Risk Yönetimi .....	95
4.4.6. Kurumsallıkla İlgili Denetimler .....	97
4.4.7. Danışma Eylemleri .....	97
<b>4.5 İÇ DENETİM SÜRECİ VE KONTROL.....</b>	<b>98</b>
4.5.1. İç Denetimi Planlama.....	98
4.5.2. Denetim Yaklaşımının Belirlenmesi .....	99
4.5.2.1. Geleneksel Yaklaşım .....	99
4.5.2.2. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı .....	100
4.5.2.3. Kontrol Öz Değerlendirme Yöntemi .....	100
4.5.3. Kaynakların Tahsisi.....	101
4.5.4. İç Denetim Planının Hazırlanması ve Onaylanması .....	101
4.5.5. İç Denetimin Yürütülmesi .....	102
4.5.6. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması.....	102
4.5.7. İç Denetim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Takibi .....	102

## **BÖLÜM 5. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'NIN**

### **ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ**

.....**104**

#### **5.1. İÇ KONTROL DEPARTMANININ ROLÜ .....**

    4.5.1. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Kontrol..... 104

    4.5.2. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Sorumluluğu..... 105

    4.5.3. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Etkinliği .....

        4.5.3.1. İç Kontrol ve İç Denetim Birimi İş Birliği..... 106

        4.5.3.2. İç Kontrol ve İç Denetçi İş Birliği .....

5.1.3.3. İç Denetimin Şirket Dışından Sağlanması .....	108
<b>5.1.4. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Fonksiyonu .....</b>	<b>109</b>
<b>5.2. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM .....</b>	<b>110</b>
5.2.1. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Denetim.....	110
5.2.2. Kurumsal Yönetim ile İç Denetim Arasındaki İlişki .....	111
<b>5.3. İÇ DENETİMDE HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA RİSKİNİN DİKKATE ALINMASI .....</b>	<b>112</b>
5.3.1. Genel Bilgiler .....	112
5.3.2. İç Denetçinin Hileye Karşı Sorumluluğu .....	112
5.3.3. Mesleki Şüphencilik.....	113
5.3.4. İletişim ve Bilgi Kaynakları.....	114
5.3.4.1. Denetim Ekibiyle İletişim .....	114
5.3.4.2. İşletme Çalışanlarıyla Yapılan Görüşmeler .....	115
5.3.4.3. Analitik Prosedürler .....	115
5.3.4.4. Diğer Bilgi Kaynakları.....	116
5.3.4.5. Bilgilerin Derlenerek Muhtemel Risklerin Değerlendirilmesi.....	116
<b>5.4. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'NIN ÖNLENMESİNDE İÇ DENETÇİNİN ROLÜ.....</b>	<b>116</b>
5.4.1. İç Denetçinin Sorumluluğu .....	117
5.4.2. İç Denetçinin Etkinliği .....	118
5.4.3. İç Denetçinin Fonksiyonu .....	119
<b>5.5. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA SONRASI ORTAYA ÇIKAN GERÇEKLİK.....</b>	<b>119</b>
5.5.1. İç Denetçinin Değiştirilmesi.....	120
5.5.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışı Oranı .....	121
5.5.3. Denetim Komitesinin Oluşturulması .....	121
5.5.4. Tepe Yönetimin Değiştirilmesi .....	122

<b>BÖLÜM 6. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA</b> .....	<b>124</b>
<b>6.1. UYGULAMA KONUSU</b> .....	<b>124</b>
<b>6.2. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>124</b>
<b>6.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE KISITLARI</b> .....	<b>125</b>
<b>6.4. UYGULANAN YÖNTEM</b> .....	<b>125</b>
<b>6.5. İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>125</b>
6.5.1. Çalışan Bilgileri .....	127
6.5.2. Firmanın Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı .....	128
6.5.3. İşletmenin İç Kontrol Sistemi İle İlgili Genel Bilgiler.....	129
6.5.4. İşletmenin İç Denetim Bölümü İle İlgili Genel Bilgiler.....	129
6.5.5. Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol ve Denetim .....	130
6.5.6. Faturalama Süreçlerine İlişkin İç Kontrol ve Denetim ....	132
6.5.7. Satın Alma Faaliyetlerine İlişkin İç Kontrol ve Denetim .	134
6.5.8. Stoklarla İlgili İç Kontrol ve Denetim .....	136
6.5.9. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol ve Denetim.....	140
6.5.10. Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol ve Denetim ..	142
6.5.11. Hile ve Yolsuzluklara Karşı Alınan Önlemler .....	145
6.5.11.1. İşe Alım Süreçlerinde İK Departmanının Rolü .....	145
6.5.11.2. Personele İşletme Ahlak Kurallarının Anlatılması	146
6.5.11.3. Kalite Yönetim Standartlarının Oluşturulması .....	148
6.5.11.4. İç Kontrol ve İç Denetim Sistemi .....	149
6.5.11.5. Personelin Gözlenmesi ve Denetimi.....	150
6.5.11.6. Şüpheli Durum Karşısında Personelin Doğru Yönlendirilebilmesi .....	151
6.5.11.7. Mevcut Disiplin Cezaları ve Alınabilecek Önlemler.....	152
6.5.12. Karşılaşılan Hile ve Yolsuzluklar.....	153
<b>BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>159</b>

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>162</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>172</b>



## ÖZET

### HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ VE BİR UYGULAMA

Hileli finansal raporlama günümüz şirketlerinde çok büyük bir sorun haline gelmiştir. Yakın tarihe bakıldığında ilk akla gelenler, Enron, Tyco ve Parmalat gibi kurumsal şirketlerdir. Bu gibi şirketler, müşterilerini, yatırımcılarını ve hükümetleri, kısacası finansal raporlamaya konu olan tüm tarafları daha yeni ve zeki yöntemler yoluyla sürekli aldatmaktadırlar.

Bu nedenle, iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının etkin bir biçimde çalışarak hileli finansal raporlamaya yönelik eylemleri saptaması ve tanımlaması, finansal raporlamaya konu olan tüm taraflar için çok önemlidir. Şimdiye kadar yaşanan muhasebe skandalları, üst düzey şirket yöneticilerine hileli finansal raporlamayı önleme ve tespit aşamasında büyük bir sorumluluk yüklerken aynı zamanda hile suçunu işleyen taraf da olduklarını göstermiştir. Finansal raporlama hilelerinin tespiti ve tanımlanmasında sorumluluk sadece denetçilerin olmadığı gibi, kendilerinden kayıt dışılığı önlemede kesin güvence sağlamalarını da beklemek doğru olmaz.

Finansal raporlamanın sonuçlarına muhatap olan taraflar olarak gerek şirket sahipleri gerek şirket ortakları gerekse de diğer tüm yönetici ve denetçilere tamamen güvenmek yerine, asıl izlenmesi gereken yol, belirlenmiş olan kurumsal yönetim ilkelerine uyulup uyulmadığını gözlemlemek ve düzenli olarak takip etmektir.

Bu araştırmanın amacı, tüm yönleriyle olmasa da muhtemel muhasebe risk ve finansal raporlama hilelerini önlemede iç kontrol ve denetimin etkinliğini irdelemek ve hileli finansal raporlama faaliyetlerine iç kontrol ve iç denetim penceresinden bir bakış açısı kazandırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, Finansal Raporlama, İç Kontrol, İç Denetim, Etkinlik

**Tarih:** 25/04/2018

# **ABSTRACT**

## **THE IMPACT OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS AND INTERNAL AUDITING ON PREVENTING FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING AND A CASE STUDY**

Fraudulent financial reporting has grown into a massive issue for today's business world. A close look at the recent news brings to mind organisations such as Enron, Tyco and Parmalat. These companies have used various strategies to con their customers, investors and governments -- i.e. all parties liable for financial reporting.

Therefore, it is crucial for the internal auditing and control services of companies to cooperate and identify those fraudulent incidents for the benefit of all parties liable for financial reporting. The accounting scandals we have heard of so far show that whilst senior Executive Officers are liable for identifying and preventing the financial reporting fraud, they are also the party that has taken part in the fraudulent activity. The auditing services cannot be held responsible for identifying the fraudulent financial reporting on their own; moreover, it would not be right to expect them to guarantee the prevention of unregistered economic activities.

This research demonstrates that it is vital that the auditing and control services act synchronously in order to prevent any financial reporting fraud. It also reveals the significance of monitoring the degree of loyalty to the organisational management aims and objectives regularly rather than indiscriminately relying on all the parties liable including the company owners or partners and the other seniors as well as the inspectors.

The aim of this research is to highlight the impact of internal auditing on preventing possible accounting risks and financial reporting fraud and also to provide a partial insight into fraudulent financial reporting activities from the point of view of internal auditing

**Key Words:** Fraud, Financial Reporting, Internal Control, Internal Audit, Efficiency

**Date:** 25/04/2018

## KISALTMALAR

- AAA** : American Accounting Association  
(Amerikan Muhasebeciler Birliği)
- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- ACFE** : Association of Certified Fraud Examiners  
(Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği)
- AICPA** : American Institute Of Certified Public Accountants  
(Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)
- BCBS** : The Basel Committee on Banking Supervision  
(Basel Bankacılık Denetim Komitesi)
- BDDK** : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- CEO** : Chief Executive Officer (Genel Müdür)
- CFO** : Chief Financial Officer (Finans ve Mali İşler Direktörü)
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
(Ticaret Komisyonu Sponsor Örgütler Komitesi)
- ECIA** : European Confederation of Institutes of Internal Auditing  
(Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu)
- FCPA** : Foreign Corrupt Practices Act  
(Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasası)
- FEI** : Financial Executives Institute  
(Finans Yöneticileri Enstitüsü)
- FRC** : Financial Reporting Council  
(Finansal Raporlama Konseyi)
- IAS** : International Accounting Standards  
(Uluslararası Muhasebe Standartları)

- IASB** : Internal Auditing Standards Board  
(İç Denetim Standartları Kurulu)
- IASC** : International Accounting Standards Committee  
(Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi)
- ICAEW** : The Institute of Chartered Accountants in England and Wales  
(İngiltere ve Galler Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü)
- IFAC** : The International Federation of Accountants  
(Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
- IFRS** : International Financial Reporting Standards  
(Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)
- IIA** : Institute Of Internal Auditors  
(İç Denetçiler Enstitüsü)
- IMA** : Institute of Management Accountants  
(Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)
- INTOSAI** : International Organization of Supreme Audit Institutions  
(Uluslararası Sayıştay Kuruluşları Örgütü )
- ISA (UDS)** : International Standards on Auditing  
(Uluslararası Denetim Standartları)
- IT** : Information Technology  
(Bilişim Teknolojisi)
- İDKK** : İç Denetim Koordinasyon Kurulu
- KİDDER** : Kamu İç Denetçileri Derneği
- PCAOB** : The Public Company Accounting Oversight Board  
(Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu)
- SAS** : Statements on Auditing Standards  
(Denetim Standartlarına İlişkin Açıklamalar)
- SEC** : The Securities and Exchange Commission  
(Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
- SOA** : Sarbanes-Oxley Act (Sarbanes-Oxley Yasası)



## ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1	Denetimin Unsurları ..... 8
Şekil 2.2	Denetimin Hedefleri ve Hesap İlişkisi ..... 10
Şekil 2.3	İşletmeyle İlgili Karar Alma Durumunda Olan Paydaşlar ..... 11
Şekil 2.4	Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci ..... 20
Şekil 2.5	AICPA Organizasyon Şeması ..... 34
Şekil 2.6	Alman On Adım Programının Yasal Düzenlemelerinin Genel Akışı .. 42
Şekil 2.7	COSO Bazlı İç Kontrol Süreci ..... 54
Şekil 3.1	İç Denetçinin Sorumlulukları <sup>14</sup> ..... 65
Şekil 4.1	Bir Kontrol Sisteminin Elemanları <sup>56</sup> ..... 81
Şekil 4.2	Bir İleri Besleme Kontrol Sistemi <sup>11</sup> ..... 82
Şekil 4.3	Bir Geri Besleme Kontrol Sistemi ..... 83
Şekil 4.4	Temel İşletme Bilgi Sistemleri ..... 90
Şekil 4.5	Muhasebe Skandallarının Ortaya Çıkması ..... 110
Şekil 6.1	ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Organizasyon Şeması ..... 128
Şekil 6.2	ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Muhasebe Fişi ..... 155
Şekil 6.3	ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Muhasebe Kayıtları ..... 156

## TABLO LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
<b>Tablo 2.1</b>	Nitelik Standartları ..... 55
<b>Tablo 2.2</b>	Performans Standartları..... 57
<b>Tablo 6.1</b>	ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Personel Durum Tablosu..... 127
<b>Tablo 6.2</b>	Tahsilat Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri ..... 131
<b>Tablo 6.3</b>	Faturalama Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri ..... 132
<b>Tablo 6.4</b>	Satın Alma Faaliyetlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri ..... 134
<b>Tablo 6.5</b>	Stok (Depolama) Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri..... 136
<b>Tablo 6.6</b>	Ücretlendirme Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri ..... 140
<b>Tablo 6.7</b>	Maddi Duran Varlıklara İlişkin Kontrol Prosedürleri..... 142
<b>Tablo 6.8</b>	İK Departmanına İlişkin Kontrol Prosedürleri..... 145
<b>Tablo 6.9</b>	Personele Yönelik Ahlak Kurallarıyla İlgili Kontrol Prosedürleri ..... 147
<b>Tablo 6.10</b>	Kalite Yönetim Standartlarına İlişkin Kontrol Prosedürleri ..... 148
<b>Tablo 6.11</b>	İç Kontrol ve İç Denetim Sistemine İlişkin Kontrol Prosedürleri..... 149
<b>Tablo 6.12</b>	Personelin Gözlenmesi ve Denetimine İlişkin Kontrol Prosedürleri .... 150
<b>Tablo 6.13</b>	Şüpheli Durum ve Personel Davranışına İlişkin Kontrol Prosedürleri . 151
<b>Tablo 6.14</b>	Mevcut Disiplin Cezaları ve Önlemlere İlişkin Kontrol Prosedürleri .. 152

## **BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ**

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimin konusu **HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMANIN ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ**'dir.

Bu çalışmanın amacı, günümüzde artık sıklıkla karşı karşıya kaldığımız hileli finansal raporlama olgusunun işletmelerde şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin giderek ön plana çıktığı yönetim anlayışının ne kadar gerekli bir ihtiyaç olduğunun, teknolojinin hızla gelişimine paralel olarak yaygınlaşan bilgiye ulaşımın giderek kolaylaştığı bu yüzyılda kurumsal yönetimin artık vazgeçilmez bir unsuru olan iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının etkin bir biçimde kullanılmasının hileli finansal raporlamanın etkilerini minimize etmek/önlemek için iç kontrol ve iç denetimin etkinliği vurgulamak ve bu çerçevede bir değerlemesini yaparak, etkin bir iç kontrol ve denetim ile neler yapılabileceği açıklanmıştır.

Bu çalışma bir uygulama ile desteklenerek örnek bir işletme üzerinde iç kontrol ve iç denetim faaliyetleri ile birlikte karşılaşılan hile ve yolsuzluklar üzerinde durulmuş, bu konuda etkin bir iç kontrol ve iç denetim nasıl olmalıdır sorusuna akademik anlamda cevap aranmıştır.

Çalışmam yedi bölümden oluşmaktadır.

Çalışmamın birinci bölümünde, bu çalışmanın amacı ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde, hileli finansal raporlamaya ilişkin genel kavramsal çerçeve açıklanmaya çalışılmış, hata, hile, denetim, iç kontrol ve iç denetime ilişkin kavramlar, unsurlar, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, hileli finansal raporlamada kurumsal yönetim çerçevesinde sorumluluklar, Hileli Finansal Raporlama'nın tespitinde uygulanacak bazı yöntemler, işlemlerinin göstergesi olan bazı hesap uygulamalarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde, iç kontrol ve iç denetim ilişkisi ele alınmış, etkinlikleri değerlendirilmiş, iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır

Beşinci bölümde, hileli finansal raporlamanın önlenmesinde iç kontrol ve iç denetim departmanlarının rolleri değerlendirilerek, Hileli Finansal Raporlama'ya yönelik risk değerlemeleri açıklanmaya çalışılmış, Hileli Finansal Raporlama sonrası ortaya çıkan algısal gerçekliğe yer verilmiştir.

Altıncı bölümde, örnek bir anonim şirkete ilişkin iç kontrol ve iç denetim faaliyetleri açıklanmaya çalışılarak, iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin eksik/uygulanmaması halinde karşılaşılan hile ve yolsuzluğa ilişkin bir uygulamaya yer verilmiştir.

Yedinci bölümde, hazırlamış olduğum bu çalışma ile elde etmiş olduğum sonuç ve bulgular “sonuç ve öneriler” başlığı altında açıklanmıştır.

## **BÖLÜM 2. GENEL KAVRAMLAR**

### **2.1. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'YA İLİŞKİN KAVRAMLAR**

Çalışmanın konusu ile yakından ilgili genel kavramlar olan Hata, Hile, Hata ve Hile kavramları arasındaki farklılıklar ile Hileli Finansal Raporlama kavramları aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.1.1. Hata Kavramı**

Hata kavramı, Türk Dil Kurumun web sitesinde, “İstemeyerek ve bilmeyerek yapılan yanlış, kusur, yanılma, yanılğı” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Muhasebe literatüründe karşılaştığımız hata ise, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırı kayıtlar olarak tanımlanabilir.

Örneğin, maddi duran varlıklar hesabı altında yer alan tesis, makine ve cihazlar hesabına kaydedilmesi gereken bir makine ya da teçhizata ait alış faturasının genel yönetim giderlerine hesabına kaydedilmesi, ilgili personelin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile ilgili bilgisizliğinden kaynaklanmış ise bu bir muhasebe hatasıdır.

Aynı şekilde 1.249 TL tutarındaki faturanın 1.294 TL olarak kayıtlanması personelin dalgınlığından, dikkatsizliğinden kaynaklanıyorsa bu durumda da muhasebe hatasından bahsedilir.

Bu konuda verilebilecek pek çok hatalı kayıt türü ilgili personelin bilgisizliğinden, deneyimsizliğinden, dikkatsizliğinden dolayı karşılaştığımız muhasebesel yanlışlıklar olarak ortaya çıkan durumları ifade etmektedir.

Muhasebesel hatalar yukarıda verdiğimiz örneklerden de anlaşılacağı üzere yanlış hesaplara kayıt altına almaktan, takdim tehir hatalarından kaynaklanabileceği gibi hesap devir hatalarından ve mükerrer kayıtlamalardan da kaynaklansa süreklilik arz etmemesi ve kasit unsuru taşımaması önem arz etmektedir

---

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, [14.01.2018]

### 2.1.2. Hile Kavramı

Hile kavramı mesleki bir örgüt olan ACFE tarafından, 2004 yılında yayımladığı “Mesleki Hile ve Suiistimal” başlıklı raporuna göre; bir kişinin görevini, çalıştığı işletmenin kaynak ve varlıklarını, yanlış kullanarak veya açıklayarak kişisel çıkarı için kullanmasıdır şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Hilenin tanımı birçok kaynakta farklı biçimlerde yapılmış olup, bilinen belli başlı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Hile genel bir terimdir. Çok çeşitli anlamlar içerir. Çeşitli beceriler ile bir kimsenin başka bir kimse tarafından sağladığı her türlü düzenleme bu kapsamdadır. Hilenin genel içeriğinde, sürpriz, dalavere, üçkağıtçılık, kurnazlık, açgözlülük, dürüst olmayan yollarla birinin aldatılması yatar.<sup>3</sup>

Hile, bir kişinin veya bir kurumun varlıklarına el koyma ya da haksız bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir. Başka bir hile tanımı ise; bir çalışanın çalıştığı işletmedeki kaynakları ve varlıkları kasıtlı olarak uygunsuz bir şekilde kullanarak bundan haksız kazanç elde etmesidir.<sup>4</sup>

Hile, işletme varlıklarına ilişkin bilgilerin mali tablolara gerçeği yansıtmayacak bir biçimde yanlış ve eksik yansıtılmasıdır. Hile “muhasabe işlem ve kayıtları sırasında belgelerin bilerek ve isteyerek tahrip edilmesidir”.<sup>5</sup>

Yukarıda yapmış olduğumuz tanımlardan anlaşılacağı üzere, hile kavramında belirleyici unsur, bir işletmede “kasıtlı” ve “bilerek” yapılan, gerek en alttaki personel gerekse de orta ve üst yönetim tarafından çok çeşitli gerekçelerle gerçekleştirilen işlemler ya da kayıtlardır.

---

<sup>2</sup> Batı, M., Muhasebe Hileleri ve Vergiden Kaçınma: Türk Vergi Mevzuatındaki Yasallığı, Hile-Kaçınma-Peçeleme, 2. b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017, s. 19-20.

<sup>3</sup> Bozkurt, N., İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, s. 60.

<sup>4</sup> Pehlivanlı, D., Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s. 3.

<sup>5</sup> Erdoğan, M. ve diğerleri, Muhasebe Hilelerinin Denetiminde Benford Yasası, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s. 66.

### 2.1.3. Hata ve Hile Arasındaki Farklılık

Muhasebe literatüründe hata ve hile kavramlarının karıştırılması sıklıkla karşılaşılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri açısından bakarsak, her iki kavramında aynı sonucu ürettiği görülmektedir. Ancak hile kavramının içeriğinde kasıt unsurunu barındırması ve bilinçli yapılan bir eylemi ortaya koyması bu kavramı hata kavramından farklılaştırmaktadır.

Muhasebe hata ve hilelerinde kasıt unsurunun varlığını tespit etmek zordur. Ancak aşağıdaki hallerin varlığı kastın var olduğunu kanıtlamaktadır.<sup>6</sup>

- Olağan olmayan durumlar dışındaki önemli düzensizlikler (örneğin bir işletmenin yıllık satışlarının %5'i tutarındaki bir düzensizlik. Böyle bir düzensizliğin yetkililerin gözünden kaçması mümkün değildir.)

- Muhasebenin çift taraflı kayıt sistemi ile tespit edilebilen bir hatanın başka bir hatalı kayıt ile örtülmesi (İlk kayıt hata ile yapılmış olsa dahi ikinci kayıt artık hilenin varlığını göstermektedir.)

- Hatalı işlemin sıkça tekrarlanması (Hatanın bir dönem içerisinde defalarca tekrar edilmesi veya art arda gelen dönemlerde süreklilik arz edecek şekilde yapılması).

Muhasebe hatası ile muhasebe hilesi arasındaki fark, yapıdaki niyet varlığından kaynaklanmaktadır. Bu da denetim ve incelemeler sonunda ortaya çıkan hususların işletmeler tarafından yanlışlık olarak nitelendirilmesine sebep olmaktadır.

Niyetin varlığı hiçbir zaman tespit edilememesine rağmen, bazı karineler kastın varlığı için bir belirti olabilmektedir. Bu durum ise hata ve hilenin ayırımındaki en önemli noktadır ve olay bazında değerlendirme farklı olabilmektedir.

### 2.1.4. Hileli Finansal Raporlama Kavramı

Hileli Finansal Raporlama, finansal tablolardan faydalanan tarafları ki, bunlar bir hisse senedine yatırım yaparak şirkete ortak olan yatırımcılar, kredi verenler, vergi toplayan hükümetler vb. aldatmak ya da mevcut durumdan kar sağlamak amacıyla kasıtlı olarak finansal tablolarda değişiklik yaparak yanlış beyan ile yanıltmaktır.

---

<sup>6</sup> Bayraklı, H. H., Erkan, M., Elitaş, C., "Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri", Bursa: Ekin Yayınevi, 2012, s. 93.

2010 yılı mayıs ayında COSO tarafından yayınlanan Fraudulent Financial Reporting: 1998 - 2007 An Analysis of U.S. Public Companies raporunda, hileli finansal raporlama finansal tabloların veya finansal açıklamaların (finansal tablolara dipnotlar halinde) kasıtlı olarak yanlış bildirim, finansal tablolar veya finansal açıklamalar üzerinde önemli etkisi olan yasadışı bir eylemin ifası olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup>

Çoğu durumda Hileli Finansal Raporlama, şirketlerin mevcut beyanlarından ziyade kasıtlı yanlış beyanlarını içerir ki, buna en bariz örnek olarak WorldCom'un finansal tablolarında giderleştirilmiş olması gereken milyonlarca dolarlık duran varlığın sermayeleştirilmesi verilebilir. Finansal tablolarda tutarsal ihmaller daha az yaygın olmakla birlikte şirketlerin ödenecek borçlarını ve diğer yükümlülüklerini ihmal ederek şirket gelirlerini abartma yoluna başvurmaları daha yaygın kullanılan bir yöntemdir.<sup>8</sup>

Yatırımcıların aynı sektörde faaliyet gösteren rakiplerine kıyasla finansal tablolarında kar açıklayan bir şirketin, yükselen hisse senedi fiyatlarından yüksek karlar elde edeceklerini hayal ederek alım yapmaları ve bir süre sonra söz konusu şirketin finansal tablolarını gerçek halinden farklı gösterdiği gerçeği ile karşı karşıya kalarak zarara uğramaları bu konuda geçmişte en sık karşılaşılmış örneklerdendir.

İşte bu sebeple hileli finansal raporlama, üst yönetim tarafından gerçekleştirilen, yatırımcılar ve kreditoörlere finansal tablolar veya finansal açıklamalar üzerinde önemli derecede yanıltıcı bilgiler içeren finansal tablolar sunarak zarara yol açan hile eylemleri olarak da tanımlanır.<sup>9</sup>

## **2.2. DENETİM KAVRAMI, AMACI VE ÖNEMİ**

Denetim kavramının amacının ve öneminin daha iyi şekilde anlaşılması amacıyla çalışmanın bu bölümünde denetim kavramı, denetimin amacı ve önemine ilişkin açıklama yapılmıştır.

---

<sup>7</sup> <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Study-2010-001.pdf>, [14.01.2018]

<sup>8</sup> Elder, J. R., Beasley, M. S., Arens, A. A., Auditing and Assurance Services An Integrated Approach, 13th Edition, New Jersey, USA: Pearson Education, 2010, s. 336.

<sup>9</sup> Mengi, B. T., Hileli Finansal Raporlama, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2013, s. 9.



### 2.2.1. Denetim Kavramı

Denetim kavramının günümüzdeki tanımını şu şekildedir;

Denetim bir organizasyonda yönetimin iddialarının bağımsız, nesnel bir bakış açısıyla daha önceden belirlenmiş ölçütlere, kriterlere uygunluğu konusunda güvence sağlayan ve bu ölçütleri ne ölçüde gerçekleştirdiği konusunda sistematik ve disiplinli bir biçimde inceleyip değerlendirerek bu bilgilere ihtiyaç duyan taraflara raporlayan bir danışmanlık faaliyetidir.

Denetim kavramı TDK güncel sözlükte “Bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>10</sup>

KGK'nin web sitesinde yer alan bağımsız denetim yönetmeliğinde ise, bağımsız denetim: “Finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, denetim standartlarında öngörülen gerekli bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması” olarak tanımlanmıştır.<sup>11</sup>

Genel anlamda ele alındığında denetim; yasal, bilimsel, düşünsel yöntemlerle önceden belirlenen kurallardan hareket edilerek, işlemlerin ve mevcut uygulamaların, bu kurallara uygunluğunun araştırılması, uyumsuzlukların saptanması ve giderilmesi için yapılan incelemeler şeklinde tanımlanabilir.<sup>12</sup>

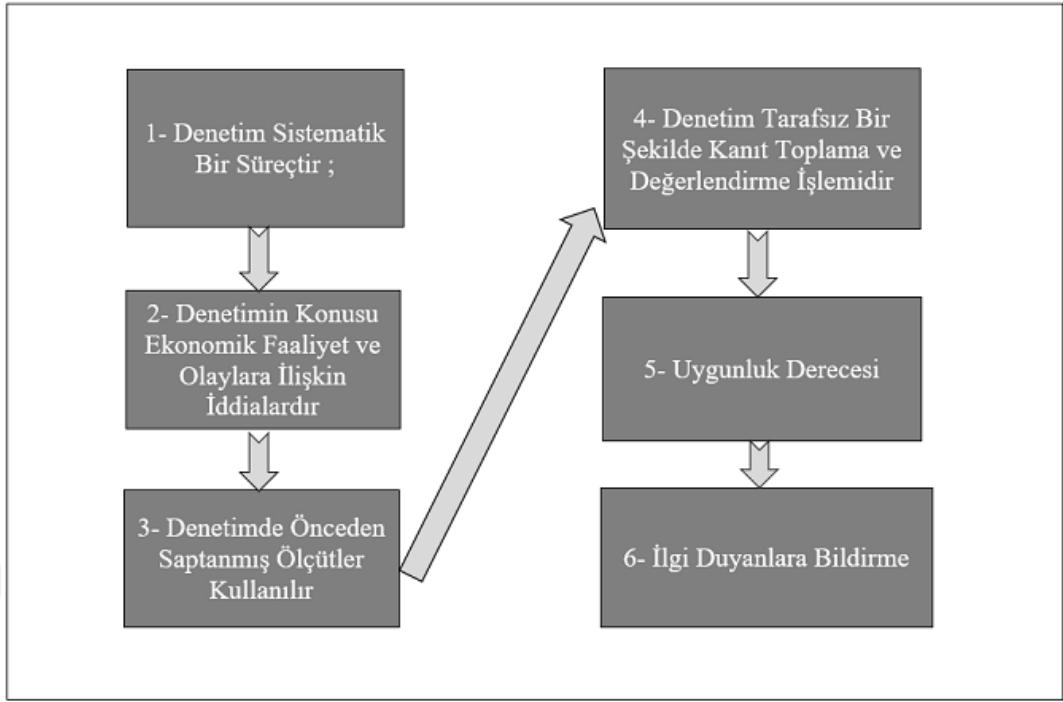
Yukarıda yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı üzere denetim kavramının unsurları aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

---

<sup>10</sup> Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, [14.01.2018]

<sup>11</sup> Bağımsız Denetim Yönetmeliği, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/duyurular/v1/BDY/BDYGuncel22Aralik20015.pdf>, [14.01.2018]

<sup>12</sup> Karacan, S., Uygun, R., Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Uluslararası Denetim Standartlarıyla Uyumlu Denetim ve Raporlama, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2016, s. 35.



Şekil 2.1 Denetimin Unsurları<sup>12</sup>

### 2.2.2. Denetimin Amacı ve Önemi

Denetimin genel olarak amacı bir işletmedeki işlemler, kayıtlar ve süreçler hakkında değerlendirmelerde bulunarak tarafsızca bir görüş sunmaktır.

Denetimin amaçlarını aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırabiliriz.<sup>13</sup>

- Var olma (Gerçeklik) : İşletme yönetimi tarafından sunulan finansal tablolar da yer alan varlıkların ve borçların gerçekten var olup olmadıkları,

- Sahiplik ve Yükümlülük (Mülkiyet) : Varlıkların ve yükümlülüklerin işletmeye ait olup olmadıkları,

- Bütünlük (Tamamını Kapsama) : Finansal tablolardaki varlık ve kaynak yapısını etkileyebilecek tüm kayıtların ve faaliyet sonuçlarının tamamının aktarılmış olup olmadığı,

- Değerleme : Tüm varlık ve kaynaklar ile gelir ve giderlerin belirlenmiş ölçütlere (VUK, SPK, KGK Mevzuatı vb.) uygun bir biçimde ve doğru olarak değerlendirilip değerlendirilmediği,

- Dönemsellik : Genel kabul görmüş muhasebe kavramlarından dönemsellik kavramına göre bir döneme ait hasılat, gelir ve karların bu döneme ilişkin maliyet, gider

<sup>13</sup> Karacan, S., Uygun, R.: a.g.e., s. 141.

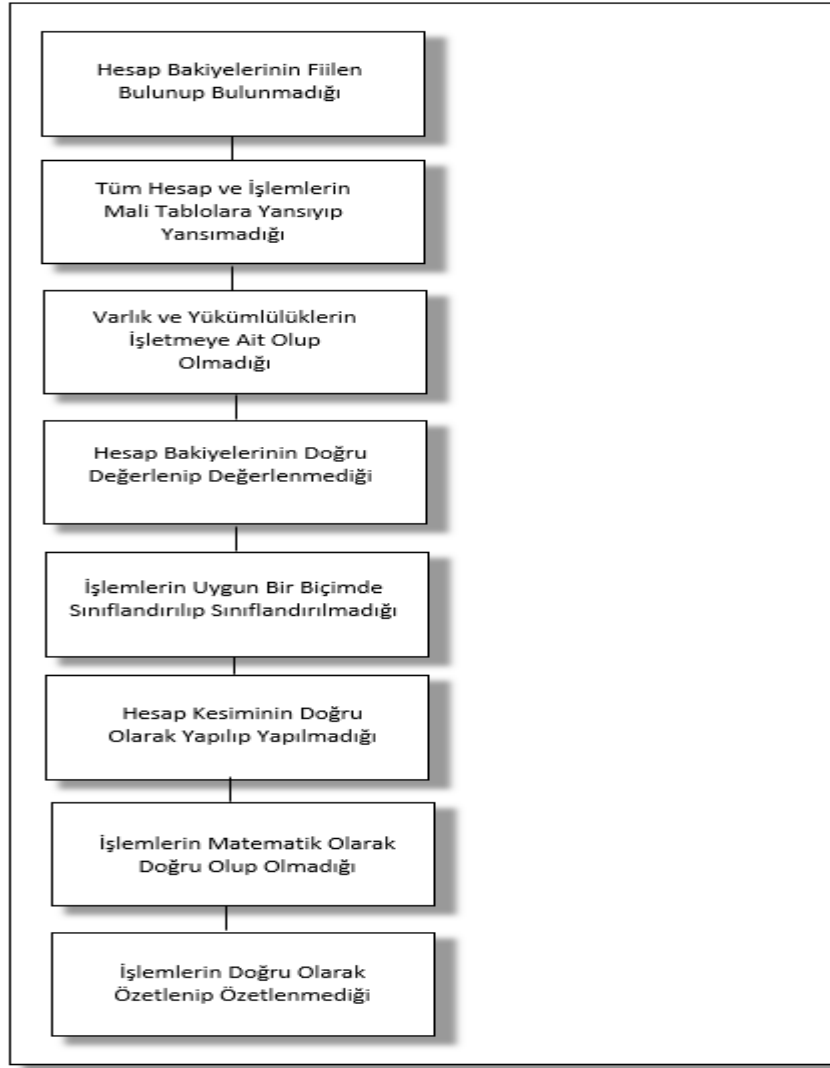
ve zararlar ile karşılaştırılarak gelir ve giderlerin tahakkuk esasına göre muhasebeleştirildiği,

- Sınıflandırma : Finansal tablo kalemlerini oluşturan kayıtların doğru hesaplara aktarılıp aktarılmadığı,

- Zamanlılık (Geçmişteki Bir Olaydan Kaynaklanma) : Finansal tablo kalemlerinin cari döneme ait olay ve işlemlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı,

- Açıklama : Finansal tablolarda yer alan bilgilerden yeterli açıklıkta olmayanların da bu bilgilerden faydalanarak karar alacak taraflara dipnotlar ve benzeri araçlarla duyurulup duyurulmadığı,

- Doğruluk : Tüm kayıtların matematiksel doğruluk ile doğru tutarlar ile kaydedildiği, hesap bakiyelerinin ve bunlara ilişkin tutarların defter kayıtlarıyla uyumluluğu,



Şekil 2.2 Denetimin Hedefleri ve Hesap İlişkisi<sup>14</sup>

Yukarıda genel olarak açıkladığımız üzere işletmeler tarafından hazırlanan finansal tabloların bağımsız bir gözle denetlenmesindeki amaçlar kadar, finansal tabloların denetlenmesinin önemi de hayati bir önem taşımaktadır. Bilindiği üzere, tüm finansal ve ekonomik kararlar finansal bilgilere dayanılarak alınır. Finansal bilgilerin kaynağı ise muhasebedir ve muhasebe işletmenin gerek finansal durumu gerekse faaliyet sonuçları ile ilgili bilgiyi üretme ve bunu ilgili taraflara raporlama gibi ortak amaca yönelik ve birbiriyle bağlantılı öğeler bütününden oluşan bir sistemdir. Muhasebeden sağlanan bilgilerden yararlanarak karar vermek durumunda olan ilgili taraflar,

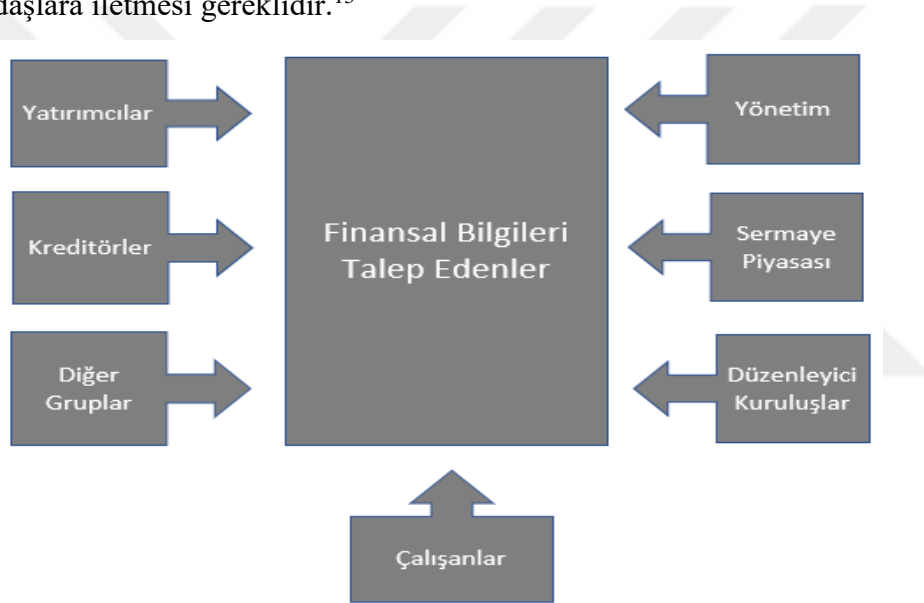
- Muhasebe sisteminin karmaşıklığı,

<sup>14</sup> Ataman Ü., Hacırüstemoğlu R., (2001), Bozkurt N., Muhasebe Denetimi Uygulamaları, Alfa Yayınları, s. 29

- Paydaşların işletmeden sürekli bilgi alımında karşılaşılabileceği zorluklar,
- Paydaşlar ile işletme arasında çıkabilecek çıkar çatışmaları,
- Asimetrik bilgilendirme kaynaklı sorunlar,
- İşletmedeki iç kontrol sisteminin yetersizliği,
- İşletme yönetiminin işletme sahipleri yerine başkaları tarafından oluşturulması,

Başka bir ifadeyle, işletme sahip ve ortaklarının işletmenin sevk ve idaresini üçüncü kişilere devretmesi,

Sebeplerinden kaynaklı olarak sağlıklı bir biçimde karar alma işlevini yerine getiremezler. Bu sebeple, doğru kararlar alma durumunda olan paydaşların amaçlarına uygun olarak bağımsız ve objektif biçimde bu işi birinin yapması ve sonucu tüm paydaşlara iletmesi gereklidir.<sup>15</sup>



Şekil 2.3 İşletmeyle İlgili Karar Alma Durumunda Olan Paydaşlar<sup>15</sup>

### 2.3. İÇ KONTROL KAVRAMI VE GENEL ESASLARI

İşletmelerde yürütülen iç kontrol faaliyetlerine ilişkin kavramsal çerçeve ve genel esasları bu bölümün içeriğini oluşturmak ile birlikte amaçlarına, iç kontrole ilişkin risk tanımlamalarına ve bu konudaki ulusal ve uluslararası düzenlemelere de genel bir bakış yapılmıştır.

<sup>15</sup> Usul, H., TMS ve TFRS Uygulamalı Türkiye Denetim Standartlarına Göre Bağımsız Denetim, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s. 5-12.

### 2.3.1. İç Kontrolün Tanımı

Kontrol, genel olarak yönetimin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için aldığı tedbirler olarak tanımlanabilir. Kurumsal amaçlara ulaşılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmasının önündeki belirsizlik ve risklerin yönetilmesine yönelik olarak alınan önlemlerin tümü iç kontrol kapsamındadır. Yönetim, kurumsal hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesine makul bir güvence temin etmek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar. Bu güvencenin sağlanması için yapılan planlama, belirlenen politikalar, öngörülen düzenlemeler ve uygulanan süreçler iç kontrolü oluşturur. Bu bağlamda iç kontrol, bir kurum bünyesinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik olarak tasarlanıp uygulanan faaliyet ve işlemler olarak tanımlanabilir.<sup>16</sup>

İç kontrol sistemi, işletme faaliyetlerinin politikaları ile uyumlu, düzenli ve verimli bir biçimde yürütülmesi, varlıklarının korunması, hata ve hilelerin tespit edilip engellenmesi, muhasebe kayıtlarının tam ve doğru olması, güvenilir finansal bilgilerin zamanında hazırlanması, işletmenin hedeflerine mümkün olduğunca hızlı ve sağlıklı bir şekilde ulaşmak amacıyla yönetimin kullanmış olduğu tüm yöntem ve usullerdir.<sup>17</sup>

1940'lı yıllardan bu yana muhasebe mesleğiyle alakalı birçok örgüt iç kontrol ile çok yakından ilgilenmiş ve bu örgütler arasında en önemlileri aşağıda sıralanmıştır:

- AICPA'nın Denetim Standartları,
- FCPA (Foreign Corrupt Practise Act.) 1977 tarihli kanun ve SEC'in çalışmaları,
- IIA'nın çalışmaları,
- Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASB) ve Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonu (IFAC) ın çalışmaları,
- Treadway Komisyonu ve Coso Report.

1990 yılına kadar genel kabul gören (AICPA SAS No1'e göre) iç kontrole ilişkin yapılan tanım şöyle idi:

İç Kontrol, bir işletmenin varlıklarını korumak, muhasebe bilgilerinin güvenilirliğini sağlamak, faaliyetlerin etkinliğini artırmak ve oluşturulmuş işletme politikalarına

---

<sup>16</sup> Akpınar, M., "Denetim Anlayış ve Metodolojisinde Değişimin Adı: İç Denetim", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, s. 298.

<sup>17</sup> Toroslu, M. V., Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol ve İç Denetim, İstanbul: Vedat Kitapçılık, 2014, s.43.

uygunluğu sağlamak için yönetim tarafından kabul edilmiş metotlar ve ayrıntılı örgüt planından oluşur.<sup>18</sup>

### 2.3.2. İç Kontrolün Temel Özellikleri

Genel olarak iç kontrol sisteminin temel özellikleri aşağıdaki gibidir;<sup>19</sup>

1. İç kontrol, işletmedeki tüm hedeflerin başarılacağına ilişkin bir garanti vermez, başarının düzeyi konusunda makul derecede güvence sunar.

2. İç kontrol sisteminin işlevselliğini sağlayacak olanlar, işletmedeki çalışanlardır. İç kontrol, çalışanların davranışlarını etkilediği ölçüde çalışanların davranışlarından da etkilenir. Daha açık bir ifadeyle, çalışanların hatalı davranışları, görevlerini yanlış anlayıp yanlış uygulamaları, çalışmaya isteksizlikleri, dikkatsizlikleri, ihmalkarlıkları, motivasyon eksiklikleri gibi psikolojik sebepler iç kontrol sisteminin işlevselliğini azaltmaktadır.

3. İç kontrol sistemi işletmenin varlıklarını koruma, hata, hile ve yolsuzlukları önleme noktasında ilk savunma hattıdır.

4. İç kontrol bir anlık bir süreci değil süreklilik arz eden faaliyetlerin yürütüldüğü bir süreci inceler.

5. İç kontrolde temel amaç kaynakların kullanımındaki etkinlik, ekonomiklik ve verimliliklerdir.

6. İç kontrol sisteminde sorumluluk iç kontrol sisteminin oluşturulması ve yürütülmesi şeklinde ortaya çıkar.

7. İç kontrolün kapsamı operasyonel, ar-ge, yönetsel, finansal ve teknik tüm süreçleri içerir. Sadece muhasebesel, finansal ve mali işlemleri incelemez.

8. İç kontrol sistemi, sadece kurumun içindeki tek bir birimi değil tüm örgüte yayılmış sistemlerin bütününe kapsar.

9. İç kontrol sisteminin varlığı; standardize olmuş kurallar ve süreçler ile işletmenin bütünündeki senkronizasyonu sağlayıp, tüm işlem ve operasyonların, kurumun etkinliği ve verimliliğini artırarak katma değer yaratır.

---

<sup>18</sup> Yılancı, F. M., İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2015, s. 49.

<sup>19</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A., İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi, İstanbul: İdeal Yayıncılık, 2016, s. 27-28.

10. İç kontrol sistemi, kurum faaliyetleri içinde alt yapının ayrılmaz bir parçası olarak işlev görür ve doğru kullanıldığında oldukça etkilidir.

11. İç kontrol sistemi, planlama, uygulama ve izleme gibi temel yönetim süreçlerinin bir parçası ve tamamlayıcısıdır.

### 2.3.3. İç Kontrolün Amaçları

İç kontrol sisteminde, amaçlar ile iç kontrol faaliyetleri arasında çok yakın bir ilişki vardır. İç kontrol sisteminin amaçları olmadan ve bu amaçlar sağlıklı bir biçimde anlaşılmadan kontrol faaliyetlerinin etkinliğinden bahsetmemiz mümkün değildir.<sup>20</sup>

İç kontrolün amaçlarını aşağıda tanımlanmıştır;

- Kurumun varlıklarını güvenceye almak,
- Mali ve mali olmayan tüm bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğunu,
- Faaliyetlerin yönetimin öngördüğü planlara, politikalara ve yasalara uygunluğunu,
- Kaynakların ekonomik ve verimli bir biçimde kullanımını,
- Belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasını, sağlamaktır.

Genel olarak iç kontrolün hedeflerinden bahsedecek olursak;

Bilginin güvenilirliği ve bütünlüğü:

Genel olarak, iç kontrol amaçları, ayrıntılı bir seviyede, aşağıdakileri kapsayabilir:<sup>21</sup>

- Bilginin Güvenilirliği ve Bütünlüğü. Eğer yönetim IT içinde tutulan ve işlenen bilginin güvenilirliğine ve bütünlüğüne güvenemezse, o zaman tüm bilgiler şüpheli sayılmalı ve bazı durumlarda bu durum bilgi sistemlerinin kaybına kıyasla örgüt için daha zararlı olabilir.

- Politikalar, Planlar, Prosedürler, Yasalar ve Yönetmeliklere Uyum. Kanun ve yönetmelikler işletme dışı yükümlülüklerdir ve bunlara uyulmalıdır. Etkin olmayan bilgi sistemleri, yetersiz para cezaları ve şirket yöneticileri için hapis cezalarının olmaması gibi eksiklikler nedeniyle işletmelerin yasalardan doğan yükümlülüklerini ihmale yol açabilir. Kuruluşun iç politikaları, planları ve prosedürleri planlı, sistematik ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamak için tasarlanmıştır. Zaman zaman yöneticinin bu tür politikaların, planların ve prosedürlerin yeterliliğini değerlendirmek gerekebilir, çünkü işin niteliği

<sup>20</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 33.

<sup>21</sup> Cascarino, R. E., Auditor's Guide To IT Auditing, 2nd Edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012, s. 59- 60.



değişmiş olabilir, riskler yeniden gözden geçirilmeli ve kontrol hedefleri yeniden önceliklendirilmelidir.

- Varlıkların Korunması. Varlıkların kaybı tipik olarak bir kuruluşun karşılaşılabileceği en gözle görülür risklerden biridir ve en basit haliyle kapılarda, kasalarda, güvenlik görevlilerinde vb. kilitler gibi en görünür kontrollerin uygulanmasına yol açar. IT'ye bağlı bir organizasyonda, varlık kontrolleri, ikili gözetim, görevlerin ayrılığı ve bilgisayarlı kimlik doğrulama sistemleri gibi kontrolleri içerir. Kurumsal bilgi deposu, kuruluşun uygun şekilde kullanıldığında talep edebileceği en büyük varlık olabilir.

- Faaliyetlerin Etkinliği ve Verimliliği. Etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşılmasını içerir ve tüm operasyonların ve kontrollerin nihai odak noktası olmalıdır. Birçok bilgi sistemi, ilk ortaya çıktıkları dönemde şirketin amaçlarına ulaşması faaliyetine odaklanmıştır. Zamanla bu hedefler değişmiş olabilir ve bilgi sistemleri bu hedeflere ulaşmak için ters düşebilir. Bu nedenle bilgisayar sistemleri, kurumsal stratejik amaca ve yöne uyum konusunda sürekli izleme gerektirmektedir. Verimlilik, "kıt kaynakların" kullanımının optimizasyonunu bir ölçüm olarak sınıflandırır ve atıkların ve kaynakların yetersiz kullanılmasının azaltılmasını içerir. Pek çok organizasyonda bilişim sistemleri, "Fındığı kırmak için balyoz "haline geldi ve sadece ofis otomasyonunu baz alarak, verimliliği iyileştirmek yerine azaltmak için hizmet etti.

Bu kontrol hedefleri göz önünde bulundurulduğunda, yönetim tüm bu hedeflere ulaşma olasılığını artırmak için iç kontrol sistemlerini kendi içerisinde uygun bir biçimde yapılandırabilir.

### **2.3.3.1. İşletme Varlıklarının Güvenceye Alınması**

İç kontrol sisteminin en önemli amaçlarından biri olan işletme varlıklarının güvenceye alınmasında amaç bu varlıkları her türlü hasar ve kayba karşı korumaktır.

Varlıklar, işletmenin finansal tablolarında yer alan tüm maddi ve maddi olmayan kalemleri içerir. Yönetim, bu varlıkların amacı dışında kullanılmalarını, zarara uğramalarını ve kaybolmalarının önüne geçecek önlemleri almakla yükümlüdür. İşletmeye ait bu varlıkların zarar uğraması veya kaybolması işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi durmasına da neden olabilir.

Genel anlamda işletme varlıklarının korunması; işletme varlıklarının kullanımında ekonomiklik ve verimliliğin sağlanarak gereksiz savurganlıkların önlenmesi, varlıkların

düzenli olarak bakım ve kontrollerinin yapılarak nitelik ve niceliklerinin korunması, şirket amaçları dışında kullanımının engellenmesi, hırsızlık ve yolsuzlukların minimum seviyeye indirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

Yönetim kurum varlıklarının, kasten ya da hata ile zarar görmelerini engellemek için gerekli tüm tedbirleri almakla ve iç kontrol sisteminde kontrol faaliyetlerinin, sistemlerinin, ölçülerinin senkronizasyonunu sağlamakla sorumludur.<sup>22</sup>

### **2.3.3.2. Mali/Mali Olmayan Bilgilerin Güvenilirliği ve Doğruluğu**

İç kontrol sisteminin, paydaşlara mali tablolar ve karar alma süreçlerinde kullanacakları her türlü nitelikteki bilgileri zamanında, güvenilir doğrulukta sunulmasına imkân vermesi yönüyle önemli bir fonksiyonu vardır. Doğru ve güvenilir bilgi, paydaşların sağlıklı bir biçimde karar almalarına katkı sağladığı kadar, muhasebe bilgilerinin birtakım sebeplerden dolayı doğru ve güvenilir olmamaları ihtimalde söz konusudur. Bu yüzden, iç kontrol sistemi bu bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliğini sağlamak için politika ve prosedürler üretir. Muhasebesel bilgilerin doğruluğu, bu bilgilerin içeriğini oluşturan kayıtların sınıflandırılması, özetlenmesi ve raporlanması aşamasında genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda hazırlandığını ifade eder. Güvenilirliği ise, tüm belge ve kayıtların kurumun gerçek işlemlerinden kaynaklandığını, kayıt dışı bırakılmış herhangi bir işlem olmadığını ifade eder.<sup>23</sup>

### **2.3.3.3. Faaliyetlerin Yönetim Plan ve Yasalara Uygunluğu**

Ticari hayatta tüm kurumları ilgilendiren, uyulması zorunlu birtakım yasa ve düzenlemelerin olduğu bilinmektedir. Bunun yanında, her kurum tarafından kurumun amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini önceden belirlenmiş olan prosedürlere ve mevzuata uygunluğunu sağlayacak gerekli yönetim ve politikaları da mevcuttur. Bu nedenle, yönetim tüm bu prosedür ve politikaların hayata geçirilmesi, izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi yönünde belirlenmiş olan kontrol usul ve yöntemlerini kurum personeline iletmekle yükümlüdür. Görev ve sorumlulukları kendilerine doğru biçimde aktarılan personel bu görev ve sorumluluklara uygun hareket ederse, kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutar, yönetimin politikalarına ve yasal mevzuata uyum sağlar.

---

<sup>22</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 33-34.

<sup>23</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 34.

Bu açıdan, kurum faaliyetlerinde yönetim politikalarına, planlara ve yasalara uygunluk oldukça önemlidir. Yasa ve kurallar aynı zamanda kurumların, personelin belirli bir disiplin altında çalışmalarına da yardımcı olur.<sup>24</sup>

#### **2.3.3.4. Kaynakların Ekonomik ve Verimli Kullanımı**

İç kontrolün bir diğer amacı da kurum faaliyetlerinin her aşamasında noksanlık ve aksaklıkların minimum seviyede gerçekleşmesini sağlamak, kaynakların verimsiz ve amacı dışında kullanılmalarının önüne geçmek, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğini arttırmak yönünde gerekli tüm kontrol önlemlerini almak ve işletmektir Kaynakların verimli kullanımı ise doğru zaman ve yerde en uygun kaynak bileşimini kullanmakla mümkündür.

#### **2.3.3.5. Önceden Belirlenmiş Amaç ve Hedeflere Ulaşılması**

İç kontrol sistemi, faaliyet sonuçlarının önceden belirlenmiş olan hedefler ve amaçlar ile uyumlu olmasını sağlayacak ve bu faaliyetlerin planlandığı şekliyle yürütülmesini sağlayacak kontrol usul ve esaslarını kapsamalıdır. Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi çalışanların bu amaç birliği içinde uyum ile hareket etmesi, belirlenmiş olan politika ve kuralların doğru ve eksiksiz bir biçimde yerine getirilip getirilmediğinin iç kontrol yapısı tarafından kontrolü ve takibi ile mümkündür. Kurumların belirlenmiş amaçlarına ne ölçüde ulaştıkları faaliyetlerindeki etkinliğinin derecesini göstermektedir. Kurum bünyesinde oluşturulan iç kontrol sistemi bu etkinliğin derecesini en üst seviyede gerçekleşmesini sağlamalıdır. Bu etkinliğin gerçekleştirilmesi yönetimin de amaçlarından biridir. İç kontrol sisteminin amacı, kurumun stratejik amaçları ile bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen kurum faaliyetleri arasında ilişkiyi kurmaktır.<sup>25</sup>

#### **2.3.4. İç Kontrolün Risk Tanımı ve Yönetimi**

İç kontrol ve risk yönetimi madeni bir paranın iki yüzü gibidir. Risk yönetimi olmadan kurum kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması ve kurumun değerinin arttırılması mümkün olmadığı gibi iç kontrol olmadan da kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanımı mümkün değildir. Risk yönetimi ve iç kontrol birlikte kullanıldığı zaman kurumun varlıklarını koruma ve değerini arttırma noktasında beklendiği ölçüde yarar

<sup>24</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 35.

<sup>25</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 35-36.

sağlamasına yol açar. Risk kontrolü ve iç kontrolün bir arada kullanılması aynı zamanda risk gerçekleştiği anda kontrollerin yerine getirilmesinden ziyade risk gerçekleşmeden muhtemel riskleri minimum seviyede tutacak yöntem ve prosedürlerin uygulanmasının daha etkili olmasından kaynaklanır. Bu sebeplerden dolayı, kurumlar bütünlük bir yapıda iç kontrol ve risk yönetim yapısını oluşturmaya ihtiyaç duyarlar.<sup>26</sup>

#### **2.3.4.1. Riskleri Tanımlama**

Risk yönetiminde temel amaç; kurumsal hedeflere ulaşılması için stratejik planlar hazırlayarak kurumun gelecek hedeflerini gerçekleştirmek ve faaliyet sonuçlarını ölçmek için hedeflere ilişkin ihtiyaç duyulan performans göstergelerini belirlemektir. Stratejik planlama ve risk yönetiminde ortak noktanın belirsizlik olması, kurumların bu belirsizlikler üzerine geleceğe dönük stratejiler geliştirmek zorunda kalmalarına yol açmaktadır. Bu noktada risk yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturan riskleri tanımlama ile muhtemel riskler teşhis edilerek, riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin etkisi azaltılmaya çalışılır. Risk yönetim sürecinin bu aşaması kurum içi riskleri belirleme ve anlamaya yöneliktir. Bu yolla riskli alanların potansiyel etkileri de belirlenmiş olur. Risklerin tanımlanması safhası risk yönetim sürecinde en önemli safhadır çünkü faaliyetler, tanımlanmış riskler doğrultusunda gerçekleştirilecektir. Kurumlar için tehlike daha çok tespit edilemeyen risklerden kaynaklanmaktadır ve teşhis edilemeyen riskler ne azaltılabilir ne de ölçülebilir. Bu yüzden risklerin tanımlanması safhası titiz ve dikkatli bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

Risklerin tanımlanması geçmiş ve/veya geleceği temel alan iki yaklaşımla yapılır:

- Geçmişe Dönük (Retrospective): Kurumun geçmişte karşılaştığı risklerin tanımlandığı bu yaklaşım en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yaklaşımla risklerin etkisini ve sebep olacakları zararları ölçmek kolaydır.

- Geleceğe Dönük (Prospective): Bu yaklaşımda kurum geçmişinde gerçekleşmemiş ancak gelecekte gerçekleşmesi muhtemel risklerin belirlenir. Kurumun elinde fazla veri olmadığı için bu yöntemi kullanmak zordur ve risklerin tanımlanması genellikle beyin fırtınası, ekonomik-politik ve yasal araştırmaların yapılması, müşteriler, çalışanlar ve ilişkili diğer kurumlarla görüşülmesi sonucunda elde edilen bilgilerin incelenmesi ve

---

<sup>26</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 73.

analizi ile yapılır. Diğer temel teknikler ise, kontrol listeleri, kayıt ve deneyimlere bağlı çıkarımlar, akış diyagramları, sistem analizleri ve senaryo analizleridir.<sup>27</sup>

#### 2.3.4.2. Riskleri Değerlendirme

Risk Değerlendirme, mevcut riskleri kabul edilebilir seviyelere indirebilmek için tüm belirsizlik ve tehlikeleri değerlendirme yöntemidir. Riskler değerlendirilirken, muhtemel tehlikelerin sebep olduğu, olayların sonuçları ve olasılığı dikkate alınır. Böylece gelecekte gerçekleşebilecek olaylar ve potansiyel sonuçları için karar verilmekte ve önlem alınabilmektedir. Bu aşamada, bir önceki aşamada tanımlanmış risklerin derecesi, başka bir ifadeyle risk skoru belirlenir. Risk değerlendirmesi, kalitatif (nitel) veya kantitatif (nicel) olarak iki şekilde yapılır. Risklerin bazıları ilk gruba girerken bazıları sadece ikinci grupta tanımlanabilir. Bu yüzden kurumun sağlıklı bir risk değerlendirmesi yapabilmesi için kalitatif ve kantitatif verileri bir arada kullanabileceği bir yapı tanımlaması gerekmektedir. Kalitatif yöntemde, riskin etki ve olasılığı sayısal değerler verilerek ve matematiksel- mantık yöntemleri kullanılarak ortaya koyulur. Genel olarak uygulanan yöntemler arasında karar ağaçları, beklenen parasal değer, fayda fonksiyonu, Markov zinciri, yatırım değerlendirmesi gibi simülasyonsuz yöntemler ile Monte Carlo simülasyonu ve Latin Hiperkübü gibi simülasyonlu modeller vardır. Kalitatif risk değerlendirmesi yapılırken, riskin hesaplanması ve ifade edilmesi aşamasında rakamsal değerler yerine çok düşük, orta, yüksek, çok yüksek gibi tanımlayıcı değerler kullanılır. Bu yöntemle risk iki şekilde ortaya koyulur. Risk skoru ilkinde, riskin etki ve olasılığı ile bulunurken, ikincisinde riskin etkisi, olasılığı ve hızı ile hesaplanır.

$$(1) \quad RS = I (\text{Impact} - \text{Etki}) * P (\text{Probability} - \text{Olasılık})$$

$$(2) \quad RS = I (\text{Impact} - \text{Etki}) * P (\text{Probability} - \text{Olasılık}) * V (\text{Velocity} - \text{Hız})$$

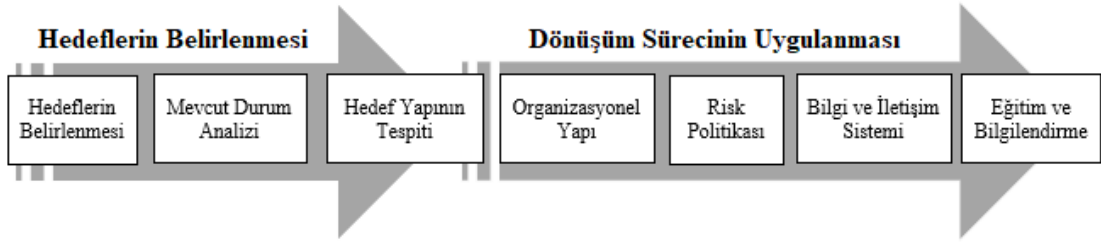
Yukarıdaki formülizasyonda etki, riskin kurumun amaçlarını gerçekleştirme ya da faaliyetlerini yürütme üzerindeki önem derecesini, olasılık riskin belirli bir zaman periyodu içerisinde gerçekleşme olasılığını, hız ise, riskin ortaya çıktığı andan itibaren kurumun ne kadar süre riske maruz kalabileceğini ifade etmektedir. Risklerin değerlendirilmesinde amaç, uygun kontrol mekanizmaları bulmak ve risk skorlarını düşürebilmektir.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 95-97.

<sup>28</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 98-99.

### 2.3.4.3. Risklerin Yönetimi

Risklerin yönetimi, kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek noktasında makul bir güvence sağlamak için tesis edilmiş bir süreçtir. Bu süreç, kurumu etkileyebilecek gerçekleşmesi muhtemel risklerin tanımlanarak, bunlardan ortaya çıkabilecek tehlikelerin kurumun risk beklentisi ile paralel olarak yürümesini sağlayarak risklerin yönetilmesini hedefler. Öncelikli olarak üst yönetim olmak üzere tüm kurum personelinin göstereceği performans ve risk yönetimine bakış açısında yaşanacak değişim başarı için en önemli etkidir. Kurumsal risk yönetimine geçiş şekli aynı zamanda kurumsal bir dönüşümü ifade eder. Bu dönüşüm şüphesiz tek başına bir olay değil, birbirini takip eden aşamalarla ilerleyen bir süreçtir. Bu süreç kurum yönetim yapısı ve risklerle başa çıkma şekline ilişkin bir dizi hazırlığı içerir. Risk yönetimi dönüşüm süreci hazırlık ve uygulama olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır.<sup>29</sup>



Şekil 2.4 Kurumsal Risk Yönetimine Geçiş Süreci<sup>29</sup>

#### 2.3.4.3.1. Önleyici Kontroller

Önleyici kontrollerde amaç; hata ve sorunlar ortaya çıkmadan engellemek, sorunlar kronikleşmeden gelişip büyümesini engelleyerek gerekli tedbirleri almaktır. Önleyici kontrollerin hatalar ve/veya sorunlar ortaya çıkmadan önceden tespit edilip önlenmesi özelliği ile ortaya çıkması halinde karşılaşılabilecek düzeltici maliyetlerden kurtarmakta, diğer kontrol yöntemlerine kıyasla daha etkin bir nitelik taşımaktadır. Bu tip kontrollere örnek olarak;

- Görevlerin ayrılığı
- Görev/yetki devri
- Finansal ve fiziksel varlıkların korunması gibi örnekler verilebilir.

Yukarıda verilen örnekler kısaca özetlenirse;

<sup>29</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 77-79.

Görevlerin ayrılığı; Önemli derecede bir işlemin uygulama ve kontrol adımlarının hiçbir zaman tek bir kişi veya tek bir ekip tarafından yürütülmemesi gerektiğini ifade eder. Burada amaç, görev ve sorumlulukların, etkin bir kontrol sağlayacak biçimde farklı çalışanlara dağıtılması ve her işlemin operasyonel, mali ve idari yönünün birbirinden bağımsız kişiler tarafından kontrolünün sağlanmasıdır.

Görevlerin ayrılmasında:

- İşlemleri fiilen yürütmek,
- Kurum varlıklarını korumak,
- İşlemleri kaydetmekle görevli kişilerin birbirinden ayrı olmasına özellikle dikkat etmek gerekir.

Görev/yetki devri; kurum kaynaklarının kullanımı ve faaliyetlere ilişkin ifa hakkının, bir kısmı ya da tamamının, asta devredilmesini ifade eder. Yetki devrinde amaç, kurum kaynaklarının daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak, daha hızlı hareket edebilen ve daha fazla sorumluluk alan bir yapı geliştirmek, böylelikle kurum performansını iyileştirmektir. Bu kontrol türünde, hedeflenen katkının gerçekleştirilmesi için her işlem, yetkilendirilmiş kişiler tarafından ve belirlenmiş yetki sınırları içerisinde gerçekleştirilmesi gerekir.

Finansal ve fiziksel varlıkların korunması; Varlıkların korunması ile fiziksel varlıkların stok kontrolleri, belge ve nakit kontrolleri gibi spesifik kontrol faaliyetleri anlatılmaktadır. Kurumlar sahip oldukları varlıkları korumak, kullanım ömürlerini uzatmak ve tüm bu işlemler için katlanmak durumunda kaldıkları maliyetleri kabul edilebilir bir seviyede tutmak için politika, prosedür ve yöntemler geliştirmek zorundadır. Bu çerçevede, varlıkların niteliği ve değerlerinde eksilme, azalma olup olmadığı kayıtlı değerleri ile karşılaştırılmalı, buldukları fiziksel koşullar belirlenmiş sıklıkta, belirli ve belirsiz dönemlerde kontrol edilmelidir. Varlıkların kötüye kullanımı ve yolsuzluklara maruz kalmalarını önleme noktasında kontrol ve karşılaştırma işlemleri, bu varlıkların korunması ve kaydedilmesinden sorumlu olmayan personel tarafından yapılmalıdır.<sup>30</sup>

#### **2.3.4.3.2. Tespite Yönelik Kontroller**

Tespite yönelik kontrollerde amaç, istenmeyen olayları tanımlamak ve yönetimi bu konularda bilgilendirmektir. Risklerden dolayı oluşabilecek olası tüm olumsuzlukların

---

<sup>30</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 111-116.

önceden bilinmesinin mümkün olmaması, tespite yönelik kontroller ile gerçekleşmesi halinde hataların ortaya çıkarılmasında etkin bir rol oynamaktadır. Tespit edici kontroller, önleyici kontroller ile birlikte kullanıldığında kuruma daha fazla katkı sağlamaktadır. Tespit edici kontroller, muhasebe kayıtlarıyla ilgili varlıklar arasında uyumun sağlanması ve kayıtlara erişimi sınırlandırmayı ifade ederken; önleyici kontroller görev ve yetkilerin belirlenmesi, onaylanması, doğrulanması ve kaynaklara ulaşımın sınırlandırılmasını amaçlamaktadır. Tespite yönelik kontroller, gerçekleştirilmiş çok sayıda işlemi kısa bir süre içerisinde, inceleme olanağı sağladığı için önleyici kontrollere oranla daha düşük maliyetli ve daha güvenilirdir. Bu kontrollere, kurumun iç ve dış denetime tabi tutulması, faaliyetlere ilişkin performans göstergelerinin oluşturulması ve belli dönemlerde gerçekleşme düzeylerinin değerlendirilmesi, departman yöneticilerinin faaliyet sonuçları üzerinde gözlem ve denetimi, boşluk analizi gibi örnekler vermek mümkündür. Bunların içinde performans göstergelerinin oluşturulması ve ölçülmesi ayrı bir öneme sahiptir.<sup>31</sup>

#### **2.3.4.3.3. Düzeltici Kontroller**

Düzeltici kontroller işlemlerin sonucunda problemlerin tespit edilmesi halinde devreye giren kontrol türleridir.<sup>32</sup>

Risklerin gerçekleşmesi halinde, istenmeyen sonuçların giderilmesi ve tanımlanan problemlerin doğru ve zamanında çözümüne yönelik adımlar atılmasını sağlarlar. Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsiline ilişkin hüküm konulması, garanti süresinin öngörülmesi, muhasebe yetkilisince ödeme emri üzerindeki maddi hatalarla ilgili yapılan düzeltme işlemi, inşaatların kontrolü esnasında istenilen vasıfta malzeme kullanımına yönelik tespitler, kontroller bu kapsamdadır. Düzeltici kontroller, uygun olmayan sonuçlar gerçekleştiğinde ve tespitinde yürürlüğe girer. Bu tür kontroller, önleyici ve tespit edici kontrollerin etkinliğini arttırmak açısından tamamlayıcı bir işlev görmektedir.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 117-118.

<sup>32</sup> Ertürk, A., “İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2010, s. 49.

<sup>33</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 118-119.



#### **2.3.4.3.4. Yönlendirici Kontroller**

Bu tarz kontroller, istenilen sonuca ulaşılması ya da arzu edilmeyen sonuçlardan kaçınılması için yapılan ve özellikle diğer kontrol faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak için yapılan kontrollerdir. Bu tür kontrollere örnek olarak; olası riskleri içeren görevler için ihtiyaç duyulan bilginin tam anlamıyla oluşturularak aktarımının sağlanmasına yönelik dökümanite edilmiş yöntemler ve eğitim çalışmaları verilebilir. Kurumlarda yönlendirici kontroller genellikle bilinen bir kontrol türüdür. Çünkü görevli personel kendilerinden beklenen işlerin doğru bir biçimde yerine getirilmesi için bu yöntemlere ihtiyaç duyduğundan birçok işletmede yönergeler, iş talimatı, kılavuz, kalite yönetim standartları vb. kontroller mevcuttur. Yönlendirici kontroller tek başına, gerçekleşebilecek risklere karşı yetersizdir. Bu yüzden, diğer kontrol türleri ile birlikte ve ilgili kontrolü etkin işletmek amacıyla oluşturulmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği açısından çalışanın koruyucu eldiven, elbise giymesi, tehlikeli bir cihazın kullanımının sadece yetkilendirilmiş kişilere verilmesi önleyici bir kontrol türü iken, giysinin ne şekilde giyileceği, tehlikeli işlem ve/veya görevlerin güvenli bir biçimde nasıl yerine getirileceği gibi hususları düzenleyen talimat ve yönergeler yönlendirici kontroller olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>34</sup>

### **2.3.5. İç Kontrole İlişkin Ulusal ve Uluslararası Temel Düzenlemeler**

#### **2.3.5.1. Ulusal Düzenlemeler**

Ulusal düzenlemeler ülkemizde iç kontrole ilişkin bir çerçevenin oluşturulması aşamasında uluslararası düzenlemeler rol model alınarak yapılan bir dizi kuralı içeren ve işletmeler açısından değerli bir kılavuz olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemizde denetim mesleğinin başlamasında ve gelişmesinde en önemli etken mali piyasalarda faaliyet gösteren banka ve diğer mali kuruluşların talepleri olmuştur.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: a.g.e., s. 119.

<sup>35</sup> Baydarol, O., “İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2007, s. 101.

### **2.3.5.1.1. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu**

6102 Sayılı TTK'nin 366. Maddesinde "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurulabilir." denilmiştir.

TTK'nin 375. Maddesinde de yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.
- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

TTK'nin yukarıda belirttiğimiz 375. Maddesinin 1/c fıkrasında; "Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması" ifadesi ile kurumun tüm iş ve işlemlerinin denetlenmesi için bir iç kontrol/denetim sisteminin kurulması ve bunu gerçekleştirecek birimin (departmanın) olması vurgulanmaktadır.

Yeni TTK'nin yukarıdaki maddelerini incelediğimizde iç kontrol ve iç denetimin şirketlerde yönetim kurulunun devredilmez ve vazgeçilmez görevlerinden biri olduğu ifade edilebilir.

### **2.3.5.1.2. 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu**

03/12/2010 tarihinde kabul edilen Sayıştay Kanunun amacı;

kamuda hesap verme sorumluluğu ve mali saydamlık esasları çerçevesinde, kamu idarelerinin etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak çalışması ve kamu kaynaklarının öngörülen amaç, hedef, kanunlar ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olarak elde edilmesi, muhafaza edilmesi ve kullanılması için TBMM adına yapılacak denetimleri, sorumluların hesap ve işlemlerinin kesin hükme bağlanmasını ve kanunlarla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yapmak üzere Sayıştay'ın kuruluşunu, işleyişini, denetim ve hesap yargılaması usullerini, mensuplarının niteliklerini ve atanmalarını, ödev ve yetkilerini, haklarını ve yükümlülüklerini ve diğer özlük işlerini, Başkan ve üyelerinin seçim ve teminatını düzenlemektir.<sup>36</sup>

Denetim ve denetim sürecine ilişkin esaslar aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:<sup>37</sup>

a) Denetim; kamu idarelerinin hesap, mali işlem ve faaliyetleri ile iç kontrol sistemlerinin incelenmesi ve kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak kullanılmasının değerlendirilmesidir.

b) Denetim genel kabul görmüş uluslararası denetim standartlarına uygun olarak yürütülür.

c) Sayıştay ve denetçiler denetim faaliyetini bağımsız ve tarafsız olarak yürütür. Sayıştay'a denetim görevinin planlanması, programlanması ve yürütülmesinde talimat verilemez.

ç) Denetimler, güncel denetim metodolojilerinin uygulanmasında gerekli özen gösterilerek gerçekleştirilir.

d) Denetim görevinin etkin bir biçimde yerine getirilmesi için kurum mensuplarının teknik ve mesleki yeterlikleri geliştirilir.

e) Kalite güvencesinin sağlanması için, denetimin her aşaması denetim standartlarına, stratejik planlara, denetim programlarına ve mesleki etik kurallarına uygunluğu açısından sürekli gözden geçirilir.

### **2.3.5.1.3. SPK- Düzenlemeleri ve İç Kontrol**

İç kontrol sistemine yönelik SPK düzenlemesine 4 Mart 1996 tarih ve 22570 sayılı Resmî Gazetenin 28 inci maddesinde rastlıyoruz. İç kontrol sistemi, yönetim politikalarına uymak da dahil olmak üzere işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların

<sup>36</sup> Sayıştay Kanunu (6085 S.K.), Mad.1, Resmî Gazete, 27790, 19 Aralık 2010.

<sup>37</sup> Sayıştay Kanunu (6085 S.K.), Mad. 35.

korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması ve mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm yöntemleri kapsar. Müşterinin, Türk Ticaret Kanunu'nda öngörülen murakıplar dışında kendi yönetimince atanmış bir iç denetim biriminin bulunması halinde, bu sistemin güvenilirliğinin;

- a) İç denetçiye tanınan örgütsel statünün sağladığı bağımsızlık derecesi,
- b) İç denetçilerin fiilen sahip olduğu yetkiler, işlevler, çalışma tarzı, raporunda ulaştığı sonuçların yönetimce nasıl değerlendirildiği,
- c) İç denetimlerde yeterli sayıda ehliyetli iç denetçi çalıştırılıp çalıştırılmadığı,
- d) İç denetimlerdeki planlama ve gözetim ile incelemelerin kapsam, içerik ve zamanlamasının yeterliği,

Hususlarının araştırılarak değerlendirilmesi gerektiği açıklanmıştır.<sup>38</sup>

#### **2.3.5.1.4. Mesleki Örgütlenmeler**

Ülkemizde iç kontrol ve iç denetim alanında uzmanlaşmış, bu amaçla kurulmuş, iki meslek örgütü mevcuttur.

##### **1) Türkiye İç Denetim Enstitüsü**

TİDE, ülkemizde uluslararası standartlarda iç denetim mesleğinin gelişimi için 19 Eylül 1995 tarihinde kurulmuştur. TİDE'nin, 900'den fazla kurumu temsil eden 3000'e yakın üyesi bulunmaktadır. Enstitü, mesleğin profesyonellerinin yetkinlikleri, finans ve reel sektör şirketleri ile kamu kurum ve kuruluşlarının kurumsal yönetim kalitesi, mesleğin akademik gelişimi için çeşitli hizmetler sunmaktadır. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, hizmetleri ile mesleğin profesyonellerine ve iş dünyamıza güncel kalmak, değişim, gelişim ve büyümenin ortağı olmak konusunda fırsatlar sunmaktadır. Mesleki gelişim ve yetkinlik eğitimlerine ek olarak, iç denetim profesyonellerinin küresel yetkinlik belgesi ile sertifikasyonunun artırılmasına destek olmakta, sürekli profesyonel gelişim konusunda öncülük etmektedir.

Enstitünün amaçları aşağıdaki gibidir;<sup>39</sup>

- Üyelere uluslararası standartlarda yetkinlik kazandırmak,

<sup>38</sup> SPK, Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ, Mad. 28, Resmî Gazete, 22570, 04 Mart 1996.

<sup>39</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, <https://www.tide.org.tr/page/1/Hakkimizda>, [14.01.2018]

- Mesleki gelişim ve tanıtım için iletişim, eğitim ve paylaşım ortamı oluşturarak bu amaçla ürün ve hizmet çeşitliliği ve sürekliliği sağlamak,
- Mesleğin etkinliği ve yaygınlaştırılması konusunda öncülük etmek,
- Ulusal alanda mesleki otorite olmak, yakın coğrafya ülkelerindeki mesleki uygulamalara öncülük etmek.

## 2) Kamu İç Denetçileri Derneği

KİDDER, kamu kurumlarının faaliyetlerinin denetimi ile bu kurumlara değer katmak ve bu kurumların faaliyetlerinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla aşağıda tanımlanmış olan amaçları gerçekleştirmek üzere kurulmuştur.

- Kamu sektöründeki iç denetim faaliyetinin yetkin, dürüst, tarafsız ve bağımsız bir şekilde icra edilebilmesi ve iç denetçilik mesleğinin gelişmesi, güçlü ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlamak üzere ortak bir platform oluşturmak, üyelerine bu konularda destek vermek ve yardımcı olmak,

- Denetim alanındaki uluslararası uygulama ve gelişmeleri takip ederek Türkiye'deki iç denetim sistemi ve uygulamalarıyla ilgili sorun ve aksaklıkların, yetersizliklerin giderilmesi yönünde çalışmalar yürütmek ve kamu denetim sisteminin geliştirilmesine yardımcı olmak,

-Denetim konusundaki gelişmeler ve iyi uygulama örnekleri doğrultusunda Türkiye'deki iç denetim düzenleme ve uygulamalarını izlemek ve değerlendirmek, üyelerini, yetkili mercileri ve kamuoyunu bu konularda bilgilendirmek, iç denetime ilişkin mevzuat ve denetim uygulamalarının iyileştirilmesi için öneriler geliştirmek,

-Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi, kullanılması ve yönetilmesi, kamu varlıklarının korunması, yolsuzluk, usulsüzlük ve suiistimallerin, kötü yönetimin, israfın ve her türlü hukuk dışı uygulamanın önlenmesi amacıyla kamu mali yönetim ve kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini izlemek, yasal ve yönetsel düzenleme ve uygulamalar konusundaki eksiklik ve aksaklıklar ile kötü uygulamalar konusunda yetkili mercileri, ilgilileri ve kamuoyunu bilgilendirmek, alınması gerekli tedbirler, yapılması gereken düzenlemeler konusunda öneriler geliştirmek,

- Mali yönetim, iç kontrol, mali kontrol, iç denetim, dış denetim, bütçe, harcama mevzuatı, performans yönetimi, performans esaslı bütçeleme, stratejik planlama, risk yönetimi, denetim standartları ve meslek ahlak kuralları, denetim türleri ve yöntemleri

gibi konularda mesleki ve bilimsel nitelikli çalışmalar yapmak veya yaptırmak, bu konulardaki ulusal ve uluslararası çalışma ve yayınları izlemek, üyelerinin ve kamuoyunun bilgisine sunmak, gerekli görülenleri yayımlamak, üyelerinin bu alanlardaki fikri çalışmalarını teşvik etmek,

- İç denetçilik mesleğinin itibar ve saygınlığının korunması, denetim bağımsızlığının sağlanması, mesleki güvencenin korunması ve geliştirilmesi, iç denetçiliğin ehil kişiler tarafından yürütülmesi, mesleki faaliyetlerin ulusal ve uluslararası standartlar ve etik kurallar ile ilgili hukuk kuralları doğrultusunda etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli her türlü çalışmayı yürütmek,

- İç denetim faaliyetinin ve iç denetçilik mesleğinin mesleki standart, ahlak kuralları, gelenek ve ilkelerinin geliştirilmesi konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde katkıda bulunmak, denetim faaliyetlerinin etkili bir şekilde icra edilebilmesi, modern denetim uygulama ve metotlarının benimsenmesi ve uygulanması için gerekli çalışmaları yürütmek ve bu konuda yetkili mercilerle iş birliği yapmak.

#### **2.3.5.1.5. BDDK- Bağımsız Denetim Düzenlemeleri ve İç Kontrol**

31/01/2002 tarihli 24657 sayılı mükerrer Resmi Gazete 'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yayınlanan bağımsız denetim ilkelerine ilişkin yönetmeliğinin İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi başlığı altında Mad.20'de "Denetlenenin yayımlanan mali tabloların doğruluk düzeyinin artırılması ve hatalı olma riskinin azaltılmasını teminen Kanunun 9 uncu maddesinin (4) numaralı fıkrasına istinaden yürürlüğe konulan düzenlemelerde öngörüldüğü şekilde etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması zorunludur. Etkin bir iç kontrol sisteminin, denetçinin uygulayacağı denetim tekniklerinin türünü, uygulama zamanını ve kapsamını belirleyen ana unsurlar içerisinde yer alması nedeniyle denetçinin, iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde tesisi ve işleyiş hakkında bilgi toplaması, denetim sırasında iç kontrol yapısına ilişkin olarak tespit ettiği ve mali tabloları önemli derecede etkileyebilecek eksiklikleri, bunlara ilişkin tavsiyelerini denetlenenin dikkatine sunması, iç kontrol sisteminin güçlendirilmesine yönelik olarak daha önce sunulan önerilerin, denetlenenin yönetim kurulunca dikkate alınıp alınmadığını belirlemesi gereklidir."<sup>40</sup>

<sup>40</sup> BDDK, Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, Md. 20, Mükerrer Resmî Gazete, 24657, 31 Ocak 2002.

Resmî Gazete ‘de yayımlanan bu maddede BDDK tarafından denetime tabi tutulan kurumların yayımlanan mali tabloların doğruluk düzeyinin artırılması ve hatalı olması riskinin azaltılmasını teminen etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması zorunlu kılınmıştır.

#### **2.3.5.1.6. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**

Türkiye’de iç kontrol ve denetim alanında önemli bir dönüm noktası da Kamu Mali Yönetim ve Kontrol kanununun kabulüdür. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun kabul edilene kadar 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye kanunu yürürlükte kalmıştır. Muhasebe-i Umumiye kanununa getirilen eleştiriler ve Türkiye’nin AB’ye üyelik süreci kamu mali yönetim sisteminin değişiminin ana sebebi olmuştur. Bu kanun ile ülkemiz kamu literatüründe var olmayan iç kontrol ve iç denetim kavramları kullanılmaya başlanmış ve kamu idarelerinde iç denetim birimleri kurularak faaliyetlerine başlamışlardır. Söz konusu kanun kamuda uluslararası standartlar ve AB uygulamalarına uygun bir iç kontrol sistemine geçiş için çok önemli bir adım olmuştur. Bu kanun çerçevesinde mali yönetim ve kontrol sisteminin gereği olarak kamu idareleri bünyesinde iç denetim birimlerinin kurulması öngörülmüş ve iç denetimin tanımı ve kapsamı (Md.63), iç denetçilerin görevleri (Md.64), iç denetçinin nitelikleri ve atanması (Md.65), İDKK’nın oluşumu (Md.66) ve görevleri (Md.67) düzenlenmiştir.<sup>41</sup>

Söz konusu yasa ile kamudaki denetim boyutuna getirilen yeni düzenlemeler aslında mevcut denetim yapısını değiştirmekle birlikte, denetim alt yapı ve örgütlenmesinde de pek çok değişikliklere gidilmiştir. Kamuda ağırlıklı olarak yapılan “Uygunluk Denetimi” ağırlıklı denetim uygulamalarından, “Performans Denetimi” ağırlıklı denetim çalışma sistemine yer verilerek yapılacak denetimi İç ve Dış Denetim şeklinde ayırtmıştır.<sup>42</sup>

#### **2.3.5.1.7. Sigorta ve Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Yönetmeliği**

21 Haziran 2008 tarihli Resmî Gazetede yayınlanmış olan Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik sigorta ve reasürans şirketleri

<sup>41</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 26.

<sup>42</sup> Akbıyık, S., Vergi Uygulamaları Yönüyle Denetim ve Raporlama, Ankara: Ekin Kitabevi, 2005, s. 44.

ile emeklilik şirketlerinin kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ve bunların işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemiştir.<sup>43</sup>

Bu yönetmeliğin birinci kısmında, yönetmeliğin amaç ve kapsamı ile şirketlerin etkin iç sistemlerini kurmaları ve yönetim kurulunun sorumlulukları,

İkinci kısımda, iç kontrol sisteminin amaç ve kapsamı, şirketler nezdinde usulsüzlüklerin önlenmesi amacıyla işlevsel görev tanımlarının nasıl yapılması, işletmelerde bu amaçla kurulacak bilgi sistemlerinin tesisi, şirket içi etkin iletişim sisteminin kurularak bilginin tüm ilgililere ulaştırılması ve iç kontrol faaliyetini yürüten personelin görev ve yetkileri,

Üçüncü kısımda, iç denetim sisteminin amacı ve kapsamı, iç denetçilerin nitelikleri ve yetkileri, iç denetim faaliyetleri ve çalışma esasları,

Yönetmeliğin dördüncü ve son bölümünde ise, şirketlerin gelecekte karşılaşılabilecekleri risklere ilişkin risk yönetim politikaları, risk limitleri ve risk yönetim faaliyetleri açıklanmıştır.

### **2.3.5.2. Uluslararası Düzenlemeler**

Uluslararası düzenlemeler iç kontrolün genel çerçevesinin oluşturulmasında önemli ölçüde belirleyici olmuş bir dizi uygulamayı içeren kurallar bütünüdür ve günümüz işletmeleri tarafından öncelikli olarak değerlendirilen bir kılavuzdur.

#### **2.3.5.2.1. COSO, İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi**

ABD’de 1970’li yılların sonu ile 1980’li yılların başında hileli finansal raporlama sayısındaki artış nedeniyle oluşturulan Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) (The Treadway Commission), hileli finansal raporlama üzerindeki önemi nedeniyle iç kontrol kavramının yeniden tanımlanması gerektiğini fark ederek dikkatlerin tekrar iç kontrol üzerine çevrilmesini sağlamış ve iç kontrol kavramsal olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu amaçla komisyon, Destekleyici Kurumlar Komitesini (COSO) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) kurmuştur. Bu komite uzun ve sistematik bir çalışma sürecinden sonra 1992 yılında “İç Kontrol- Bütünleştirilmiş Yapı” (Internal Control-

---

<sup>43</sup> Sigorta ve Reasürans İle Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik, Resmî Gazete, 26913, 21 Haziran 2008.



Integrated Framework) raporunu yayınlamış ve bu rapor aşağıdaki şekilde dört bölümden oluşmuştur.

- Yönetici Özeti (Executive Summary),
- Çerçeve (Framework),
- Dış Taraflara raporlama (Reporting to External Parties),
- Değerleme Araçları (Evaluation Tools),

Coso Report 'da iç kontrol için karşılaştırmalı yeni bir tanım yapılmış, her türden ve her büyüklükteki işletmenin kendi iç kontrol sistemlerini değerleyebilecekleri bir genel çerçeve sağlanmıştır. Coso Report'un temel amacı, işletme yönetimi ve ilgili kişilerin örgütlerindeki faaliyetleri daha iyi kontrol edebilmelerine yardım etmektir. Bu amaçla değişik iç kontrol kavramlarını ortak bir çatı altında harmanlayarak ortak bir tanım oluşturmak ve kontrol unsurlarını belirlemek hedeflenmiştir.<sup>44</sup>

COSO tanımına göre iç kontrol, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin, mali raporlamanın güvenilirliğinin, yasa ve mevzuata uyumun sağlanması için makul güvence vermek üzere tasarlanan, kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve çalışanları tarafından etkilenen bir süreçtir.<sup>45</sup>

COSO iç kontrol modeli, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır.<sup>46</sup>

### **2.3.5.2.2. INTOSAI, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi**

INTOSAI, Sayıştaylar birliği olarak tanımlayabileceğimiz 50 yıla aşkın bir süredir kamu kurumlarının dış denetimini gerçekleştiren Sayıştayların çatı organizasyonudur. Bu organizasyonun amacı, Sayıştaylar için bilginin geliştirilmesini ve transferini desteklemek, dünya çapında kamu denetimini geliştirmek ve kapasitesini güçlendirmek, üye ülkelerdeki Sayıştayları desteklemek ve yönlendirmektir. INTOSAI, bu amaçla üye ülkelerde kamu kurumlarında iç kontrol sistemlerinin dizaynı, hayata geçirilmesi ve değerlendirilmesi amacıyla 1992 yılında “Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartlarını yayımlamıştır. INTOSAI iç kontrol standartları, standartların kamu kesiminde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülmesini hedefleyen, kamu yönetimlerinin

<sup>44</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 52-54.

<sup>45</sup> Türedi, H., Koban, A. O., Karakaya, G., COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modeli Karşılaştırması, Sayıştay Dergisi, Sayı:99, 2015, s. 100.

<sup>46</sup> Arslan, M. C., “İç Denetim ve Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2013, s. 40.

standartların önemli bir tarafı olduğunu ve kamu yönetimlerinin bu rehberleri idarelerde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için bir temel olarak alabileceklerini ifade etmektedir.<sup>47</sup>

### **2.3.5.2.3. IIA, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Raporu**

1941 yılında ABD’de kurulan İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors- IIA) tarafından oluşturulan ve 01/01/2004 tarihinde son şekli verilen uluslararası iç denetim standartları iç denetçilerin sorumluluklarını açıklamaktadır. Bu standartların amacı, uygulamanın sağlanması için temel ilkeleri belirlemek, iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirmeye yönelik çerçeve oluşturmak, iç denetçilerin performanslarının denetlenmesini sağlamaktır. İlgili standartlarda iç kontrol sisteminin kurulması, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır

Standartlar iki temel kategoriden oluşmaktadır.<sup>48</sup>

- Nitelik Standartları,
- Performans Standartları

Nitelik Standartları, iç denetim faaliyetlerini yürüten kurumların ve kişilerin özelliklerine yöneliktir.

Performans Standartları, iç denetimin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarını sağlar.

Nitelik ve Performans Standartları tüm iç denetim hizmetlerine tatbik edilir.

Uygulama Standartları, güvence veya danışmanlık hizmetlerine uygulanabilecek gereklilikleri belirterek, Nitelik ve Performans Standartlarını geliştirir.

Standartlar her bir iç denetçi ve iç denetim faaliyeti için geçerlidir. Tüm iç denetçiler bireysel nesnellik, yeterlilik, gerekli mesleki özen ve görev sorumluluklarının performansı ile ilgili standartlara ve iş sorumluluklarının performansı ile alakalı standartlara uyum konusunda sorumludurlar.

---

<sup>47</sup> Özbek, Ç., İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol, İstanbul: TİDE Yayınları, 2012, s. 458-459.

<sup>48</sup> IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, s.2, [14.01.2018]

#### 2.3.5.2.4. AICPA, Genel Denetim Standartları Raporu

AICPA (American Institute of CPAs), 143 ülkede 418.000'den fazla üyesiyle muhasebe mesleğini temsil eden ve 1887 yılından bu yana kamu yararına hizmet eden bir enstitüdür. AICPA üyeleri, iş dünyası ve sanayi dahil olmak üzere kamu, eğitim ve danışmanlık olmak üzere pek çok uygulama alanını temsil etmektedirler. AICPA, mesleki etik standartları ve özel şirketler, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, federal, eyalet ve yerel yönetimler için ABD denetim standartlarını belirler.<sup>49</sup>

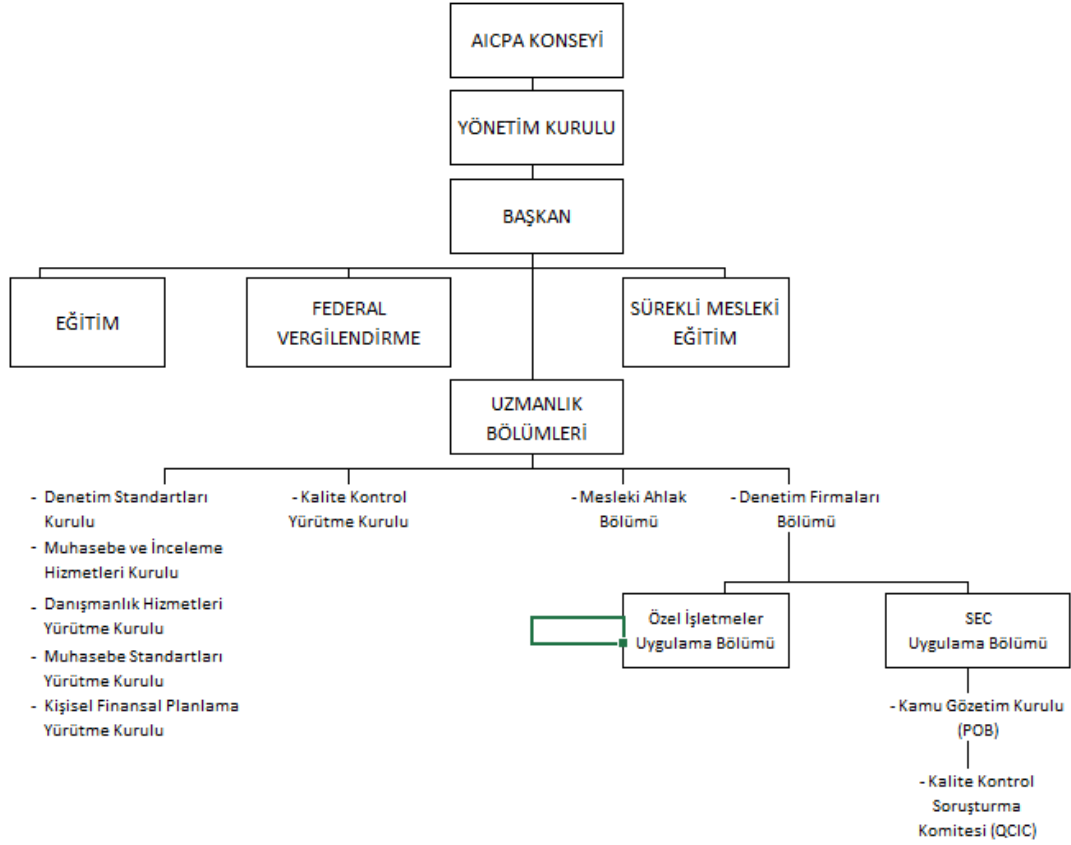
AICPA, 1947 yılında yayımladığı ve tüm dünyada kabul görmüş olan, Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları olarak bilinen düzenlemelerin yanında 1972 yılında bu standartları açıklayan ve özel konuları ele alan düzenlemeler de yayımlamaktadır. Bu düzenlemelere Denetim Standartları Hakkındaki Tebliğler (açıklamalar) (SAS statement on Auditing Standards) ya da kısaca denetim standartları adı verilmektedir.<sup>50</sup>

AICPA her biri kendi içinde farklı uzmanlık alanlarını içeren bir organizasyondur ve bu organizasyonun yapısı aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

---

<sup>49</sup> AICPA Genel Denetim Standartları Raporu, <https://www.aicpa.org/about.html>, [04.02.2018]

<sup>50</sup> Kiracı, M., Uluslararası Denetim Standartlarına Göre Örnekleme: Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009, s. 39.



Şekil 2.5 AICPA Organizasyon Şeması<sup>51</sup>

AICPA tarafından kaliteli bir denetim çalışması yapılabilmesi için gerekli olan şartları açıklayan denetim standartları genel standartlar, çalışma sahası standartları ve raporlama standartları olmak üzere toplam on adet standarttan oluşmaktadır.<sup>52</sup>

Bu standartlar;<sup>53</sup>

- Genel Standartlar;

1) Denetçinin, denetim faaliyetini gerçekleştirebilmesi için yeterli eğitim ve yetkinliğe sahip olması gerekir.

2) Denetçi, denetime ilişkin tüm konularda zihinsel olarak bağımsız olmalıdır.

3) Denetçi, denetimi gerçekleştirirken ve denetim raporunu hazırlarken gerekli mesleki özeni göstermelidir.

- Çalışma Sahası Standartları;

<sup>51</sup> Robertson, Jack C., (1996), Auditing, Eight Edition, Irwin Co., USA., s. 16

<sup>52</sup> Toroslu, M. V.: a.g.e., s. 53.

<sup>53</sup> Generally Accepted Auditing Standards, <https://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00150.pdf>, [05.02.2018]

1) Denetçi, denetim çalışmasını gerektiği gibi planlamalı ve uygulamalıdır.

2) Denetçi finansal tablolardaki hata ya da hile olasılığına karşı iç kontrol de dahil olmak üzere işletme içi ve dışı tüm faaliyetleri kapsayan ileri denetleme usulleri tasarlamalıdır.

3) Denetçi, denetlemiş olduğu finansal tablolara ilişkin doğru ve güvenilir bir biçimde görüş ifade edebilmesi, görüşüne dayanak oluşturacak uygun ve yeterli sayıda kanıt elde edebilmesine bağlıdır.

- Raporlama Standartları

1) Denetçi, denetim raporunda mali tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun bir biçimde hazırlanıp hazırlanmadığı hususunu belirtmelidir.

2) Denetçi, denetim raporunda bu ilkelerin bu dönem ve bir önceki dönemde de tutarlı bir biçimde uygulandığı hususunu belirtmelidir.

3) Denetçi, denetim raporunda bilgilendirici açıklamaların yeterli ve makul ölçüde olup olmadığı hususunu belirtmelidir.

4) Denetçi, denetim raporunda olumlu ya da olumsuz bir görüş ifade etmeli ya da herhangi bir görüş ifade edemeyeceğini mutlaka belirtmelidir. Denetçi, eğer görüş ifade edemiyorsa bunun sebebini denetim raporunda mutlaka belirtmelidir. Denetçinin ismi, çalışmalarının niteliği ve aldığı sorumluluğun derecesi denetim raporunda açıkça belirtilmelidir.

Muhasebe ve denetim konularında düzenleyici bir meslek örgütü olarak AICPA önce 55 no'lu daha sonra bunu revize ettiği 78 no'lu "Bir Finansal Tabloda İç Kontrolün Dikkate Alınması" olarak ifade edilebilecek "Consideration of Internal Control in a Financial Statement" başlıklı denetim standardını yayımlamıştır. Bu standardın amacı bir denetim işinin planlanmasında işletmenin iç kontrol yapısı bir temel oluşturduğu için bu yapının anlaşılmasına yönelik esasları ortaya koymaktır.<sup>54</sup>

#### **2.3.5.2.5. Turnbull Rehberi**

İlk kez 1999 yılında İngiltere'de kayıtlı halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması amacıyla ortaya koyulmuş bir uygulamadır. Ekim 2005'te Finansal Raporlama Konseyi (FRC), "İç Kontrol: Kombine Kanunda Yöneticilere Yönelik Rehber" başlıklı güncellenmiş bir

---

<sup>54</sup> Toroslu, M. V.: a.g.e., s. 54

rehber yayınlamıştır. Eylül 2014'te bunun yerini FRC'nin İç Kontrol ve İlgili Finansal Raporlamaya İlişkin Risk Yönetimi Rehberi almıştır.<sup>55</sup>

2011 yılında FRC, direktörlerin, yatırımcıların ve risk uzmanlarının görüşlerini yansıtan "Kurullar ve Risk" raporunu yayınlamış ve yönetim kurulunun risk yönetimi ve iç kontrol sorumluluklarının iç kontrol sisteminin gözetimiyle sınırlı olmadığını vurgulamıştır.

Raporun sonuçları şu şekilde özetlenebilir;<sup>56</sup>

- Yönetim Kurulu, kurumsal kültür ve kurumun risk alma isteğini açıkça belirlemelidir,

- İç Kontrol ve Risk Yönetimi, kurumun tüm yönetim süreçlerine dahil edilmeli, ayrı bir süreç gibi değerlendirilmemelidir,

- Yönetim Kurulu, başlıca riskleri ödeme ve likidite riskleri de dahil olmak üzere yönetim stratejisini belirleme konusunda sağlam bir değerlendirme yapmalı ve kısa ve uzun vadede gerçekleşebilecek risklerin tüm olasılık ve etkisini dikkate almalıdır,

- Bu riskler belirlendikten sonra, yönetim kurulu mevcut yönetim stratejisinin uygun ve yeterli kontrolleri içerdiğinden, yeterli güvenceye sahip olduğundan ve riskleri sürekli gözlem altında tuttuklarından emin olmalıdır.

- Temel risklerin değerlendirilmesi ve yönetimi, ilgili sistemin izlenmesi ve gözetimi, tek seferlik bir uygulama olarak değil, sürekli devam eden bir süreç olarak kurgulanmalıdır.

- Tüm bu süreçler yıllık faaliyet raporunda; şirketin karşılaştığı başlıca risk ve belirsizlikler, risklerin yönetimi ve iç kontrol sistemine ilişkin bilgiler halinde sunulmalıdır.

Turnbull Raporu iç kontrol sistemini incelemeye yönetim kurulunun, üst düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların sorumluluklarının neler olduğunu inceleyerek başlamakta, devamında etkin bir iç kontrol sisteminin unsurlarının neler olması gerektiğine, iç kontrol sisteminin etkinliğinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporlarında yer alması gereken iç kontrol konusundaki açıklamalarının nasıl olması gerektiğine yer vermekte, yönetim kurulunun iç denetim

---

<sup>55</sup> Turnbull Report, <https://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/corporate-governance/codes-and-reports/turnbull-report>, [05.02.2018]

<sup>56</sup> Guidance on Risk Management, <https://www.frc.org.uk/getattachment/d672c107-b1fb-4051-84b0-f5b83a1b93f6/Guidance-on-Risk-Management-Internal-Control-and-Related-Reporting.pdf>, [05.02.2018]

sistemini değerlendirirken göz önünde bulundurması gereken sorulara ilişkin örnekler vermektedir.<sup>57</sup>

#### **2.3.5.2.6. Sarbanes-Oxley Yasası**

İşletmelerin kazançlarını kontrol etme sürecine kazanç yönetimi adı verilir. En uç noktada kazanç yönetimi Enron, Merck, WorldCom ve diğer büyük Amerikan şirketleri gibi muhasebe standartlarını manipüle ederek kazançlarını yapay olarak daha yüksek göstermeye çalışmış oldukça bilinen bazı muhasebe skandalları ile sonuçlanmıştır. Amerikan Kongresi 2001'den sonra ortaya çıkan bu işletme skandallarına Haziran 2002'de Sarbanes-Oxley Yasası ile cevap vermiştir. Sarbanes-Oxley Yasası halka açık işletmelerin denetim komitelerinin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini uygulamada oldukça fazla tecrübeye sahip olmalarını gerektirmektedir. Yasa ayrıca firmanın üst yönetiminin firmanın finansal tablolarının altını imzalamalarını ve finansal tabloların doğru hazırlandığını ve döneme ilişkin firma performansını temsil ettiğini onaylamalarını istemektedir. Eğer firmanın yönetim kurulu veya üst düzey yöneticileri Sarbanes-Oxley Yasası'na uymazlarsa firma borsadan çıkarılabilir.<sup>58</sup>

Sarbanes-Oxley yarasası 25 Temmuz 2002 tarihinde Amerikan kongresinde kabul edilirken, aynı günlerde borsaya kote olmuş halka açık şirketler 2,5 yıl öncesine kıyasla %40 oranında değer kaybetmişti. Gazetelerin başlıkları Enron, World com, Xerox, Sunbeam, Waste Management, Adelphia, Tyco, HealthSouth, Global Crossing gibi şirketlerin yaşadığı finansal skandallar ve iflaslar ile doluydu. Söz konusu şirketlerin geçmiş finansal tablolarına yönelik yapmış olduğu düzeltmeler birçok insanın doğrudan ya da dolaylı olarak bu şirket hisselerine bağlı emeklilik fonları gibi geleceğe yönelik yatırımlarının tehlikeye düşmesi durumunu yaratmıştı ve burada önemli olan nokta doğal olarak hükümetin buna vereceği tepkiydi. İşte bu sebeple, resmi adıyla Halka Açık Şirketlerde Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Kanunu olarak bilinen Sarbanes-Oxley kanunu halka açık Amerikan şirketlerinin denetim düzenlemeleri için tasarlanmıştı. Çünkü yatırımcıların ve Wall Street profesyonellerinin üzerinde mutabık olduğu tek nokta bu şirketlerde denetim mekanizmasının zayıflığıydı. Bu kanun, kamunun haklarını gözeten ve denetleyen eşsiz bir kurul olan Halka Açık Şirketlerde

---

<sup>57</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 452.

<sup>58</sup> Cornett, M. M., Adair, T. A., Nofsinger, J., Finans, Çev: Vedat Sarıkovanlık , Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016, s.39.

Muhasebe Gözetim Kurulunu (PCAOB) yaratmıştır ki, bu kurulun ilk icraatı mevcut yasa ve yönetmeliklere karşı hile ve sahtekarlık suçu işleyen şirket yönetimine karşı denetçileri görevlendirmektir. Bu denetim mekanizmasının desteklenmesi, denetçi-firma ilişkileri, denetçilerin atanması, denetlenmeyen hizmetlerin denetiminin sağlanması ve şirket içi bilgi sağlayıcılara, muhbirlere (whistle-blowers) ilişkin düzenlemeler ile sağlanmıştır.<sup>59</sup>

Sarbanes-Oxley Yasası (SOA);

- 1) Muhasebe gözetim kurulunun kuruluşu ve işleyişi,
- 2) Denetim firmasının bağımsızlığı,
- 3) Şirketin sorumluluğu,
- 4) Finansal bilgilerin arttırılması,
- 5) Analiz çıkar çatışmaları,
- 6) Komisyon kaynakları ve otoritesi,
- 7) Çalışmalar ve raporlar,
- 8) Kurumsal ve suç unsuru taşıyan suiistimal sorumluluğu,
- 9) Beyaz yakalılar suçları ile ilgili cezaların arttırılması,
- 10) Kurumsal vergi iadeleri,
- 11) Kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak toplam 11 ana başlıktan ve 66

alt başlıktan oluşmaktadır.<sup>60</sup>

Sarbanes-Oxley Yasası bir muhasebe ve muhasebe denetimi yasası olmakla birlikte yolsuzluklar ve suiistimallerden dolayı halka açık işletmelerin yöneticilerine sorumluluklar yükleyen, işletme yöneticileri ile ilgili bir çok önemli suçun tanımlandığı ve bu suçlara ilişkin cezaların öngörüldüğü, işletmelerin karar alma mekanizmalarında bulunan kişiler ile ilgili olarak da bir takım yükümlülüklerin sayıldığı ve bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda uygulanacak yaptırımların yer aldığı bir “kurumsal yönetim” yasası olup işletmelerin “kurumsal yönetimlerinin” güçlendirilmesini esas almıştır.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Coates IV, J. C., The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act, Journal of Economic Perspectives, Volume: 21, Number: 1, 2007, p.91-116

<sup>60</sup> Elitaş, C., “Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Sarbanes-Oxley Yasası ve Alman On Adım Programının Karşılaştırılması: Türkiye İçin Yol Haritası”, Ankara: Gazi Kitabevi, 2012, s. 65-66.

<sup>61</sup> Elitaş, C.: a.g.e., s. 66.



### 2.3.5.2.7. Basel II

Basel düzenlemeleri çok çeşitli yenilik getirmekte olup, derecelendirme ve iç denetim/iç kontrol fonksiyonu ve etkinliğini ön plana çıkarmaktadır. Bunlara ilaveten, yeni uzlaş, risk yönetimi, piyasa disiplini, şeffaflık, geçiş ve uyum maliyeti, kurumsal yönetim fırsatı, öğrenme ve değişim süreci, rekabet, kolektif çaba ve proaktif olma gibi çeşitli etkileri olan yenilikler de içermektedir.<sup>62</sup>

Basel Komitesi, 1998 yılında yayımlamış olduğu “Bankacılık Organizasyonlarında İç Kontrol Sistemleri Çalışması” (Framework For Internal Control Systems In Banking Organizations) raporunda etkili bir iç denetim sisteminin banka yönetimi için kritik bir bileşen ve bankacılık organizasyonlarının güvenli ve sağlıklı bir biçimde çalışmasının temeli olduğu, güçlü bir iç kontrol sisteminin bankacılık organizasyonunun amaç ve hedeflerinin karşılanması, bankanın uzun vadeli karlılık hedeflerini yakalamasını ve güvenilir mali ve yönetsel raporlamayı sürdürmesini sağlamaya yardımcı olabileceğini vurgulamıştır. Bu amaçla iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik ilkeleri aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır:<sup>63</sup>

#### 1) Yönetim Gözetimi ve Kontrol Kültürü

- Yönetim Kurulu, bankanın genel iş stratejilerini ve önemli politikalarını onaylamak ve periyodik olarak incelemekle yükümlüdür. Üst düzey yöneticilerin, bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirirken başlıca riskleri anlamak, bu risklerin kabul edilebilir seviyelerini belirlemek, tanımlamak, ölçmek, izlemek ve kontrol etmek yönünde gerekli adımları atmak ve yeterli, etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamak için nihai olarak sorumludur.

- Üst Düzey Yönetim, yönetim kurulu tarafından onaylanmış stratejilerin ve politikaların uygulanmasından sorumlu olmalıdır.

- Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetim, dürüstlük ve yüksek ahlaki standartları teşvik etmekten ve kurum içerisinde iç kontrolün önemini vurgulayan ve kanıtlayan bir kültür oluşturmaktan sorumludur. Personel, iç kontrol süreçlerindeki rollerini anlayabilmeli ve uygulayabilmelidir.

#### 2) Risklerin Tanımlanması ve Değerlendirilmesi

<sup>62</sup> Aksoy, T., Basel II ve İç Kontrol, Ankara: ASMMMO Yayınları, 2007, s. 147.

<sup>63</sup> Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations, <https://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>, [04.02.2018]

Etkili bir iç kontrol sistemi, bankanın hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebilecek maddi riskleri tanımlayabilmeli ve sürekli bir biçimde değerlendirmesini yapabilmelidir. Bu değerlendirme; kredi riski, ülke ve transfer riski, piyasa riski, faiz oranı riski, likidite riski, operasyonel risk, hukuki ve itibari risk gibi tüm riskleri kapsayıcı bir biçimde olmalıdır. İç kontrol sistemi, yeni ve önceden kontrol edilemeyen risklerin etkisini de uygun bir biçimde giderilebilmesi için sürekli revize edilmelidir.

### 3) Kontrol Faaliyetleri ve Görevlerin Ayrılığı

- Kontrol faaliyetleri bir bankanın günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır.  
- Etkin bir iç kontrol sistemi, her seviyede tanımlanmış kontrol faaliyetleri ile uygun bir kontrol yapısının kurulmasını gerektirir. Bu kontrol yapısının içerisinde; üst düzey değerlendirmeler, farklı departmanlar için

Uygun etkinlik kontrolleri, maruz kalınacak risklere ilişkin tanımlanmış limitlere uyumun kontrolü, fiziksel kontroller, onay ve yetkilendirme sistemi, doğrulama ve mutabakat yer almalıdır.

- Etkili bir iç kontrol sistemi, görevlerin uygun bir biçimde ayrılmasını ve personelin çelişkili sorumluluklar almamasını gerektirir. Potansiyel çıkar çatışma alanları belirlenmeli ve minimize edilmeli ve bağımsız izleme yapılmalıdır.

### 4) Bilgi ve İletişim

- Etkili bir iç kontrol sistemi, ilgili olaylar ve koşullar hakkında karar verebilmek için finansal ve operasyonel verilerin yanında dış pazara ilişkin verilere de sahip olmayı gerektirir. Bilgiler güvenilir, zamanında erişilebilir olmalı ve tutarlı bir biçimde sağlanmalıdır.

- Etkili bir iç kontrol sistemi, bankanın tüm önemli faaliyetlerini kapsayan güvenilir bilgi sistemlerinin kurulmasını gerektirir. Elektronik veriler de dahil olmak üzere bu sistemler güvenli olmalı, bağımsız bir biçimde gözlenmeli ve beklenmedik durumlara karşı düzenlemelerle desteklenmelidir.

- Etkin bir iç kontrol sistemi, tüm personelin görev ve sorumluluklarını etkileyen politika ve prosedürleri tam olarak anlamasını ve bunlara bağlı kalmasını sağlamak için etkili iletişim kanalları ve uygun personele ilgili bilgilerin ulaştırılmasını gerektirir.

### 5) Aktiviteleri İzleme ve Eksiklikleri Düzeltme

- İç kontrollerin genel etkinliği sürekli olarak izlenmelidir. Temel risklerin izlenmesi, günlük faaliyetlerin bir parçası olmalı ve iç denetim birimi tarafından periyodik olarak değerlendirilmelidir.

- İç Denetim, operasyonel açıdan bağımsız, uygun eğitilmiş ve yetkili personel tarafından etkin ve kapsamlı bir biçimde yapılmalıdır. İç kontrol sisteminin izlenmesinin bir parçası olan iç denetim birimi, direkt olarak yönetim kuruluna veya denetim komitesine ve üst düzey yönetime rapor vermelidir.

- İç Kontrol eksiklikleri, ister iş kolları, iç denetim ya da diğer kontrol personeli tarafından tespit edilmiş olsun yönetime zamanında bildirilmeli ve en kısa sürede giderilmelidir.

#### 6) İç Kontrol Sistemlerinin Gözetim Otoriteleri Tarafından Değerlendirilmesi

- Gözetim otoriteleri, büyüklüklerine bağlı olmaksızın tüm bankaların bilanço içi ve dışı işlemleri için işlemlerin karmaşıklığı ve riskler ile uyumlu bankanın bulunduğu ortamdaki değişikliklere cevap verebilecek etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmalarını gerekli kılmalıdır.

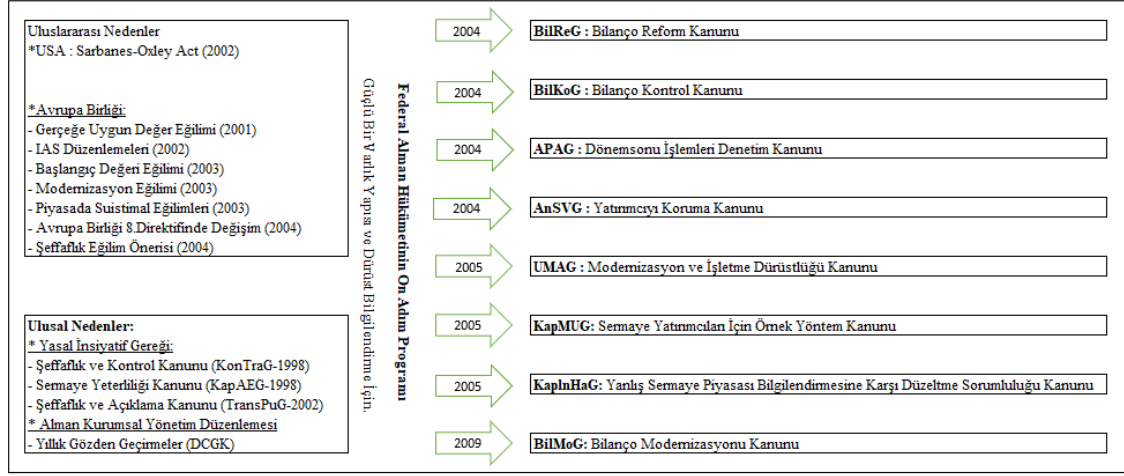
#### 2.3.5.2.7. Alman On Adım Programı

Alman On Adım programı, Almanya'nın işletmelerin hile ve suiistimal uygulamalarının önüne geçmek amacıyla son on yılda yaşanan önemli işletme iflaslarından da önce uygulamaya başladığı ancak söz konusu önemli işletme iflaslarından sonra daha da önem kazanmasıyla birlikte uygulamayı yaygınlaştırdığı düzenlemeler zincirini ifade etmektedir. Alman muhasebe literatüründe "Alman On Adım Programı" olarak çok yaygın isimlendirilmemekle beraber çalışmanın içeriği bir bütün olarak değerlendirildiğinde tüm uygulama ve bu amaçla çıkarılmış tüm yasal düzenlemelerin Alman işletmelerinin şeffaflık, kamuyu doğru aydınlatma, uluslararası muhasebe standartlarına (IAS/IFRS) entegrasyon ve işletmelerde denetim faaliyet ve süreçlerini güçlendirmek, kurumsal yönetim anlayışını yaygınlaştırmaya yönelik adımlar olduğu ifade edilir. Bir süre sonra Alman muhasebe bilim insanları tarafından bir program olarak adlandırılması gerekliliğini doğurmuş ve temeli doğru, güvenilir, şeffaf ve uluslararası uygulamalara uyumlu finansal tablo oluşumunu hedefleyen tüm bu düzenlemeleri "Alman On Adım Programı" olarak adlandırmışlardır.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Elitaş, C.: a.g.e., s. 77.

Alman On Adım Programına yönelik düzenlemelerin özet ve toplu gösterimi aşağıda yer alan Şekil 2.6.'da görüldüğü gibidir.



Şekil 2.6 Alman On Adım Programının Yasal Düzenlemelerinin Genel Akışı<sup>64</sup>

## 2.4. İÇ DENETİM KAVRAMI VE GENEL ESASLARI

Kavramsal çerçevenin bir diğer unsuru olan iç denetim kavramı ve genel esasları bu bölümde açıklanmış, ülkemizde ve uluslararası alanda iç denetime ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir.

### 2.4.1. İç Denetim Kavramı

Bir işletmenin kuruluş amacına, sonradan belirlenmiş yönetim ilkelerine ve sorumlu olunan tüm mevzuata uygun olarak faaliyetlerine devam edip etmediğini, yatırımcılar ve işletme yöneticileri adına şirket bünyesinde oluşturulan yetkili kadro tarafından kontrol edilmesi sürecine iç denetim denir. İç denetim süreci, çok yakın bir anlama sahip iç kontrol ile karıştırılmamalıdır. İç Kontrol, işletme organizasyonunda yer alan tüm birimlerin, kendi faaliyetlerini incelemesidir. Süreç bir rapora bağlansa bile, rapor birimi bağlı oldukları bir üst organdır. İç kontrol, her birimin ön düzeltme faaliyeti olarak da adlandırılabilir. İç kontrol, iç denetimin amacına hizmet bakımından önemlidir. İç denetimin amacı, işletmenin finansal nitelikte olan ve olmayan tüm faaliyetlerini gözden geçirerek değerlemek, diğer iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlemek ve bu bilgiler ışığında yönetime tavsiyelerde bulunarak danışmanlık yapmak şeklinde

belirtilebilir. İç denetim devamlılık içeren bir süreçtir. Bu husus, onu dış denetimden ayırarak daha kapsamlı ve daha ayrıntılı teknikler geliştirmesine sebep olur.<sup>65</sup>

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (The European Confederation of Institutes of Internal Auditing) iç denetimi; bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlamış, iç denetimin kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olduğunu belirtmiştir.<sup>66</sup>

#### **2.4.2. İç Denetimin Amacı ve Önemi**

İç denetimin amacı, bağımsız denetimin amacından farklılık göstermektedir. Bağımsız denetim üçüncü kişilere işletmenin mali bilgilerinin doğru olup olmadığı ve sunulan finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olup olmadıkları konusunda bilgi verir. İç denetim ise daha çok işletme içi ihtiyaçlara yönelik olup, işletmenin faaliyetlerini ve verimliliğini inceleyip işletme yönetimine rapor eder.<sup>67</sup>

İç denetimin temel işlevi yolsuzluk ve suiistimalleri ortaya çıkarmak değildir. Ancak iç denetim faaliyetleri doğası gereği hatalı işlemleri ve usulsüzlükleri de ortaya çıkarabilecek bir işleve sahiptir. İç denetim, işletmeye yönelik bir hizmet olarak, işletmelerin faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla işletme bünyesinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur.<sup>68</sup>

İç denetimin amacı, faaliyetlerle ilgili bilgi öneri ve tahminlerin yapılması ve analizlerin gerçekleştirilmesi için sorumlulukların etkili bir biçimde yerine getirilmesinde işletme yönetimine ve işletme çalışanlarına yardımcı olmaktır. Bu işlevi ile iç denetim, işletme faaliyetlerine değer katan, geliştiren, bağımsız ve yansız bir danışma eylemidir. İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve kurumsallıkla ilgili süreçlerin etkinliğini değerlendirir. Bunların geliştirilmesi için sistemli yaklaşımlar getirerek işletme amaçlarına ulaşılmasına katkı sağlar. Bugün gelinen noktada iç denetimin görevi,

---

<sup>65</sup> Çalgan E. ve diğerleri, Muhasebe Denetimi, İstanbul: ISMMMO Yayın, 2008, s. 59.

<sup>66</sup> Kartal, F., Türkiye’de Kamu ve Özel Sektörde İç Denetim Uygulamaları, Maliye Finans Yazıları, Sayı:99, 2013, s. 14.

<sup>67</sup> Ak, B., İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:9, Sayı: 2 ,2004, s. 353-358

<sup>68</sup> Kartal, F.: a.g.e., s. 14.

yalnızca inceleme ve değerleme yapmak değil, yukarıda sayılan risk yönetimi, kontrol ve kurumsallıkla ilgili alanlarda değer katma ve geliştirme eylemlerinde bulunmaktadır.<sup>69</sup>

### 2.4.3. İç Denetimin Kapsamı

Uluslararası İç Denetim Standartları İç denetim faaliyetinin kapsamını aşağıdaki gibi ifade etmektedir;<sup>70</sup>

#### 2100- İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik, disiplinli ve risk esaslı bir yaklaşımla, kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır. Denetçiler proaktif olduklarında, yaptıkları değerlendirmeler yeni anlayışlar sunduğunda ve olası gelecek etkileri göz önünde bulundurdıklarında iç denetimin güvenilirliği ve değeri artmaktadır.

İç denetimin tanımında yer alan ve iç denetim faaliyetinin içeriğini oluşturan ana konular, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim kavramları olup bu hususlar standartların terimler sözlüğü bölümünde şu şekilde açıklanmaktadır;<sup>71</sup>

- Yönetişim (Kurumsal Yönetim); Yönetim kurulu tarafından, kurumun amaçlarına ulaşmaya yönelik olarak, kurumun faaliyetlerinin raporlanması, yönlendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesi gayesiyle uygulanan yapı ve süreçlerin bir bileşimidir.

- Kontrol; Kontrol, yönetimin, denetim kurulunun, yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerinin riski yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini arttırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir.

- Risk Yönetimi; Kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirlemek, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etme sürecidir.

---

<sup>69</sup> Haftacı, V., Muhasebe Denetimi, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2014, s. 80-81.

<sup>70</sup> IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, s. 15.

<sup>71</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 111-112.

#### 2.4.4. İç Denetimin Temel Unsurları

IIA, tarafından yapılan iç denetim tanımına göre iç denetim, güvence ve danışmanlık faaliyetlerinin fonksiyonel anlamda bağımsız ve tarafsız yürütülmesi gereken ve sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir faaliyettir ve bu tanımdan anlaşılacağı üzere, iç denetim faaliyetini oluşturan temel unsurlar:<sup>72</sup>

- Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olması,
- Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması,
- İşletmeyi bir bütün olarak ele alması,
- Sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olmasıdır.

Bağımsızlık ve tarafsızlık; iç denetçilere ve çalışmalarını sonucunda ulaştıkları kanaat ve sonuçlara kurum içindeki ilgili taraflarca güven duyulmasının en temel koşuludur. Bağımsızlık iç denetim faaliyeti veya birimi bazında, tarafsızlık ise bireysel olarak iç denetçi bazında önem ifade etmektedir.<sup>73</sup>

Güvence ve danışmanlık hizmetleri iç denetim mesleğinin iki ana hizmet şeklini oluşturmaktadır olup aralarında üç temel farklılık bulunmaktadır; bunlar sırasıyla, ifa edilecek görevin temel amacı diğer bir deyişle çalışmanın amacının güvence veya danışmanlık hizmeti olarak belirlenip belirlenmediği, çalışmanın doğasının ve kapsamının kimin tarafından belirlendiği ve son olarak da çalışmaya katılan tarafların kimler olduğudur. Güvence hizmeti kurum içerisinde verilen bir güvence hizmetidir. Dolayısıyla iç güvence hizmeti olarak tanımlamak çok da yanlış olmaz. İç güvence hizmetinin temel amacı denetim kapsamına giren konuların iç denetim metodolojisi çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının ihtiyaç duyan kişi veya kurum içi yönetsel kademeler sunulmasıdır.<sup>74</sup>

İç denetimin asıl amacı, tüm işletme faaliyet ve süreçlerini dikkate alarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için işletmeye katma değer sağlamaktır. Bu amaçla işletmenin amaçlarına yönelik yeni hedefler belirlemede ve geliştirmesinde yardımcı olur.<sup>75</sup>

<sup>72</sup> Adiloğlu, B., İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2011, s. 9-11.

<sup>73</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 104.

<sup>74</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 98.

<sup>75</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 10.

İç denetim faaliyetinin sistematik bir çalışma olmasının temelinde iç denetim faaliyetinin bir kurum içerisinde oluşturulmasından iç denetçilerin taşınması gereken niteliklere, yıllık denetim faaliyetlerinin planlanmasından bireysel denetimlerin nasıl bir sistematik içerisinde gerçekleştirileceğine kadar tüm hususların detaylı bir şekilde standartlara bağlanmış olması yatmaktadır.<sup>76</sup>

#### **2.4.5. İç Denetimin Kurum İçindeki Yeri**

İç denetim faaliyetinin kuruma en büyük katkısı, tanımından da yer aldığı şekilde kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol süreçlerinin tarafsız ve bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi ve nihayetinde de kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmasıdır. Bir kurum içerisinde iç denetim faaliyeti oluşturulması önemli bir karardır. Söz konusu faaliyetin standartlara uygun gerçekleştirilmesinin arzulanması ise daha da önemli bir karardır. Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, ne kadar yeterli ve teknik kapasiteye sahip olursa olsun iç denetim faaliyeti sadece iç denetçiler tarafından tek başına kurulup gerçekleştirilemeyecek kadar önemli bir faaliyettir ve etkin bir şekilde kurulması ve işlerliğinin sağlanması büyük ölçüde yönetim kurulu ve üst yönetim desteğine ve tüm kurum çalışanlarının etkili iş birliğine gerek duyacaktır. İç denetim faaliyetinin kurulması veya mevcut iç denetim faaliyetlerinin standartlara uygun hale getirilmesi öncelikle üst düzeyde yönetim kurulu seviyesinde tartışılmalıdır. Bu tartışma sadece iç denetim faaliyetinin gerekliliği, nasıl kurulacağı veya görevleri bazında sadece iç denetim faaliyetiyle sınırlı olmamalı, firma veya kurumun sahip olmayı arzuladığı kurumsal yönetim yapısının ve işleyişinin bütünü göz önünde bulundurulmalı sonrasında ise kurumsal yapı içerisinde iç denetim biriminin rolü diğer tüm yönetsel süreçlerle bir arada tasarlanmalıdır. İç denetim biriminin kuruluşunun sadece iç denetim faaliyetine yönelik bir planlamayla kurulması halinde iç denetim faaliyetinin doğasından kaynaklanan zorluklar, sonucun başarılı olmasını engelleyebilecektir. İç denetim kendi içinde önemli zorluklar içeren bir faaliyettir. İç denetim faaliyetine ilişkin zorluklar iki grup halinde incelenebilir. İlk grupta yönetim kurulu da dahil olmak üzere üst düzey yönetici ve çalışanlarla ilgili sorunlar, ikinci grup ise bizzat iç denetim faaliyetinin kendisinden kaynaklanan sorunlar yer almaktadır.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 106.

<sup>77</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s.581-582.



#### 2.4.6. İç Denetimi Gerekli Kılan Faktörler

Özel sektör nezdinde sürdürülen iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinimlerin başında sorumluluk ve hesap verebilme olgusu bulunmaktadır. Her işletmede, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bir kısmını kendilerine bağlı olarak çalışan kişilere devrederler. Tüm yöneticilerin, çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir biçimde yerine getirip getirmediğini ve işletmenin hedeflerinin de bir parçasını oluşturan bireysel hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını öğrenmesi gereklidir. Söz konusu bilgilenme faaliyetinde ne yöneticilerin kişisel çabaları ne de astların kendi faaliyetlerini raporlamaları mevcut olan çıkar çatışması nedeniyle beklenen yararı sağlar. Bu nedenle sistemlerin, usullerin, kontrollerin değerlendirilmesi ve verimliliği ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, iç denetçiler bilgi toplama, şartları analiz etme ve problemleri tanımlama konularındaki mesleki yeterlikleri nedeniyle belirtilen işlemleri yöneticilere vekaleten yaparlar. Yönetime danışmanlık ve yardım, iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinimin başka bir yüzünü göstermektedir. Tasarruf olgusu, iç denetim faaliyetlerine duyulan gereksinimin yapı taşlarından birisini oluşturmaktadır. Profesyonel olarak yürütülen denetimler sonucunda tespit edilen eksikliklerin düzeltilmesi sayesinde işletmeler maddi açıdan da büyük tasarruflar sağlayabilmektedir. Maddi kayıpların ortaya çıkarılması ve düzeltilmesi bazen iç denetim biriminin işletmeye olan yıllık maliyetini karşılayacak nitelikte dahi olabilmektedir.<sup>78</sup>

Hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı, denetime gereksinimin bir başka ögesini oluşturmaktadır. Hileli eylem ve işlemler işletmenin çıkarı ya da zararı için işletme içinden kişilerce gerçekleştirilmiş olabileceği gibi işletme dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, giderek kompleks hale gelen finansal araçlar e finansal pazarlara bağlı olarak, şirket dışından kişilerin yapmış oldukları incelemeler ile bu tür usulsüzlükleri ve hileli eylem ve işlemleri tespit etmeleri olasılığı azalmakta ve daha maliyetli hale gelmektedir.<sup>79</sup>

##### 2.4.6.1. Sorumluluk ve Hesap Verilebilirlik

Şirket yönetiminde söz sahibi olan yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler, şirket adına yürütülen tüm faaliyetlerin ana sözleşmeye, mevzuat ve şirket içi

<sup>78</sup> Alptürk, E., Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008, s. 30-31.

<sup>79</sup> Korkmaz, U., Kamuda İç Denetim, Bütçe Dünyası, Cilt:2, Sayı 25, 2007, s. 7.

düzenlemelere uygun olarak yürütülmesinden sorumlu oldukları bilinci ile hareket etmelidirler. Bunun için kurum içi görev ve sorumluluk dağılımının net ve açık olarak belirlenmesi ve herkesçe bilinmesi gerekir. Bu ilke gereğince kurumda sağlıklı bir iş bölümü yapılmalı, sorumluluklar bu iş bölümü kapsamında dağıtılmalıdır. Sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri birçok noktada kesişmekle birlikte ikisini birbirinden ayıran temel gösterge şudur. Hesap verebilirlikte şirketin ortaklara ve çıkar gruplarına karşı sorumluluğu vardır. Sorumluluk ilkesinde ise önemli olan faaliyetlerin mevzuat ve düzenlemelere uygun olarak yürütülmesidir.<sup>80</sup>

Kurumsal yönetimin dayandığı temel ilkelere bir diğeri olan hesap verebilirlik, işletmelerde karar verme ve faaliyette bulunma noktasında olan kişilerin verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve bunlarla ilgili olarak hesap vermek zorunda olmalarıdır. Hesap verebilirliği sağlayan araçlar:

- İç kontrol yapısının sürdürülmesi ve belli aralıklarla gözden geçirilmesi,
  - İç denetim yoluyla izleme,
  - Şeffaf ve açık bir finansal raporlama,
  - Denetimin bağımsız denetim komitesince yapılması olarak sıralanabilir.
- Hesap verebilirlik açısından
- Sorumluluk alanları ve yetkilerin tanımlanması,
  - Rehberlik hizmetleri ve gerekli desteğin sağlanması,
  - Yetki ve sorumlulukların izlenmesi,
  - Değerlendirme ve buna uygun davranışları hayata geçirme konuları önemlidir.<sup>81</sup>

#### **2.4.6.2. Danışmanlık**

IAA tarafından yayınlanmış olan uluslararası iç denetim standartlarında danışmanlık şu şekilde açıklanmaktadır;<sup>82</sup>

Danışmanlık hizmetleri, tabiatı gereği tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep eden müşterinin özel talebi üzerine gerçekleştirilir. Danışmanlık hizmetlerinin nitelik ve kapsamı, değerlendirmeyi talep eden müşteriyle iç denetçi arasındaki sözleşmeye tabidir. Danışmanlık hizmetlerinin genellikle iki tarafı vardır:

- (1) Tavsiye veren kişi veya grup (iç denetçi),

---

<sup>80</sup> Haftacı, V.: a.g.e., s. 62.

<sup>81</sup> Haftacı, V.: a.g.e., s.61-62.

<sup>82</sup> IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, s. 2.

(2) Tavsiye talep eden ve alan kişi veya grup (görevin müşterisi).

İç denetçi danışmanlık hizmeti verirken, objektifliğini muhafaza etmeli ve idari sorumluluk almamalıdır.

Danışmanlık Hizmetleri (Consulting Services) herhangi bir idari sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişari faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir.<sup>83</sup>

İç denetçilerin kurum içindeki her türlü işlem süreçlerini detaylı bir şekilde analiz etmeleri nedeniyle bu süreçlerin aksayan yönlerine vakıf olmaları, sahip olmaları gereken teknik yeterlilikleri nedeniyle çözüm yollarına ilişkin öneri geliştirebilme özellikleri, kurum içerisinde bütün süreçleri gerek en alt detayda ve gerekse üst düzey bir bakış açısıyla gözlemleyebilmeleri, diğer bir deyişle detay süreçler kadar kurumun bütününe görebilmeleri nedeniyle belli bir alanda uzmanlaşan birim yöneticilerine oranla iç denetçiler işlem süreçlerinin geliştirilmesinde eşsiz bir kaynak olmaktadır. Planlı iç denetim faaliyetlerine ilave olarak iç denetçilerce mevcut süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile özellikle yeni geliştirilen iş süreçlerinin tasarım aşamasında risk yönetimi ve iç kontrol uygulamalarının geliştirilmesine yönelik öneriler getirilmesi, kurum çalışanlarını risk yönetimi ve iç kontrol kavram ve modelleri konusunda eğitmeleri önemli danışmanlık faaliyetleri arasında yer almaktadır.<sup>84</sup>

#### **2.4.6.3. Tasarruf**

İşletmelerde iç denetimi gerekli kılan faktörler arasında yer alan tasarruf faktörü ekonomik etkinlik noktasında bir diğer önemli olgudur. İç denetçiler şirketin kara geçebilmesi için etkin bir sistemin oluşturulmasına büyük ölçüde destek olurken aynı zamanda şirketin zarar ettiği noktaları veya tasarruf edebileceği noktaları ortaya çıkararak işletme yönetimine yardımcı olurlar. İç denetim bu rolünü yerine getirirken farklı perspektifteki yaklaşımları ile yönetsel sisteme odaklanır. Bir taraftan sisteminin etkin bir biçimde çalışıp çalışmadığını incelerken diğer taraftan da mevcut sistemin

---

<sup>83</sup> IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, s. 24.

<sup>84</sup> Özbek, Ç.: a.g.e., s. 100.

iyileştirilmesi için önerilerde bulunur. Araştırma ve sorgulamaya dönük bir yöntemle yönetime birtakım öneriler taslağı hazırlar ve bunu yönetimle paylaşır.

Bu kapsamda iç denetim, işletme faaliyetlerinde ortaya çıkan aksaklıkların düzeltilmesi ve giderilmesi konularında yönetime yardımcı olarak maliyet tasarrufu sağlamaktadır.<sup>85</sup>

#### **2.4.6.4. Vekalet Sözleşmesi**

İşletme sahiplerinin yöneticilere emanet ettikleri işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığı hususunda gerekli teknik birikim ve bilgiye sahip olamayacakları gibi yeterli değerlendirme yapabilecek zamanları da olmayabilir. Vekalet sözleşmesi kavramı bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletme sahipleri ile yöneticiler arasındaki bu ilişki vekalet sözleşmesine benzetilmiştir.<sup>86</sup>

İç denetim yöneticilerin görevlerini yerine getirirken ortaya çıkabilecek düzensizlikleri önlemek için işletme yönetimine ihtiyacı duyduğu güvenceyi sağlayacak kontrolleri gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, iç denetçiler, finansal veya finansal olmayan tüm işlemleri kapsayan denetimler ile bu fonksiyonu yerine getirerek işletme sahibi ile yöneticiler arasındaki potansiyel çıkar çatışmalarının önüne geçer.<sup>87</sup>

#### **2.4.6.5. Hata ve Hilelere Karşı Korunma**

Finansal tablolarda meydana gelebilecek önemli yanlışlıklar muhasebe açısından iki temel gruba ayrılır. Bu yanlışlıklar hile, sahtekarlık ve usulsüzlükten veya hatalardan kaynaklanabilir. Hatalar finansal tablolardaki kasti olmayan yanlışlıklardır. Bunlar kaydedilmesi gereken bir ekonomik olayın, bir tutarın veya bir açıklamanın finansal tablolara dahil edilmemiş veya yanlış bir işlemin veya bir tutarın finansal tablolara dâhil edilmiş olmaları sonucu meydana gelirler. Hatalar bir kıymet hareketinin defterlere kaydedilmemiş olması, bir kıymet hareketinin ait olduğu döneme değil, bir başka muhasebe dönemine kaydedilmiş olması, yanlış bir tutar ile kaydedilmiş olması, ya da yanlış bir hesaba borç veya alacak kaydedilmiş olması sonucu ortaya çıkarlar. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulu olması bu hataları minimize eder.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 24.

<sup>86</sup> Alptürk, E.: a.g.e., s. 30.

<sup>87</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 23.

<sup>88</sup> Güredin, E., Denetim ve Güvence Hizmetleri: SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010, s. 132-133.

Hile, sahtekarlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi düzensizlikler kasıtlı olarak yapılan yanlışlıklardır. Bunlar işletme personeli, yönetimden sorumlu kişiler ya da üçüncü kişilerin bilinçli olarak menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunmasıdır. Hile ve usulsüzlükler finansal tablolara yanlış bilgilerin dahil edilmesi veya dahil edilmesi gereken tutarların veya açıklamaların kasıtlı olarak finansal tablolara dahil edilmemesi sonucu meydana gelen yolsuzluklardır.<sup>89</sup>

Hile, sahtekarlık, emniyeti kötüye kullanma ile nitelendirilebilecek hukuk dışı fiillerdir. Bu fiiller, sadece şiddet tehdidi veya fiziki güç kullanımının gerçekleştirilmesine bağlı değildir. Suiistimaller para, mal veya hizmet sağlamak, hizmet kaybindan veya ödeme yapmaktan kaçınmak veya şahsıyla veya işle ilgili bir avantaj elde etmek amaçlarıyla çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir. İç denetim faaliyeti, suiistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suiistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır.<sup>90</sup>

#### **2.4.7. Uluslararası Düzenlemelerde İç Denetim**

Dünyada iç denetimde yaşanan gelişmeler doğrultusunda bazı kurum ve örgütler tarafından, iç denetim bölümlerinin işletmelerde yer almasına ilişkin çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca iç denetim mesleğinin gelişimine paralel olarak mesleki örgütlenmeyi sağlamak, mesleki uygulama standartlarını, meslek ahlakını oluşturmak ve mesleği geliştirmek amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından da meslek düzenlemeleri yapılmaktadır. Bu başlık altında iç denetim ile ilgili yapılan uluslararası hukuki ve mesleki düzenlemelere yer verilmiştir.<sup>91</sup>

##### **2.4.7.1. Uluslararası Hukuki Düzenlemeler**

İç denetime ilişkin en önemli uluslararası hukuki düzenlemeler aşağıda verilmiştir;

Foreign Corrupt Practices Act: ABD’de 21. yüzyılın başlarında Enron ve diğer skandalların zorunlu kıldığı SOx kanunundan 30 yıl önce, 1974 yılından 1977’ye kadar olan dönemde yaşanan aşırı siyasal ve sosyal kargaşa SOx benzeri bir “Yolsuzluk ve Rüşveti Önleme Kanunu” (FCPA) hayata geçirmiştir. FCPA, ABD’li olmayan yetkililere

---

<sup>89</sup> Güredin, E.: a.g.e., s. 134.

<sup>90</sup> IIA Uluslararası İç Denetim Standartları, s.16-28.

<sup>91</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 38.

rüşveti yasaklamış, şirketlerin faaliyetlerine ilişkin işlemleri defterlere doğru kayıtlamasının yanı sıra etkili bir iç kontrol sistemi kurmalarını da öngörmekteydi.<sup>92</sup>

Söz konusu Kanun ile öngörülen güvencenin sağlanmasında en kolay yollardan birinin iç denetim birimi kurulması olması nedeniyle pek çok şirket iç denetim kadrolarını oluşturmuş ya da mevcutların ölçü ve kalitelerini arttırmıştır.<sup>93</sup>

The Financial Aspects of Corporate Governance: 1991 yılında Londra Menkul Kıymetler Borsası ve muhasebe meslek mensupları tarafından kurulan Cadbury Komitesi kurumsal yönetimin finansal yönlerini ele almak üzere 27 Mayıs 1992’de “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri” isimli raporu yayınlamıştır. Raporun yayınlanmasının altında yatan faktörler, mevcut muhasebe standartlarının gevşekliği, yönetsel kontrollere ilişkin açık bir çerçevenin belirlenmemiş olması ve şirketler ve denetçiler üzerindeki rekabetçi baskılardır. Söz konusu raporda, yöneticiler dolandırıcılık riskini en aza indirecek prosedürleri içeren şirketin finansal faaliyetleri üzerinde etkili bir iç kontrol sistemi kurmakla sorumlu tutulmuşlardır.<sup>94</sup>

The Turnbull Report: Eylül 1999’da İngiltere ve Galler Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (ICAEW-The Institute of Chartered Accountants in England and Wales) tarafından “İç Kontrol, Direktörler İçin Birleştirilmiş Kurallar Üzerine Rehber” (Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code) başlığı ile yayınlanan bu rapor, Londra Menkul Kıymetler Borsası ile mutabık kalınarak borsaya kote şirketlerin İç Kontrole ilişkin çerçeveyi nasıl yerine getirecekleri hususunda rehberlik etmesi için yayımlanmıştır. Raporda, iç kontrolün, şirketin amaçlarına ulaşması için tüm iş süreçlerine entegre olması gerektiği, iç denetim biriminin gerekliliği ve yönetim kurulunun iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinden sorumlu olduğu vurgulanmıştır.<sup>95</sup>

International Regulatory Framework For Banks (Basel): Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCBS), bankalarda mali istikrarın artırılması amacıyla kurulmuş küresel bir standart belirleyicidir ve bankacılık, denetleme konularında iş birliği sağlamaktadır. En son Aralık 2017 tarihinde yayınlamış olduğu Basel III çerçevesinde, Basel Komitesinin küresel finansal krize karşı vermiş olduğu yanıtla kriz öncesi düzenleyici çerçevenin

---

<sup>92</sup> Moeller, R. R., Brink’s Modern Internal Auditing, 7th Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009, s.26.

<sup>93</sup> Alptürk, E.: a.g.e., s. 29.

<sup>94</sup> Cadbury Report, <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, [18.02.2018]

<sup>95</sup> ICAEW Turnbull Report, <http://www.ecgi.org/codes/documents/turnbul.pdf>, [21.02.2018]

eksikliklerine değinir ve reel ekonomiyi destekleyen esnek bir bankacılık sistemi için düzenleyici bir temel sağlar. Çerçeveye dahil edilen gözden geçirmelerin temel amacı, risk ağırlıklı varlıkların aşırı değişkenliğini azaltma amacı gütmektedir çünkü küresel mali krizin zirvesinde geniş bir hissedar kitlesi bankaların risk ağırlıklı sermaye oranlarına inancını yitirmişti. Basel III ile iç denetime dönük düzenlemeler aşağıdaki gibidir;<sup>96</sup>

- Kredi Değerleme Düzeltmelerine (CVA-Credit Valuation Adjustments) risk yönetim sürecinin tamamı bağımsız bir denetimin yanında bankanın kendi iç denetim süreci içerisinde de düzenli bir biçimde gerçekleştirilmelidir ve bu inceleme, CVA masasının ve bağımsız risk kontrol biriminin faaliyetlerini de içermelidir.

- Risklere maruz kalamamak için tasarlanmış modellerin şartları ve özellikleri resmi ve periyodik olarak denetime tabi tutulacak güvenli bir veri tabanında bulunmalıdır.

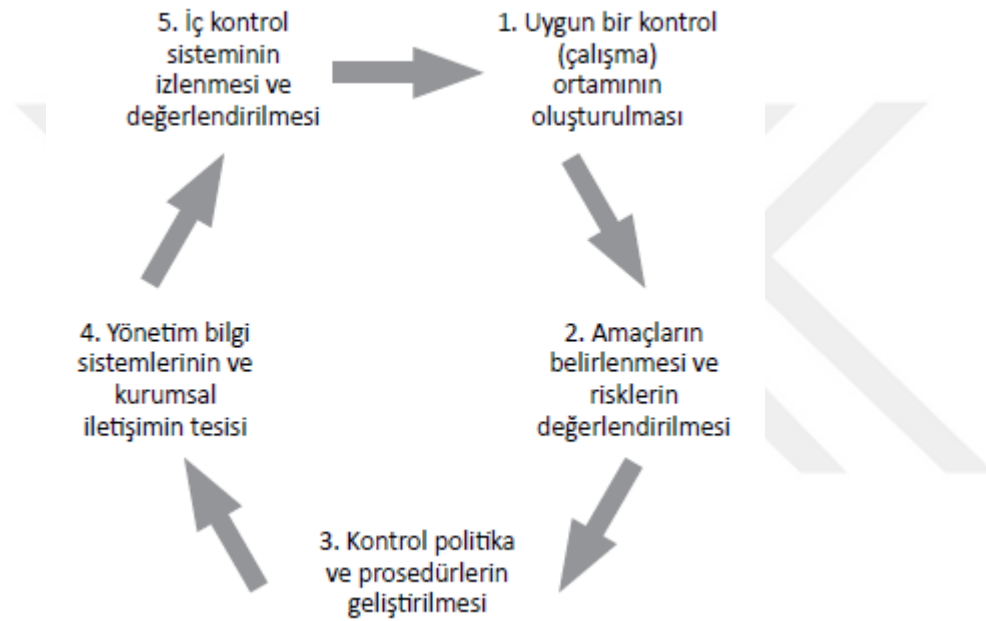
- İç denetim veya eşit derecede bağımsız bir denetim birimi, kredi fonksiyonunun ve PD'lerin (Temerrütte Düşme Olasılığı-Probability of Default), LGD'lerin (Temerrüt Halinde Kayıp-Loss Given Default) ve EAD'lerin (Temerrüt Halinde Riske Maruz Kredi Tutarı-Exposure At Default) tahmini dahil olmak üzere, bankanın derecelendirme sistemi ve faaliyetlerini yılda en az bir kez gözden geçirmelidir. İç Denetim, uygulamış olduğu denetim çerçevesi ile geçerli tüm asgari gerekliliklere uymalı ve denetim bulgularını belgelemek zorundadır.

COSO Report: 1980'lerde yaşanan büyük iflaslar ve mali skandallar, hatalı ve hileli mali raporlamalar, muhasebe ve denetim alanında ABD'nin en önemli beş kuruluşunu (AICPA, the AAA, the FEI, the IIA ve NAA-IMA) iş birliğine itmiştir. Treadway Komisyonu çerçevesinde bir araya söz konusu kuruluşlar (COSO), gelen öneriler doğrultusunda iç kontrole ilişkin bir rehber oluşturulması için yaptığı çalışmalar sonucunda Ekim 1992'de "İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve (Internal Control: Integrated Framework)" adlı raporu yayımlamış ve söz konusu raporda, işletme amaçlarına ulaşıldığı, mali tabloların güvenilir olduğu ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uyulduğu konusunda yönetim kurulu ve yöneticiler makul bir güvenceye sahipseler, o takdirde etkin bir iç kontrolden bahsedilebileceğini ve iç kontrolün; kontrol çevresi, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olmak üzere beş bileşenden oluştuğunu belirlemiştir. COSO Raporu, daha sonraki yıllarda şirketlerin yanı sıra başta ABD

---

<sup>96</sup> Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf>, [21.02.2018]

Hükümet Muhasebe Örgütü, İç Denetim Enstitüsü, INTOSAI gibi pek çok kuruluşun da rehber olarak kabul ettiği ve iç kontrol standartlarını ona göre uyarladığı bir çerçeve oluşturmuş ve dünyada gerek işletme yönetimi gerekse kamu yönetimi alanında referans alınan bir model olmuştur. COSO Modeli orijinal haliyle genellikle küp şeklinde ifade edilmekle birlikte, iç kontrolün bir yönetim biçimi ya da iş yapma tarzı olarak benimsenebilmesi ve başlangıçtaki basit kontrol modeli mantığının bir devamı niteliğinde olduğunun kavranabilmesi açısından model döngüsel bir süreç olarak yeniden tasarlanmıştır.<sup>97</sup>



Şekil 2.7 COSO Bazlı İç Kontrol Süreci<sup>97</sup>

#### 2.4.7.2. Uluslararası İç Denetim Standartları

Uluslararası iç denetim standartları;

- Nitelik Standartları
- Performans Standartları

Olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır ve iç denetçilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken uyması gereken kurallar bütünüdür. Bu kurallar bütünü İç Denetçiler

<sup>97</sup> Kayım, A., Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği, Denetişim Dergisi, Sayı 3, 2009, s.46.



Enstitüsü Standartlar Kurulu (IASB) tarafından belirlenmekte ve sürekli olarak gözden geçirilerek yenilenmektedir.<sup>98</sup>

#### 2.4.7.2.1. Nitelik Standartları

Nitelik standartları, iç denetim faaliyetini yürüten taraf ve kurumlara yönelik olarak tasarlanmış standartlardır ve aşağıdaki biçimde tanımlanmışlardır;<sup>99</sup>

1000 Amaç, Yetki ve Sorumluluk: İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları bir yönetmelik çerçevesinde açık bir biçimde belirlenmiş, yürürlükteki standartlarla uyumlu ve yönetim kurulu tarafından onaylanmış olmalıdır.

1100 Bağımsızlık ve Objektiflik: İç denetçiler denetim çalışmalarını bağımsız bir biçimde yürütebilmeli ve objektif olmalıdırlar.

1200 Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat: İç denetçiler yetkin bir iç denetçiden beklenen deneyime, bilgiye ve beceriye sahip olmalı, gerekli tedbir, özen ve dikkati göstermelidirler.

1300 Kalite Güvence ve Geliştirme Programı: İç denetim bölümü yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm süreçlerini kapsayacak bir kalite güvence gelişim programı oluşturmalı ve söz konusu programın etkinliğini sürekli izlemelidir.

Tablo 2.1 Nitelik Standartları

<b>1000 Amaç, Yetki ve Sorumluluklar</b>
1010 İç Denetim Tanımının, Etik Kurallarının ve Standartların İç Denetim Yönetmeliğinde Tanınması
<b>1100 Bağımsızlık ve Objektiflik</b>
1110 Kurum İçi Bağımsızlık
1111 Yönetim Kurulu İle Doğrudan Etkileşim
1120 Bireysel Objektiflik
<b>1130 Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması</b>
<b>1200 Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat</b>
1210 Yeterlilik
1220 Azami Mesleki Özen ve Dikkat
1230 Sürekli Mesleki Gelişim
<b>1300 Kalite Güvence ve Geliştirme Programı</b>
1310 Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri
1311 İç Değerlendirmeler
1312 Dış Değerlendirmeler
1320 Kalite ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama
1321 "Uluslararası İç Denetim Mesleki Standartlarına Uygundur" İbaresinin Kullanılması
1322 Aykırılıkların Açıklanması

<sup>98</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s.48.

<sup>99</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 49.

**Kaynak:** İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi, F. Münevver Yılandı, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara

#### **2.4.7.2.2. Uygulama Standartları**

Uygulama standartları, nitelik ve performans standartlarının genişletilmesiyle ortaya çıkar. Bunlar, iç denetçiler tarafında sunulan geniş bir spektrumdaki güven ve danışmanlık eylemleri içerisindeki özel bazı görevlerine uygulanabilen standartları düzenlemek içindir. Ayrıca bölgesel veya özel türdeki işletmelerde niteliksel veya performans standartlarının uygulanışıyla ilgili standartlardır. Nitelik ve Performans Standartları tüm iç denetim hizmetlerine tatbik edilmek üzere hazırlanmıştır. Uygulama Standartları ise, güvence (A) veya danışmanlık (C) faaliyetlerine uygulanabilecek gereklilikleri belirterek, nitelik ve performans standartlarının içerisinde A ve C kodlarıyla yerleştirilmiştir.

#### **2.4.7.2.3. Performans Standartları**

Performans standartları, iç denetim faaliyetinin niteliğini ortaya koyar ve sunulan hizmetin başarısının ölçümü için kalite kriterleri oluşturur. Yedi adet standarttan oluşan ve 2000’li kodlarla tanımlanmış performans standartları aşağıda verilmiştir;<sup>100</sup>

2000 İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi: İç denetim birimi yöneticisi kurumun hedefleriyle uyumlu iç denetim faaliyetinin önceliklerinin belirler ve buna uygun risk odaklı planlar oluşturur.

2100 İşin Niteliği: İç denetim faaliyeti, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

2200 Görev Planlaması: İç denetçiler, her görev için, kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir.

2300 Görevin Yerine Getirilmesi: İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedefine ulaşmak için yeterli bilgileri toplamalı, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir.

2400 Sonuçların Raporlanması: İç denetçilerin görev sonuçlarını raporlamaları gerekmektedir. Kaliteli bir raporlama faaliyeti için uyulması gereken hususlar standartlarda açıklanmıştır.

---

<sup>100</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 50- 52.

Tablo 2.2 Performans Standartları

<b>2000 İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi</b>	
	2010 Planlama
	2020 Bildirim ve Onay
	2030 Kaynak Yönetimi
	2040 Politika ve Prosedürler
	2050 Eşgüdüm
	2060 Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar
	2070 Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk
<b>2100 İşin Niteliği</b>	
	2110 Yönetişim/Kurumsal Yönetim
	2120 Risk Yönetimi
	2130 Kontrol
<b>2200 Görev Planlaması</b>	
	2201 Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler
	2210 Görev Amaçları
	2220 Görev Kapsamı
	2230 Görev Kaynaklarının Tahsisi
	2240 Görev İş Programı
<b>2300 Görevin Yapılması</b>	
	2310 Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması
	2320 Analiz ve Değerlendirme
	2330 Bilgilerin Kayıtlı Hale Getirilmesi
	2340 Görevin Gözetim ve Kontrolü
<b>2400 Sonuçların Raporlanması</b>	
	2410 Raporlama Kıstasları
	2420 Raporlamaların Kalitesi
	2421 Hata ve Eksiklikler
	2430 Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına Uygundur İbaresinin Kullanılması
	2431 Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması
	2440 Sonuçların Dağıtım
	2450 Genel Görüşler
<b>2500 İlerlemenin Gözlenmesi</b>	
<b>2600 Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi</b>	

**Kaynak:** İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi, F. Münevver Yılcı, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 157.

#### 2.4.8. İç Denetim İle İlgili Ulusal ve Uluslararası Kurumlar

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA): İç Denetçiler Enstitüsü, kurumsal ve kamusal örgütlerin boyutlarının ve karmaşıklığının artması sonucu ortaya çıkan iç denetimdeki büyümeye ve yeni yönetsel ihtiyaçlara cevap olarak 1941 yılında New York'ta kurulmuştur. Enstitü, iç denetime ilişkin standartların ve etik kuralların belirlenmesi ve geliştirilmesi konusunda katkıda bulunmaktadır. Enstitü tarafından verilen İç Denetçi Sertifikası tüm dünyada geçerli bir belge niteliğindedir.

Uluslararası Yüksek Denetleme Kuruluşları Örgütü (INTOSAI): INTOSAI, Birleşmiş Milletlere ya da Birleşmiş Milletlerin uzmanlık kuruluşlarına üye ülkelerin yüksek denetim kuruluşlarının bir teşkilatıdır. 1953 yılında Küba’da toplanan Kongrede 34 ülkenin katılımıyla kurulmuştur. INTOSAI’ye ancak yüksek denetim kuruluşları veya yüksek denetim kuruluşu sayılanlar üye olabilmektedir. Yüksek denetleme kuruluşu sayılmanın koşulu ise, yasayla kurulmuş olması ve parlamento adına denetim yapıyor olmasıdır. Statüsü gereğince INTOSAI’ye her ülkeden sadece bir yüksek denetim kuruluşu üye olabilmektedir. Sayıştay 1965 yılından bu yana INTOSAI’nin üyesidir. INTOSAI’nin amacı; yüksek denetleme kurumları arasındaki ilişkileri geliştirerek güçlendirmek, özellikle kamu mali denetimi alanında bilgi ve görüş alışverişi ile deneyimlerin paylaşılmasını sağlamak, gereksinim duyulan alanlarda üyelerine destek vermektir.

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO): COSO, mali raporlamanın iş ahlakı, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim aracılığıyla kalitesinin artırılmasını amaç edinmiş gönüllü kuruluşların bir araya gelmesi ile oluşturulmuştur. 1985 yılında Hileli Mali Raporlama Üzerine Ulusal Komisyonu desteklemek üzere kurulmuştur. COSO tarafından hazırlanan iç kontrol modeli, Avrupa Birliği ülkeleri başta olmak üzere birçok gelişmiş ülkeye ilham kaynağı olmuştur.

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA): ECIIA, büyük Avrupa ekonomik bölgesi içindeki ülkelerde kurulu bulunan ulusal iç denetim derneklerinin oluşturduğu bir konfederasyondur. Bu bölge, tüm Avrupa birliği üyeleri, İsviçre, Doğu Avrupa, İskandinavya ve Akdeniz havzasını kapsar. ECIIA’nın bireysel üyesi yoktur; sadece IIA enstitüleri veya şubeleri üye olabilir.

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK): İç Denetim Koordinasyon Kurulu, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmî Gazete ’de yayımlanan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu” nun 66.maddesi gereğince Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulmuştur. İDKK, Kamu idarelerinin iç denetim sistemlerinin izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere iç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, denetim rehberlerini hazırlamak ve geliştirmek, kamu idarelerinin denetim birimleri ile iş birliğini sağlamak, yolsuzluk veya usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması konusunda önerilerde bulunmak gibi benzeri pek çok görevi bulunmaktadır.

Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER): Çeşitli kamu idarelerinin iç denetçilerinden (bakanlıklar, belediye ve üniversiteler, diğer genel ve özel bütçeli bazı idarelerin iç denetçileri) oluşan kurucu heyet tarafından 8 Mart 2007 tarihinde Ankara’da kurulmuştur.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE): 14 Aralık 1994 tarihinde mesleğin 4 profesyoneli (Ali Kâmil UZUN, Ersin GÜNERALP, Hüseyin KARAÇALI ve Sinan TANAKOL) tarafından IIA’nın Batı Avrupa Direktörü Giovanni Grossi ile İstanbul’da bir araya gelerek iç denetim mesleğinin meslek örgütü olarak ilk adımları atılmış ve 19 Eylül 1995 yılında Ali Kâmil UZUN’un başkanlığındaki 47 kurucu üyenin gayretiyle kurulmuştur. 1996 yılında ECIIA ve IIA üyeliğine kabul edilmiştir. Uluslararası İç Denetim Standartlarını dilimize çevirmiş ve 1997 yılında ilk Türkiye İç Denetim Kongresinin gerçekleştirmiştir. 2000 yılında TİDE aracılığıyla Uluslararası İç Denetçi (CIA) sınavı ülkemizde yapılmaya başlanmıştır.

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC): IFAC tarafından yayınlanan UDS’ler (ISA) dünya genelinde en yaygın kullanılan denetim standartlarıdır. Muhasebe mesleğinin dünyadaki en üst kurumu, IFAC’tır. Günümüz itibariyle 118 ülkeden 159 kuruluş IFAC’ın üyesidir ve dünya muhasebecilerinin yüksek kalitede hizmet vermelerini destekleyerek, kamu yararını korumak amacıyla faaliyet göstermektedir.

Adı geçen uluslararası kuruluşların yayımladıkları denetime ilişkin standartlar genel çerçeveyi çizer niteliktedir. Uluslar, kendi denetim standartlarını belirlerken bu standartları yol gösterici temel ilkeler olarak kabul eder, belli konulara cevap verecek şekilde detaylandırır.<sup>101</sup>

#### **2.4.9. Türk Ticaret Kanunu’nda İç Denetim**

Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun üçüncü bölümünde; denetleme başlığı altında denetim ve denetçi konusuna yer verilmiş ve gerekli tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. TTK’da yer alan denetim kavramı aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

Şirketin ve topluluğun finansal tabloları ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi; envanterin, muhasebenin ve Türkiye Denetim Standartlarının öngördüğü ölçüde iç denetimin, bu kanunun 378 ve 397 inci maddeleri çerçevesinde yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimidir. Bu denetim, Türkiye Muhasebe

---

<sup>101</sup> Hazar, H. B., Sürekli Denetim: Bilgisayar Ortamında Bağımsız ve İç Denetim Planlama, Analiz Teknikleri ve Uygulamalar, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği Yayınları, 2014, s. 49.

Standartlarına, kanuna ve esas sözleşmenin finansal tablolara ilişkin hükümlerine uyulup uyulmadığının incelenmesini de kapsar. Denetleme, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun belirlediği esaslar bağlamında, denetçilik mesleğinin gerekleriyle etiğine uygun bir şekilde ve özenle gerçekleştirilir. Denetleme, şirketin ve topluluğun, mal varlıksal ve finansal durumunun 515 inci madde anlamında dürüst resim ilkesine uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığını, yansıtılmamışsa sebeplerini, dürüstçe belirtecek şekilde yapılır.<sup>102</sup>

TTK madde 400-(1)'de tanımı yapılmış haliyle;<sup>103</sup>

Denetçi, bağımsız denetim yapmak üzere, 1/6/1989 tarihli ve 3568 sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanununa göre ruhsat almış yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yetkilendirilen kişiler ve/veya ortakları bu kişilerden oluşan sermaye şirketi olabilir.

---

<sup>102</sup> Kendigelen, A., Karşılaştırmalı Yeni Türk Ticaret Kanunu, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık, 2012, s. 201.

<sup>103</sup> Kendigelen, A.: a.g.e., s.205.

## **BÖLÜM 3. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA**

### **3.1. KURUMSAL YÖNETİM VE SORUMLULUKLAR**

Genel kabul görmüş muhasebe ve denetim yaklaşımı, finansal tablolardaki muhasebe hilelerinin önüne geçmek için bağımsız denetimin rolüne öncelik vermiştir. Ancak, yakın geçmişte yaşanan finansal krizler ve şirketlerin finansal tablolarında yapmış olduğu geriye dönük düzeltmelerle ortaya çıkan muhasebe hileleri asıl denetimin organizasyonların üst yönetiminde görev alan yöneticilere odaklanarak gerçekleştirilebileceğini açıkça ortaya koymaktadır. Finansal tabloların hazırlanması ve sunulmasında yönetimin sorumluluğu bu noktaya dikkat çekmektedir. Bu bölümde, hileli finansal raporlamanın tespitinde ve önlenmesinde yönetim, yönetim kurulu, denetim komitesi ve iç denetçilerin sorumlulukları açıklanmaktadır.

#### **3.1.1. Yönetimin Sorumlulukları**

Bir işletmede yönetme sorumluluğunu almış kişi veya kişiler, uygulanabilir finansal raporlama çerçevesi ile uyumlu olarak işletmenin finansal tablolarını hazırlamasından ve sunulmasından sorumludurlar. Yine işletme tepe yönetimleri, işletmelerindeki iç kontrol yapısını kurmak ve bu yapının etken ve etkin çalışarak, finansal tabloların önemli yanlışlıklar içermeyecek şekilde düzenlenmesini de sağlamak zorundadırlar. Tepe yönetimleri bunların dışında, işletmede gerçekleşen denetim çalışmaları sırasında denetçi tarafından denetimin amacı ile ilgili talep edilen her türlü bilgiyi sağlama konusunda da sorumludurlar. Sarbanes Oxley Kanunu ile bu sorumlulukların çerçevesi yönetim açısından daha da arttırılmıştır. Halka açık işletmelerde CEO ve CFO, SEC'e gönderilen finansal tabloları onaylamak zorundadır. Bu onay ile yönetim, finansal tablolarının tüm önemli hususları içerecek biçimde hazırlandığını ve finansal tabloların işletmenin gerçek

finansal durumu ve faaliyet sonuçlarını doğru ve dürüst biçimde yansıttığını belirtmektedir.<sup>104</sup>

Mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç verenler ve kredi veren diğer taraflar, işletmeye yönelik gelecekteki beklenen net nakit girişlerinin değerlendirebilmek için, işletmenin ekonomik kaynakları, işletmeye karşı ileri sürülebilen talep hakları ve işletme yönetimi ile yönetim kurulunun işletmenin kaynaklarını kullanmadaki sorumluluklarını ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yerine getirdiği ile ilgili bilgiye ihtiyaç duyarlar. İşletme varlıklarının ekonomik faktörlerin (fiyat değişiklikleri ve teknolojik değişiklikler gibi) olumsuz etkilerinden korunması ile işletmenin ilgili yasalara, düzenlemelere ve bağlı olduğu sözleşme hükümlerine uygun hareket etmesinin temin edilmesi de bu tür sorumluluklara örnek olarak gösterilebilir. Yönetimin sorumluluklarına ilişkin bu bilgi, yönetimin faaliyetlerini onaylama ya da başka bir şekilde etkileme gücüne sahip mevcut yatırımcılar, borç verenler ve kredi veren diğer taraflarca alınacak kararlar açısından da faydalı olacaktır.<sup>105</sup>

### **3.1.2. Yönetim Kurulu Sorumlulukları**

Doğru ve etkin bir biçimde kontrol edilen organizasyonlar, uygun bir yapıya ve açıkça belirlenmiş sorumluluk ve yetki sınırlarına sahiptir. Organizasyondaki herkes iç kontrolün etkin bir şekilde uygulanması için bir sorumluluk taşır. COSO, organizasyondaki iç kontrole ilişkin Yönetim Kurulunun sorumluluklarını aşağıdaki gibi tanımlamıştır:<sup>106</sup>

- Yönetim kurulu, yönetimin atamaları hakkında önemli kararlar ve gözden geçirme yetkisine sahiptir.

- Üst düzey yönetim, çalışanların iç kontrol sorumluluklarını anlamasına ve yürütmesine yardımcı olmak için gerekli direktifleri, rehberliği ve kontrol mekanizmasını oluştururken, Yönetim Kurulu, üst düzey yönetimin öngördüğü direktiflere uyum konusunda rehberlik eder, iç kontrolün etkinliğini sağlar ve yönetimin oluşturulan mekanizmayı çığnemesini engeller.

---

<sup>104</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 50-51.

<sup>105</sup> Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve, Resmî Gazete, 27828, 27 Ocak 2011.

<sup>106</sup> Johnstone, K. M., Gramling, A. A., Rittenberg, L. E., Auditing: A Risk-Based Approach To Conducting A Quality Audit., Ninth Edition, USA: South-Western Cengage Learning, 2014, s. 81.



Yakın geçmişte yaşanan şirket skandalları şunu açıkça göstermiştir ki, yönetim kurulu üyelerinin işletme dışı bağımsız kişilerden oluşturulması organizasyonlarda hileli finansal raporlamaya ilişkin eylemleri azaltmıştır.<sup>107</sup>

Yönetim Kurulu, etkili bir kurumsal yönetim için gereklidir çünkü; üst yönetimin iç kontrol ve finansal raporlama süreçlerini doğru bir biçimde uyguladığından emin olma noktasında nihai bir sorumluluğa sahiptir. Etkin bir yönetim kurulu, yönetimden bağımsızdır ve yönetim kurulu üyeleri yönetim faaliyetlerine katılım sağlar, dikkatle inceler. Yönetim Kurulu, iç kontrol sorumluluğunu yönetime delege etmesine rağmen, bu kontrolleri düzenli olarak değerlendirmesi gereklidir. Ayrıca, aktif ve objektif bir yönetim kurulu, yönetimin mevcut kontrol süreçlerini geçersiz kılma olasılığını azaltır. Finansal raporlama ile görevlendirilmiş bir denetim komitesinin oluşturulması yine yönetim kurulunun sorumluluğundadır.<sup>108</sup>

### 3.1.3. Denetim Komitesinin Sorumlulukları

Yönetim tarafından hazırlanan iç kontrol ve finansal tabloların etkin bir şekilde değerlendirmede denetim komitesinin yönetimden bağımsızlığı ve finansal raporlamaya ilişkin bilgi birikimi önemli bir biçimde belirleyici bir unsurdur. Denetim Komitesi, denetçiler tarafından kamu kurumlarına yapılan denetim izinlerinin onaylanması dahil olmak üzere hem iç hem de dış denetçilerle olan iletişimin sürdürülmesinden sorumludur. Tüm büyük borsalar, borsada işlem gören halka açık tüm şirketlerin finansal bilgi ve yetkinliğe sahip bağımsız bir denetim komitesine sahip olmasını gerekli kılmaktadır.<sup>109</sup>

Yönetim kurulu denetim komiteleri artık iç denetim programlarına daha fazla ilgi göstermektedirler. Önceleri bağımsız serbest muhasebeciler tarafından gerçekleştirilen bu denetim faaliyetlerine kuşku ile yaklaşmış olmalarına karşın denetim komiteleri gittikçe artan sorumluluklar ile karşı karşıya kaldıkça ve iç denetim faaliyetinin sağladığı korumayı fark edince iç denetimin kapsamı ve derinliğini belirleme hususunda daha fazla istek ve arzu duymaya başlamışlardır.<sup>110</sup>

Denetim komitesi, denetçi ile yönetim kurulu arasında bir sınır belirlemek amacıyla oluşturulmuş bir yapıdır. Denetim komitelerinin oluş nedenlerine bakıldığında, yönetim

---

<sup>107</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 56.

<sup>108</sup> Elder, J. R., Beasley, M. S., Arens, A. A.: a.g.e., s. 295.

<sup>109</sup> Elder, J. R., Beasley, M. S., Arens, A. A.: a.g.e., s. 295.

<sup>110</sup> Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer's Internal Auditing: The Practice Of Modern Internal Auditing, 4th Edition, USA: The Institute of Internal Auditors, 1996, s. 987.

kurullarının bazı görevleri yerine getirmedeki yetersizliklerinden doğan boşluğu doldurmak olduğu ve bu yetersizlikleri şöyle sıralanabilir:<sup>111</sup>

- Yönetim kurulunun dış üyelerinin finansal verileri anlayabilecek yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları ve yapılan yeniliklerin bir parçası olmaktansa gözlemci rolünde kalmayı tercih etmeleri,

- Yönetim kurulunun dış üyelerinin yönetimden aldıkları bilgileri sorgulamadan ve anlamaya çalışmadan kolayca kabul etmeleri ve onaylamaları,

- Yönetim kurulu toplantılarının, yönetimce, üyelerin tartışmasına olanak vermeyecek şekilde tasarlanan, tarihleri düzenli olarak belirlenen, yönetimin sunum yaptığı toplantılar haline dönüşmüş olması.

Bu komite genel anlamda, finansal raporlamanın ve kurumun kamuya açıklayacağı finansal ve yasal raporlamaların gözetiminin yapılmasından sorumludur. Özel sorumluluklar arasında, dış denetçilerin seçilmesi ve atanması, finansal tabloların onaylanması, muhasebe politikalarının gözden geçirilmesi, finansal raporlama üzerindeki iç kontrollerin gözetiminin yapılması, düzenleyici mevzuata uyumun gözden geçirilmesi ve sıklıkla kurumun risk yönetimi süreçlerinin gözetiminin yapılması yer almaktadır. Birçok yasal düzenleme denetim komitesi üyelerinin minimum seviyede finansal uzmanlığının olmasını şart koşturmaktadır.<sup>112</sup>

Denetim Komiteleri konusu ilginç bir geçmişe sahiptir. Denetim Komitesi (AC) (Audit Committee) ana kurulun daimî komisyonudur ve minimum üç icra yetkisi olmayan direktörden (Non-Executive Directors- NEDs) oluşmaya eğilimlidir. Çoğu denetim komitesi üç ayda bir toplanır ve kamu sektöründeki büyük organizasyonların tüm faaliyetlerinde yer alırlar. Kısaca, denetim komitesi giderek artan bir şekilde kurumsal yönetimin köşe taşlarından biri olarak görülmektedir.<sup>113</sup>

### **3.1.4. İç Denetçilerin Sorumlulukları**

İç denetçiler, işletme amaçlarını yerine getirmede yardımcı olarak faaliyet gösteren, işletmeye bağlı kişilerdir. Bu kişilerin işletme personeli niteliğinde olmaları, görev ve sorumluluklarının da işletme politika ve prosedürleri ile belirleneceğini ortaya

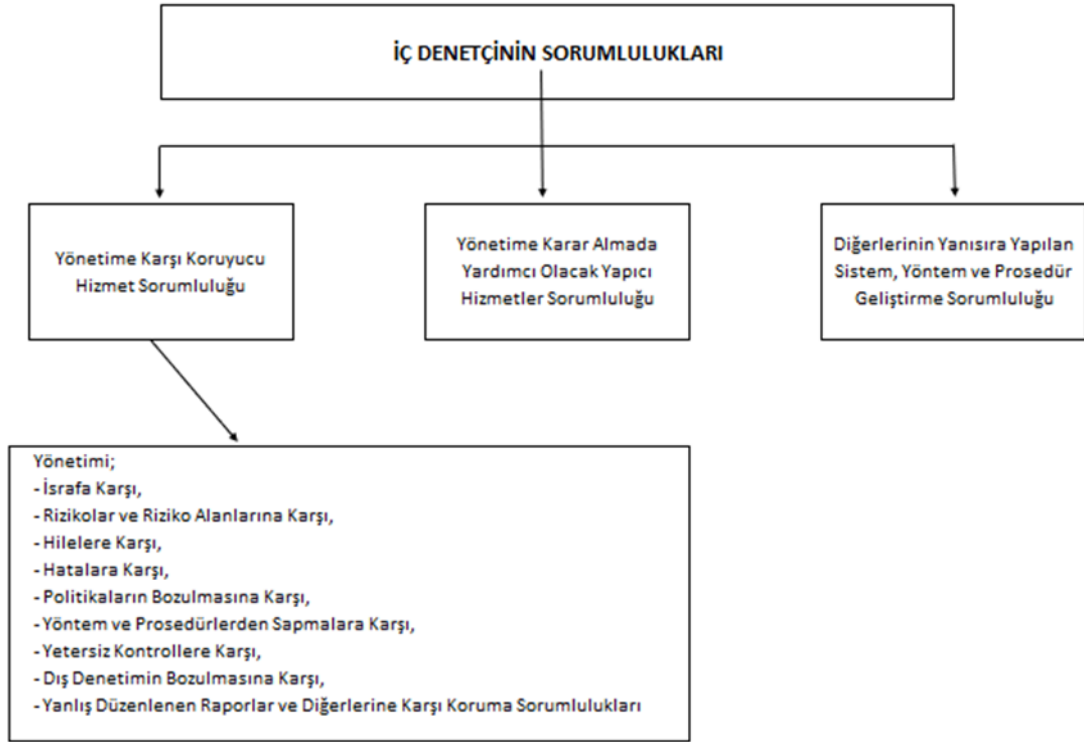
---

<sup>111</sup> Özkul, F. M., Özdemir, Z. A., İşletmelerde Hile Riski Yönetimi: Yöneticiler İçin Temel Uygulama Adımları, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2011, s. 24.

<sup>112</sup> Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 3, Yayın No:10, İstanbul: TİDE Yayınları, 2016, s. 68.

<sup>113</sup> Pickett, K. H. S., The Essential Guide to Internal Auditing, 2nd Edition, Croydon: Wiley & Sons Publication, 2011, s. 39.

koymaktadır. İç denetçilerin görev ve sorumlulukları, kuruluşun organizasyon yapısına ve faaliyet alanına göre değişiklik gösterecektir. Bu kapsamda, iç denetçilerin genel sorumlulukları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.<sup>114</sup>



Şekil 3.1 İç Denetçinin Sorumlulukları<sup>114</sup>

Açıkçası, IT hileleri de dahil olmak üzere tüm hilelerin tespit edilip önlenmesi noktasında birinci derecede sorumluluk, yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu bilinmelidir. Bununla beraber, denetçinin de hile ve yolsuzluğun meydana gelmesi çok düşük olasılık olan ortamlarda dahi bir iç kontrol ortamı oluşturulması yönünde yönetime yardımcı olmalıdır ki, her nerede meydana gelirse gelsin hızlı bir şekilde tespit edilerek müdahale imkânı olsun.<sup>115</sup>

### 3.2. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'NIN TESPİTİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Günümüzde işletmelerde yapılan hileli finansal raporlamanın tespitinde birçok yöntem kullanılmakla birlikte bu bölümde çok fazla detaya girilmeden bu alanda kullanılan belli başlı kontrol yöntemlerine değinilerek gerekli açıklamalar yapılmıştır.

<sup>114</sup> Tuan, A. K., Jale Sağlar, Denetimde Kalite ve Kalite Kontrolü, Adana: Karahan Kitabevi, 2015, s. 34.

<sup>115</sup> Cascarino, R. E.: a.g.e., s. 46.

### 3.2.1. Analitik İnceleme

Mali tablolarda yer alan verilerin karşılaştırılması ve aralarındaki ilişkilerin araştırılarak gözden geçirilmesi şeklinde yapılan incelemelerdir. Bu denetim tekniğinin amacı, denetim görüşü için kanıt toplamak, veriler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu doğrulamak ve bunlar arasında doğal olmayacak sapmaları ortaya çıkarmaktır. Analitik inceleme teknikleri, genellikle tahmin edilebilecek yüksek hacimli işlemlerde uygulanabilen tekniklerdir. Bazı durumlarda denetçi, finansal tabloları etkileyebilecek önemli yanlışlık riskini kabul edilebilir düşük seviyelere indirmek için, sadece temel analitik inceleme tekniklerini uygulamaya karar verebilir.<sup>116</sup>

AICPA tarafından yayınlanan 56 No’lu denetim standardında (SAS), analitik inceleme prosedürleri (AIP) şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Çeşitli finansal ve finansal olmayan veriler ile işletmenin kayıtları arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesiyle elde edilen bilgilerin, denetçi tarafından geliştirilen beklentilere uyup uymadığının bakılması işlemlerine analitik inceleme prosedürleri adı verilmektedir.”

Örneğin; işletmenin cari yıla ilişkin giderleri ile önceki yıllara ilişkin giderlerini karşılaştırarak bir karara varması, incelediği döneme ilişkin satış karlılığı ile sektöre ilişkin satış karlılık rakamlarını karşılaştırarak bir sonuca ulaşması AIP lerinin içeriğini oluşturur.<sup>117</sup>

Analitik inceleme, gelişmiş analitik teknikleri bilgisayarlar yardımıyla çok etkin olarak yapılabilir ve elde edilen kanıtlar, finansal sonuçların doğruluğunu ortaya çıkarmanın ötesinde işletmenin faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini ortaya koyar.<sup>118</sup>

### 3.2.2. Benford Kanunu

Günümüzde Benford Yasası olarak bilinen matematiksel kanun gökbilimci ve matematikçi olan Simon Newcomb’ın 1881 yılında American Journal of Mathematics’de yer alan “Note on the Frequency of Use of the Different Digits in Natural Numbers” adlı makalesi ile ortaya çıkmıştır. Newcomb akademik çalışmaları sırasında matematik

<sup>116</sup> Selimoğlu, S. K., ve diğerleri, Uzay, Muhasebe Denetimi, 4. baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2014, s. 151.

<sup>117</sup> Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N., Muhasebe Denetimi Uygulamaları, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2001, s. 68.

<sup>118</sup> Küçük, İ., “Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2008, s. 107-108.

kitaplarını incelerken logaritma tablosu kitaplarının ilk sayfalarının sonraki sayfalardan daha fazla yıpranmış olduğunu gözlemlemiş ve bunun üzerine, incelediği bu yıpranmış sayfalardaki sayı dizilerinden ilk hanesi “1” ile başlayan dizilerin diğerlerinden daha fazla olduğunu ve bunu iki, üç, vb. sayıların takip ettiği sonucuna varmıştır. Newcomb’un bu makalesinden 57 yıl sonra (1938 yılında) Frank Benford, The Proceedings of the American Philosophy Society’de “The Law of Anomalous Numbers” isimli makalesini yayımlamıştır. Bu çalışmasında Benford Newcomb’un makalesinde savunduğu argümanı incelemiş ve yaptığı denemelerde aynı sonuca varmıştır. Benford’un yaptığı bu çalışma 20.229 gözlem gibi çok kapsamlı olması nedeniyle Newcomb’un çalışmasından daha fazla tanınmış ve günümüzde Benford Yasası olarak yerini almıştır. Benford yasası, veri setleri içerisindeki anormal rakam ve sayı oluşumlarını belirlemeyi mümkün kılmakta ve sayı tekrarlarının (duplication) normal seviyesini belirlemede kullanılmaktadır. Muhasebeciler ve denetçiler ise bu kanundan sayı örneklerindeki uygunsuzlukları bulmak için işletme verilerine uygulayarak faydalanmaktadırlar. Benford Kanunu, denetçiye hata ve hilelerin tespitinde büyük kolaylıklar sağlayan bir yöntemdir. Örneğin; bir firmanın 20.000 TL geliri, 12.000 TL gideri ve 8.000 TL net karı olduğu, denetçinin incelediği işlemlerden birinin gelirleri %5 arttırdığı, başka bir işlemin %5 azalttığı varsayıldığında işletmenin karı 9.600 TL olacaktır. Bu durumda kardaki artış %20’dir. Sonuç olarak %5’lik bir yanlışlık karlarda %20’lik bir artış yaratabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman her biri küçük tutarda 100 hatalı işleme sahip bir işletmede bu küçük hatalar bir önem arz edecektir. Denetçiler bu noktada şu sorulara odaklanmaktadır:

- (1) Denetlenen veri setlerindeki basamak değerleri tesadüfi mi?
- (2) Veri setindeki basamak dağılımı denetlenen firmalara özel mi?
- (3) Basamak dağılımı tüm denetlenen firmalar için aynı mı?

Görünüyor ki, basamak dağılımlarının analizi potansiyel bir denetim aracıdır. Esas sorun bu dağılımın ne olduğu ve sapmaların bize neyi ifade ettiğiidir.<sup>119</sup>

### **3.2.3. Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar)**

Whistleblowing, İngilizce ’de “ıslık çalma” anlamına gelmektedir. Kelimenin orijininde bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişinin uyarılması amacıyla ıslık çalması yatmaktadır. Whistleblowing, örgütlerde muhtemel kötü ve yanlış

---

<sup>119</sup> Erdoğan, M. ve diğerleri: a.g.e., s. 3-31.

davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişiye whistleblower denilmektedir. Whistleblower internal (iç) ve external (dış) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnternal whistleblower açıklamalarını örgüt içerisindeki üst yönetime bildirir. External whistleblower ise açıklamalarını örgüt dışındaki makamlara, medyaya ve kişilere bildirir. İç denetçinin etik davranış standartlarını işletmelerde oturtması ve whistleblowing gerçeğini kabul ederek çalışanlarla yakın temasta olması whistleblowing olayları gerçekleştiğinde bunları ciddiye alması gerekmektedir. Günümüzde işletmelerin varlığı imaj, güven, sadakat, sosyal sorumluluk, iş ahlakı gibi kavramların anlaşılması ile devam edebilecektir. Dolayısıyla iç denetim bu kavramların işletmelerde var olmasını ve kontrolünü sağlayacak standartların oluşturulmasına öncülük edecek sistemlerdir. Whistleblowing bir iç denetim uyarı işareti veya ikazı olarak görülebilir. Sistemde error yani hata olduğunun ortaya çıkması göz ardı edilmeyerek iç denetçi tarafından değerlendirilirse olay işletme içinde çözülebilecek ve işletmenin imajı zedelenmeyecektir.<sup>120</sup>

Whistleblowing Türkçe'de karşılığı bulunmayan bir kavramdır. Kelimenin karşılığı bir faul olduğunda çalınan bir düdükle oyunun durdurulması ya da suç işlendiğinde polisin düdüğü çalarak halkın dikkatini çekmeye çalışmasıdır. Bir başka tanıma göre ise işçinin işyerindeki suistimalleri, ihmalleri, ya da kanun dışı faaliyetlerini ifşa etmesi, yani açığa çıkarmasıdır.<sup>121</sup>

### 3.2.4. Checklist Kullanımı

AICPA tarafından yayınlanan SAS No.99'a dayanarak hazırlanan kontrol listelerinin kullanımı işletmelerde hileli finansal raporlamanın ortaya çıkartılması konusunda fayda sağlayabilmektedir. Söz konusu kontrol listeleri üç temel başlık altında incelenir.<sup>122</sup>

#### 1. Baskı/ Teşvik Unsuruna İlişkin Kontrol Listesi;

- İşletmenin finansal istikrarı ve karlılığı ekonomik, endüstriyel ya da işletmenin faaliyet koşulları nedeniyle tehdit altında olabilir,

---

<sup>120</sup> Mercan, N., Altınay, A., Aksanyar, Y., Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s. 171-175.

<sup>121</sup> Yaman, T., "Finansal Tablolar Aracılığı İle Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2008, s.263

<sup>122</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 137.

- İşletmenin yönetimi çeşitli şartların yakalanması ya da üçüncü tarafların beklentilerinin karşılanması gibi konularda baskı altında olabilir,

- İşletmenin yöneticilerinin ya da yönetim kurulunun gelirleri işletmenin finansal performansından etkilenebilir,

- İşletmenin Yöneticileri ve Personeli, işletmenin yönetim kurulu ya da yönetimince konulmuş özellikle satış ve karlılığa ilişkin finansal hedeflerin yakalanması konusunda yoğun bir baskı altında olabilir.

#### 2. Fırsat Unsuruna İlişkin Kontrol Listesi;

- İşletmenin içinde bulunduğu endüstri kolu ya da işletmenin faaliyetleri işletmeye hileli finansal raporlama yapabilmesi için gereken ortamı sağlayabilir,

- İşletme yönetimi yeterli düzeyde takip edilmeyebilir,

- İşletmenin organizasyon yapısı karmaşık ya da istikrarsız bir durumda olabilir,

- İşletmenin İç kontrol yapısına ilişkin unsurlar açık noktalar bulunabilir.

#### 3. Haklı Gösterme ve Tutum Unsurlarına İlişkin Kontrol Listesi;

- İşletme yönetimi ve yönetim kurulu üyelerinde genel olarak yasaların çiğnenmesine ilişkin bir tutum olabilir,

- İşletmedeki konuları finansal konular ile bağlantılı olmayan yöneticiler muhasebe politikaları ve tahminleri gibi konularda alınacak kararlara katılma ya da bu konularda meşgul olma yönünde bir tutum içinde olabilirler,

- İşletme yönetimi marjinal ya da uygun olmayan muhasebe uygulamalarını önemlilik temeline bağlı olarak haklı göstermeye çalışabilirler.

### 3.2.5. Veri Madenciliği

Günümüzde işletmelerde yürütülen faaliyetler ve yapılan işlemler bilgisayar alanında yaşanan gelişmeler sonucunda gigabayt ve terabayt büyüklüğünde hard disklere kaydedilmektedir. Bu ölçüde büyük hacimli veriler manuel olarak kontrol edilmesinin yarattığı zorlukları küçük ve orta ölçekli işletmeler Excel, Access gibi programları kullanarak çözmeye çalışmakta ancak işlem hacminin giderek artması bu gibi programların zamanla yeterli olmamasına yol açmaktadır. Teknolojideki bu gelişime paralel olarak veri setlerindeki artış, işletmelerdeki hile ve usulsüzlükleri de beraberinde arttırmıştır. Nitekim günümüzde hile ve usulsüzlüklerin tespitindeki en önemli sorun, işletmelerin çok büyük hacimli verilere sahip olmasıdır. Büyük hacimli veri setlerine

sahip işletmelerin veri setleri içindeki hileli işlemlerin tespiti için istatistiki modellemeler ile çalışan karmaşık algoritmalara ihtiyacı vardır. Bu konuda kullanılacak en etkin istatistiki yöntemlerden biri de veri madenciliği yöntemi olup, bu yöntem son yıllarda muhasebe ve denetim alanında uygulanmaya başlamıştır. Veri madenciliği, veri ambarlarında tutulan çok çeşitli verilere dayanarak daha önce keşfedilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak, bunları karar vermek ve eylem planını gerçekleştirmek için kullanma sürecidir. Bundan dolayı kendi başına bir çözüm değil, çözüme ulaşmak için verilecek karar sürecini destekleyen, problemi çözmek için gerekli olan bilgileri sağlamaya yarayan bir araçtır. Başka bir deyişle veri madenciliği, verilerin içerisindeki örüntülerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların keşfedilmesidir.

### **3.2.6. Gözetim ve Gözcülük**

Gözetim iç kontrol sisteminin sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanır. COSO sürekli gelişimin ancak, izleme, değerlendirme ve iç kontrol sürecinin yenilenmesi ile sağlanabileceğini öngörür. İç kontrol sistemini iç kontrol biriminin kendisi, kurum yöneticileri, iç denetim birimi ya da bağımsız denetçiler değerlendirebilirler. Gözetim faaliyeti sonucunda ortaya çıkan aksaklıkların ve eksikliklerin giderilmesi, öneri ve önlemlerin işlerliği iç kontrol sisteminin gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır.<sup>123</sup>

### **3.2.7. Mülakat ve Sorgulama**

Denetçinin, hile yapıldığını ve hileyi yapanı tahmin etmesi söz konusudur. Denetçi burada, bilgi birikimini ve tecrübesinin yanı sıra, sosyal özelliklere de sahip olmalı ve çalışanlarla sohbet edebilmeli, varsa hileli durum hakkında onları konuşturabilme yeteneğine sahip olabilmelidir. Denetçi, konuşturma eyleminin çoğunlukla diğer çalışanlarla yapmakla birlikte, bazen hile yaptığına inandığı çalışanı da konuşturarak onun yanılmasını ve bu şekilde yakalanmasını da sağlayabilmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Güner, M. F., Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü, Maliye Dergisi, Sayı:157, 2009, s. 190.

<sup>124</sup> Uyar, G. F. Ü., Muhasebe Hileleri, Ankara: Detay Yayıncılık, 2017, s. 36.



Sorgulama, herhangi bir konu hakkında işletme personeline ve diğer ilişkili kişilere soru sorma ve tatmin edici cevaplar alma sürecidir. Cevaplar resmi, gayri resmi, yazılı ve sözlü açıklamalar şeklinde olabilir.<sup>125</sup>

Hile soruşturmasında:<sup>126</sup>

- Olayın gerçekleşme biçimi ve ayrıntıları,
- Hileye karışanlar, asıl suçlu ile yardım edenler, göz yumanlar,
- Hile maliyetinin hesaplanması,
- İşletme içinde uygulanacak yaptırımların nelerden oluştuğu ve uygulama prosedürü,
- Hileye dışarıdan karışanlar varsa bunlar hakkında yapılabilecek işlem önerileri,
- Zanlılardan masum oldukları anlaşılanların, bu durumdan kurtarılmaları ve telafi uygulamaları,

Konularını açıklamak ve belirlemeye yönelik çalışmalar yürütülür.

### **3.3. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA**

Finansal tablolara ilişkin sahtekarlıklar, hile yöntem ve tekniklerinin her sektörde farklılıklar gösterdiği bir gerçektir. Kurumsal yönetim mekanizmalarının etkinliği her sektörde farklı biçimlerde karşılaşılan bu sahtekarlıkların gerçekleşme düzeyini belirlemesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim mekanizmaları değerlendirilirken firmaya özgü olan bulgular ve bulunduğu sektöre ilişkin kıyaslara göre bir karşılaştırmanın gerçekleştirilmesi hileli finansal raporlamaya ilişkin gerçekleşen teknik ve yöntemlerin ortaya çıkarılmasında belirleyici olmaktadır. Bu amaçla bu bölümde ülkemizdeki ticari işletmelerde sıklıkla gerçekleşen hileli finansal raporlama tekniklerine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

#### **3.3.1. Varlık Kalemleri Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama**

İşletmelerin durumlarını olduğundan daha iyi gösterebilmek için üzerinde hileli finansal raporlama gerçekleştirebilecekleri unsurlardan bir diğeri de varlıklardır. İşletmeler varlıkları üzerinde çeşitli manipülasyonlar gerçekleştirerek gerek dönen varlıklarını gerekse duran varlıklarını olduğundan daha iyi göstermeyi hedefleyebilmektedirler. Varlıklarını olduğundan daha iyi göstermek suretiyle hisse

<sup>125</sup> Gürbüz, H., Muhasebe Denetimi, Eskişehir: Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s. 109.

<sup>126</sup> Doğan, A. F., Yargı Denetiminde Adli Muhasebecilik ve Hile İncelemesi, İstanbul: Beta Yayınevi, 2018, s. 112.

senetlerinin borsada değeri lenmesini hedefleyebildikleri gibi, kullanacakları krediler için sağlam bir işletme imajı sergileyerek düşük faizli kredi sağlama isteği içerisine girebilirler.<sup>127</sup>

### **3.3.1.1. Nakit ve Nakit Benzeri Varlıklarla Yapılan Hileli Finansal Raporlama**

Nakit tahsilatı ve ödemeleri ile ilgili varlıkların kötüye kullanılması; muhasebe kaydı yapılmadan önce yapılan nakit hırsızlığı, muhasebe kaydı yapıldıktan sonra yapılan nakit hırsızlığı ve hileli ödemeler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.<sup>128</sup>

Nakit varlıklara dayanılarak yapılan hileler kendi içinde üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar:

- Kayıt Sonrası Hırsızlık; bir çalışanın bulunduğu işletmede, muhasebe kayıtlarına girmiş bulunan parayı çalması eylemidir. Bu tür bir hilenin gizlenmesi zor ve yakalanma olasılığının yüksek olmasından dolayı; uygulanma sıklığı ve verdiği zarar diğer türlere göre daha az olmaktadır.

- Hileli Ödemeler; bu hile türünde de çalışan işletme fonlarını çeşitli yollarla işletme dışına çıkarmakta ve kendine yarar sağlamaktadır. Bu hile türü daha çok fatura, bordro, çeşitli gider kalemleri ve çekler üzerinde oynanarak, niteliklerinin değiştirilmesi suretiyle yapılmaktadır.

-Kayıt Öncesi Hırsızlık; mülkiyeti işletmeye ait olan nakit para ve çeklerin muhasebe kayıtlarına girmeden önceki aşamada çalınması eylemidir. Bu hile türü, işletmeye ait olan nakit rapor edilmediğinden dolayı kayıt dışıdır. Örneğin, yapılan satışın kayda alınmaması, yapılan satışın düşük değerde gösterilmesi, yapılan nakit tahsilatın kayda alınmaması ya da işletmeye gelen çeklerin çalınması gibi.<sup>129</sup>

### **3.3.1.2. Stoklar Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama**

Satın alma örnekleri sık sık komisyon hilelerine işaret etmektedir. Çünkü bir alıcı komisyon almaya bir kez başlarsa, raporların (kayıtların) kontrolü alıcıdan satıcıya yer değiştirir. Satıcı bir kez bağlantılarını kontrol altına alırsa, fiyatlar sık sık yükselir,

<sup>127</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 94- 95.

<sup>128</sup> Şengür, E. D., "İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma", Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2010, s. 15.

<sup>129</sup> Öztürk, S., Muhasebe Hileleri İle Mücadelede Kontrol Öz Değerlendirmenin Rolü, Ankara: Nobel Yayın, 2016, s. 23-24.

avantajlı (iltimaslı) satıcının satış hacmi artar, diğer satıcılardan alımlar azalır ve bazen satın alınan malların kaliteleri de azalır.<sup>130</sup>

### **3.3.1.3. Duran Varlıkların Olduğundan Farklı Gösterilmesi**

Bir maddi duran varlık kaleminin maliyeti ile ilgili kalem ile ilgili gelecekteki ekonomik yararın işletmeye aktarılmasının muhtemel olması ve ilgili kalemin maliyetinin güvenilir biçimde ölçülebilmesi durumlarında finansal tablolara yansıtılır. İlgili varlık kullanımından ya da elden çıkarılmasından ekonomik yarar beklenmediği durumlarda elden çıkarılır. Bir maddi duran varlık kaleminin bilanço dışı bırakılmasından doğan kazanç ve kayıp ilgili kalem bilanço dışı bırakıldığında hasılat olarak sınıflandırılmaksızın gelir tablosu ile ilişkilendirilir. İlgili varlık için kullanılan amortisman yöntemi varlığın gelecekteki ekonomik yararına ilişkin olarak işletme tarafından uygulanması beklenen tüketim modelini yansıtır. Duran varlıklar ile ilgili gerçekleştirilebilecek hileli finansal raporlamada çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en yaygın olanları hayali duran varlıklar yaratılması, duran varlık değerlerinin olduğundan farklı gösterilmesi, varlıkların yanlış sınıflandırılması ve varlıklara ilişkin olmayan maliyetlerin aktifleştirilmesidir. İşletmelerin hileli finansal raporlama için gider kalemlerinin aktifleştirilmesi gibi gerçekleştirdikleri bazı işlemlerin diğer ayağı varlıklar üzerinde gerçekleşmektedir. Bu işlemler işletmenin giderleri üzerinde etki yaratarak giderlerin düşük görünmesini sağlarken diğer yandan da varlık kalemleri üzerinde etki yaratarak bu kalemlerin olduğundan yüksek görünmesini sağlamaktadır.<sup>131</sup>

### **3.3.1.4. Yatırım Gelirleri Kullanılarak Yapılan Hileli Finansal Raporlama**

İşletmeler ana faaliyet konularından elde ettikleri hasılatın yanında gerçekleştirdikleri yatırımlar nedeniyle de çeşitli gelirler elde edebilmektedirler. Bu gelirler işletmenin ana faaliyet konusu ile ilişkili olmayan yatırımlarına ilişkin faiz gelirleri gibi gelirlerini kapsar. Dolayısıyla bu gelirlerin işletmelerin hasılatlarının bir bölümü gibi kabul edilerek kayıt altına alınması yanıltıcı sonuçlar doğurabilir. Ana faaliyet konularında yeterli bir gelir elde edemeyen ve hasılatlarını olduğundan yüksek göstermek isteyen işletmeler hileli bir yöntemle başvurmak suretiyle yatırımları ve diğer alanlardan elde ettikleri gelirlerini, hasılat kapsamında kayıt altına alma yoluna gidebilmektedirler. Yatırımlar

---

<sup>130</sup> Çatıkkaş, Ö., Ercan Çalış, Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 45, 2010, s. 148.

<sup>131</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 100-101.

kullanılarak ortaya çıkabilecek durumlardan bir diğeri de işletmelerin yatırımları üzerinden tek kereye mahsus elde ettikleri gelirlerini gizleyip buradan elde ettikleri geliri işletmenin faaliyet giderlerini azaltacak bir unsur olarak kullanmalarıdır.<sup>132</sup>

### **3.3.1.5. Birleşme/Satın Alma Süreçleri Kullanılarak Yapılan Hileli Finansal Raporlama**

Birleşmeye ilişkin hile yöntemleri, varlıkların yanlış değerlendirilmesi, birleşme işlemi nedeniyle ayrılan karşılıkların uygunsuz kullanımı ve birleşmenin finansal tablolara erken yansıtılması olarak sayılabilir.<sup>133</sup>

Vergi avantajlarından faydalanma da pek çok şirket birleşmesinde en önemli neden olmaktadır. Vergilendirilebilme ve vergilendirilememe, esas itibarıyla, işlem şekline bağlıdır. Şayet, alıcı (birleşilen) işletme nakit olarak ödemede bulunmuş ise, bu işlem, satışı yapan işletmenin ya da ortaklarının vergilendirilmesini gerektirir. Diğer bir deyişle, ilgililer satışın yapıldığı tarihte varlıkların satışı üzerinden bir sermaye kazancını ya da zararını kabul etmeleri gerekir. Aynı zamanda, nakit yerine ya da nakitle birlikte herhangi bir “borç aracı” ile ödeme yapılması da vergilendirmeyi engellemez.<sup>134</sup>

### **3.3.1.6. Ticari Alacakları Yüksek Göstererek Yapılan Hileli Finansal Raporlama**

Ticari alacaklar içerisinde senetsiz alacakların boyutu herhangi bir güvencesi olmaması nedeniyle önemlidir ve takibi senetli alacakların takibinden daha zordur. Bu durum hileli işlemlerin önüne geçilmesi açısından kolay olmayacaktır.<sup>135</sup>

Varlık hesapları içerisinde yer alan alacakların uygun olmayan biçimde değerlendirilmesi bir diğer hileli finansal raporlama yöntemidir. İşletmelerin alacaklarını uygun olmayan şekillerde değerlemesi genellikle, gerçekte var olmayan-hayali-alacaklar yaratılması ve değersiz hale gelen alacaklar için gerekli kayıtların yapılmaması şeklinde gerçekleşir. Hayali alacaklar genellikle hayali satışlar nedeniyle oluşur. Finansal sorunlar yaşayan ve satış tutarı üzerinden yöneticilere prim verilen işletmelerde hayali alacaklar yaratılmasına ilişkin hilelere sıkça rastlanmaktadır. Buna ilişkin muhasebe kaydı, gerçekte var olmayan alacak hesabının borçlandırılması, satışlar hesabına ise alacak kaydı atılması şeklinde

<sup>132</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 104-105.

<sup>133</sup> Ulusoy, S., “Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2007, s. 62.

<sup>134</sup> Aydın, N., İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz ve Bir Uygulama Örneği, Ankara: Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz, Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, 1990, s. 21.

<sup>135</sup> Pamukçu, A., “Muhasebedeki Hata ve Hilelerin Raporlama İlkeleri Yönünden Değerlendirilmesi”, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2000, s.41.

gerçekleştirilmektedir. Bu tip hileler genellikle muhasebe dönemlerinin sonunda gerçekleştirilmektedir. Bu şekilde hileli alacaklar yaratarak hileli finansal raporlama gerçekleştiren kişiler, çoğu zaman denetçiler tarafından gerçekleştirilen doğrulama çalışmaları sırasında denetçilerin alacaklar hakkındaki gerçeği öğrenmemeleri için gizleme çabası içerisine girerler. Genellikle hayali alacakların oluşmasına neden olan satışlar da hayali müşterilere yapılmaktadır. Hilekarların hayali müşteriler için oluşturdukları iletişim bilgileri yine kendilerine ait bilgiler olmaktadır.<sup>136</sup>

### **3.3.2. Borçlar/Yükümlülükler Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama**

Borçlar/Yükümlülükler kullanılarak gerçekleştirilen yöntemler, geleceğe dönük yükümlülüklerin kayıt altına alınmasının ihmal edilmesi, muhasebe tahminlerinin değiştirmek suretiyle yükümlülüklerin azaltılması, yükümlülüklerin özel bir gider olarak kaydedilen tutarların gelir haline dönüştürülmesi suretiyle azaltılması, satıcılar ile gerçekleştirilen anlaşmalara bağlı gerçekdışı indirimler yaratılması suretiyle yükümlülüklerin azaltılmasıdır. Bu tür hilelerin gizlenmesi ne kadar kolaysa, denetçiler tarafından ortaya çıkarılmaları da bir o kadar zordur.<sup>137</sup>

#### **3.3.2.1. Geleceğe Dönük Yükümlülüklerin Kayda Alınmaması**

Yükümlülüklerin gizlenmesinin en kolay ve en çok tercih edilen yöntemi kayıt işleminin ihmal edilmesidir. Bu yöntemin kullanımı ile bir işletme aleyhine sonuçlanmış çok yüksek tutarlı davalar bile göz ardı edilebilmektedir. Satıcılar tarafından gönderilen faturaların sisteme işlenmesi gerekirken, yırtılıp atılabilir, çekmecelerde gizlenebilir. Gerçekleştirilmesi gereken yükümlülük kayıtlarını gerçekleştirmeyen kişiler sonraki dönemlerde bu yükümlülüklere ilişkin ödemeleri, gelecekte fiyat artışları nedeniyle oluşacak karlar gibi farklı gelir kaynakları ile karşılamayı düşünmektedirler. İlgili yöntem yükümlülüklerin kayıt altına alınmasının ihmal edilmesi suretiyle işletmenin durumunun olduğundan iyi gösterilmesini hedeflemektedir.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 95-96.

<sup>137</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 109.

<sup>138</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 110.

### **3.3.2.2. Muhasebe Tahminlerinde Değişiklik Yaparak Yükümlülükleri Azaltmak**

İşletmelerde finansal tablo kalemlerinden bazıları kesin olarak ölçülemediğinden tahmin edilmeleri gerekmektedir. Tahminler tarihi ve cari verilerin analizlerini gerçekleştirerek gelecekteki olayların öngörülmesini içerir ve uygulanan finansal raporlama çerçevesinin gerekliliklerine ve finansal tablo unsuruna göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle ortaya çıkacak önemli yanlışlık riski de yapılan tahminin belirsizliği ile doğru orantılı olarak artar. İşletmeler yaptıkları muhasebe tahminlerinde değişiklikler gerçekleştirmek suretiyle işletmenin yükümlülüklerini olduğundan daha düşük gösterme eğilimi içerisine girebilmektedirler. Tahminler konusunda yapılabilecek değişiklikler çalışanların emekliliğine, emeklilik sonrası haklarına ilişkin gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca makine ve teçhizatlarını leasing yöntemi ile sağlamış işletmeler bu ekipmanların hurda değerleri üzerinde de muhasebe tahmini değişiklikleri yapabilmektedir.<sup>139</sup>

### **3.3.2.3. Giderleri Gelire Dönüştürerek Yükümlülükleri Azaltmak**

Sonraki dönemde gerçekleştirilecek giderleri bu dönem içerisinde kayıt altına alma yöntemi, sonraki dönemde katlanılacak giderlerin bir dönem öncesine taşınmasını sağladığından, sonraki dönem faaliyetlerinden elde edilecek karın olduğundan yüksek görünmesini sağlayacaktır. Bu uygulamalar genellikle işletmede yeniden örgütlenme, küçülme ve yüksek değerlenmiş olan varlıklara ilişkin düzeltmelerin yapılmasını içerir. Özellikle işletmelerde üst yönetimde meydana gelen değişiklikler sırasında gerçekleştirilir. Gerçekleştirilen bu işlem ile birlikte ortaya bir de yükümlülükler ile ilgili bir hile çıkmaktadır. Giderlerin erken kayıt altına alınması ile birlikte cari yıl içerisinde bir rezerv yaratmaktadır. Yaratılan bu rezerv ile ortaya çıkan yükümlülük, sonraki dönemde kazanca dönüştürülerek kayıt altına alınabilmektedir.<sup>140</sup>

### **3.3.3. Satış ve Tahsilatlar Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama**

Satışa ilişkin tutarların zamanından önce kayıt altına alınması ve niteliği şüpheli ve şişirilmiş satışlar bu konuda görülen bir başka hileli finansal raporlama eylemidir. Satışa ilişkin hasılatın zamanından önce tanınması, işletmenin sunması gereken hizmetler tamamlanmadan hasılat kaydını gerçekleştirmesi, yükleme ve müşterinin teslim alma

<sup>139</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 111.

<sup>140</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 112.

işlemi gerçekleştirilmeden hasılat kaydı düzenlenmesi bu konuda verilecek birer örnektir. Niteliği şüpheli ve şişirilmiş hasılatlar, bağlı ortaklıklara gerçekleştirilen satışların hasılat olarak kayıt altına alınması, müşteri ile gerçekleştirilen satış işleminde satılan malın yanında verilen değerli varlıkların bulunması ve bu değerli varlıkların bedelinin de hasılat içerisine dahil edilerek kaydın bu şekilde gerçekleştirilmesi ve hasılatın şişirilmesi sonucu ortaya çıkar. Hasılat ile ilgili gerçekleşmesi muhtemel hileli finansal raporlama olaylarının temel olarak dört temel başlıkta toplanması mümkündür;

- Hayali hasılatın tanınması,
- Hasılatın erken tanınması,
- Kalitesi şüpheli hasılatın tanınması,
- Cari dönem hasılatının sonraki döneme kaydırılması.

### **3.3.4. Giderler Kullanılarak Gerçekleşen Hileli Finansal Raporlama**

İşletme yönetimlerinin hileli finansal raporlamayı gerçekleştirirken kullanabilecekleri araçlardan biri de giderlere ilişkin kalemlerdir. Gider kalemleri kullanılarak gerçekleştirilebilecek hileli finansal raporlama, işletmenin dönem içerisinde oluşmuş giderlerinin önceki ya da sonraki döneme kaydırılması şeklinde gerçekleştirilebileceği gibi, sonraki dönemde katlanılacak olan giderlerin cari döneme kaydırılması suretiyle de gerçekleştirilebilmektedir.<sup>141</sup>

#### **3.3.4.1. Cari Döneme Ait Giderleri İleri/Geri Kaydırma**

Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre, kısa vadeli peşin ödenmiş giderler, genellikle bilanço tarihinden önce elde edilen, ancak ilgili tarihte tüketilmeyen, gelecek dönemin gelirlerine yükletilebilen ve normal faaliyet döneminde kullanılan mal ve hizmetlere ait giderlerdir. Eğer önceden bir tutar ödenmemiş ise, hizmet ya da malın bedeli, bunların alacağı ya da paraya dönüşmesi zamanında, gelecek dönemde istenir.<sup>142</sup>

Gelecek dönemlerde maliyet ya da gider yaratabilecek giderlerin önceki dönemlere büyük tutarda özel bir gider (a special charge) olarak kaydedilip gelecek dönem performansını olduğundan iyi göstermek kötü durumdaki şirketlerin kendilerini düzlüğe çıkarmak için çok yüksek prim ve ücretlerle transfer ettikleri CEO'lar tarafından

<sup>141</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 88.

<sup>142</sup> Holmes, A. W., Overmyer, W. S., Muhasebe Denetimi "Auditing" Standartları ve Yöntemleri, Cilt 2, Çev: Oğuz Öztürk, Ankara: Bilimsel Yayınlar Derneği, 1975, s.133.

başvurulan bir yaratıcı muhasebe tekniğidir. Özellikle gider yüklemeleri daha çok yeniden yapılandırma harcamaları, küçülme vs. adlarla yapılan operasyonlarda görülür. En tipik gider kalemleri kıdem tazminatı, araştırma ve geliştirme giderleri gibi giderlerdir.<sup>143</sup>

Cari döneme ait giderlerin, önceki veya sonraki dönemlere aktarılması işletmenin ilgili dönemdeki karının gerçekte olduğundan yüksek görünmesine neden olmaktadır. Cari döneme ait giderlerin önceki döneme ya da sonraki döneme kaydırılması beş şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemler;<sup>144</sup>

- Faaliyetlere ilişkin giderlerin aktifleştirilmesi,
- Varlıkların uzun dönemli amortismanına tabi tutulması,
- Muhasebe politikalarında değişiklik yaparak cari dönem giderlerini önceki döneme kaydırması,
- Değerini kaybetmiş varlıklardaki değer düşüklüğünün kayda alınmaması veya bu varlıkların kayıtlardan çıkarılmaması,
- Varlıklar için ayrılan karşılıkların azaltılması.

#### **3.3.4.2. Gelecek Döneme Ait Giderleri Cari Döneme Kaydırma**

İşletmenin giderlerinin düşük gösterilmesi ya da gizlenmesi işletmenin finansal tablolarında oldukça belirgin bir iyileşme sağlayacaktır. Giderlerin manipüle edilmeleri hasılat ve gelirler üzerinde gerçekleştirilecek manipülatif işlemlere nazaran daha kolay, denetçiler tarafından ortaya çıkarılma açısından ise daha zordur. Gelecek döneme ait giderlerin cari döneme kaydırılarak gerçekleştirilen hileli finansal raporlama eylemi üç şekilde gerçekleşebilir;

- - Özel gider olarak gösterilen tutarın uygun olmayan biçimde şişirilmesi,
- - Bir işletmenin Devralınmasıyla gelen araştırma geliştirme maliyetlerinin kayıtlardan çıkarılması,

İhtiyari giderlerin cari döneme kaydırılması.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Çıtak, N., Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s. 66.

<sup>144</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 88.

<sup>145</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 92.



## **BÖLÜM 4. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM**

### **4.1 İÇ KONTROLÜN İÇ DENETİM İLE ETKİLEŞİMİ**

İç Denetim ile iç kontrol arasında güçlü ve karşılıklı bir ilişki söz konusudur.<sup>146</sup> Bu sebeple, iç kontrolün doğru değerlendirilebilmesi açısından bu bölümde iç kontrolün iç denetim ile ilintisi ve etkileşimi üzerinde durmak açıklayıcı olacaktır.

#### **4.1.1. İç Denetim Açısından İç Kontrolün Önemi**

İç denetim, yıllar boyunca denetim yaklaşımı açısından sürekli bir devinim içerisinde olmuştur ancak bu durumun gerçek bir fark yarattığını halen ifade edemiyor oluşumuz iç kontrolün önemini ortaya çıkarmaktadır.

İşletmelerin yaşamları boyunca karşı karşıya kaldıkları risklere karşı gerekli önlemleri alacak mekanizmaları hayata geçirememiş olmaları, finansal sistemdeki hızlı dönüşüm sayesinde iç kontrolün önemini artık bir zorunluluk olarak karşılarında çıkarmıştır.<sup>147</sup>

Geleneksel olarak iç denetim süreci, uzmanlık alanı olarak tanımladığı kontrol süreçleri ve yordamları ile iç kontrol sisteminin etkinliğini kontrol ederek başlar ve sona erer. Ancak bu bakış açısı aşağıdaki iki problemi kaçınılmaz olarak denetçinin önüne getirir.<sup>148</sup>

İlk olarak, yönetim kendisi için çok uzak bir kavram olan iç kontrol faaliyetlerini anlamak konusunda isteksizdir. Çünkü, daha fazla kontrol uygulamak gibi gereksiz bir ek yükün sorumluluğu ile uğraşmak istemezler.

İkinci olarak, iç denetimin her konuda uzman olması pek olası değildir.

Yukarıda tanımladığımız bu risklerin varlığı iç denetimin etkinliği açısından hedefine ulaşması ve başarılı olması noktasında önemli bir engel olarak karşısına çıkmaktadır.

---

<sup>146</sup> Aslan, B., Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, Sayıştay Dergisi, Sayı 77, 2010, s. 69.

<sup>147</sup> Usul, H., Mizrahi, R., Risk Odaklı Denetim, Ankara: Detay Yayıncılık, 2016, s. 1.

<sup>148</sup> Griffiths, P., Risk-Based Auditing, Burlington, USA: Gower Publishing Limited, 2005, s.5.

1940'lı yıllardan sonra işletmelerin büyümeye başlaması, karmaşıklaşması, faaliyetlerinin yaygınlaşması gibi sebepler üst yönetimin tüm faaliyetleri kontrolünü giderek zorlaştırmış ve 1947 yılında AICPA'nın yayınladığı "İç Kontrol" isimli yayını ile birtakım kurallar bütünü açıklanmıştır. Bu kurallarda;

- İşletmelerin büyüklüklerinde ve alanlarında meydana gelen karmaşık yapı ve genişleme sonucunda, yönetimler etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve analizlere güvenmek zorundadırlar,

- İyi bir iç kontrol yapısının sağlayacağı ortam, çalışanların bilgi eksikliklerinin getireceği zararlara karşı işletmeyi koruyacak ve olası hata ve düzensizliklerin azalmasına neden olacaktır.

- Çeşitli sınırlamalar nedeniyle bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde iç kontrol yapısına güvenmeden çalışmalarını duruma ortadan kalkacaktır.<sup>149</sup>

#### **4.1.2. İşletme İçi Kontrol Yapıları**

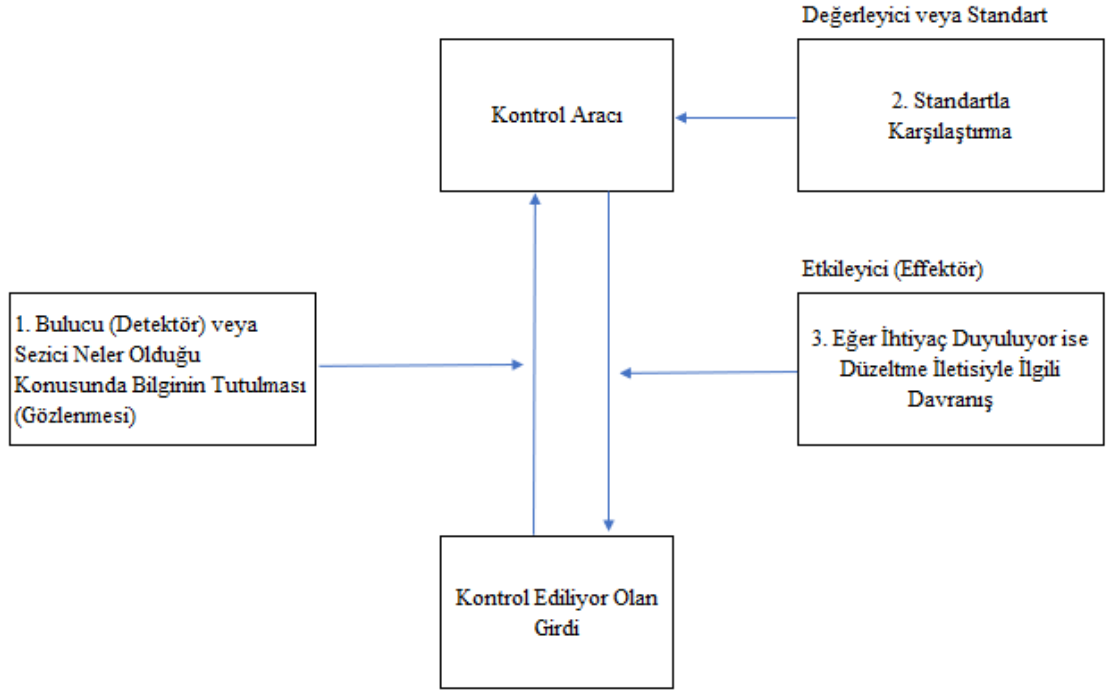
İşletme içi kontrol yapılarının bilinmesi iç denetçiler açısından büyük önem arz etmektedir ve aşağıda bu kontrol yapılarından belli başlı olanları açıklanmaktadır.

##### **4.1.2.1. Genel Kontrol Modeli**

İşletmelerde kontrol sistemleri, standartlardan sapmalar istenmeyen düzeylerde olduğu zaman faaliyete geçerek, faaliyetleri tekrar standartların gerektirdiği duruma getiren mekanizmalardır. Bir kontrol sisteminin temel yapısı aşağıdaki şekilde gibi şematize edilir.

---

<sup>149</sup> Bozkurt, N., Muhasebe Denetimi, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2015, s. 125.



Şekil 4.1 Bir Kontrol Sisteminin Elemanları<sup>156</sup>

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere genel bir kontrol modeli 4 temel faktörden oluşur;

1. Bulucu (Detektör): Kontrol edilmek istenen süreçte fiilen neler olduğunu belirlemeye yarayan bir ölçme aracıdır. Örneğin; evlerimizde kullandığımız kalorifer ile bağlantı sağlayan termostat cihazı, bir iç denetçi ve sistem çalışırken gerçekleşen problemleri gözlemleyen bir detektördür.

2. Değerleyici ve Standart: Gerçekleşen olayların önem derecesini belirleyen bir araçtır. Önem derecesi, gerçekleşen ile gerçekleşmesi beklenen ya da standart ile karşılaştırılması durumunda belirlenir. Termostat örneğimizde oda sıcaklığını 22 derecede tutmak istiyorsak standardımız 22 derecedir.

3. Etkileyici: Eğer değerleyici bir şeyler yapılması gerektiği ile ilgili bir mesaj veriyorsa düzeltme işlevini yerine getiren araçtır. Termostat örneğimize dönersek, oda sıcaklığı standardımız olan 22 derecenin altına düşmeye başladığı an harekete geçip kaloriferi çalıştırarak oda sıcaklığını tekrar yükseltmeye çalışır.

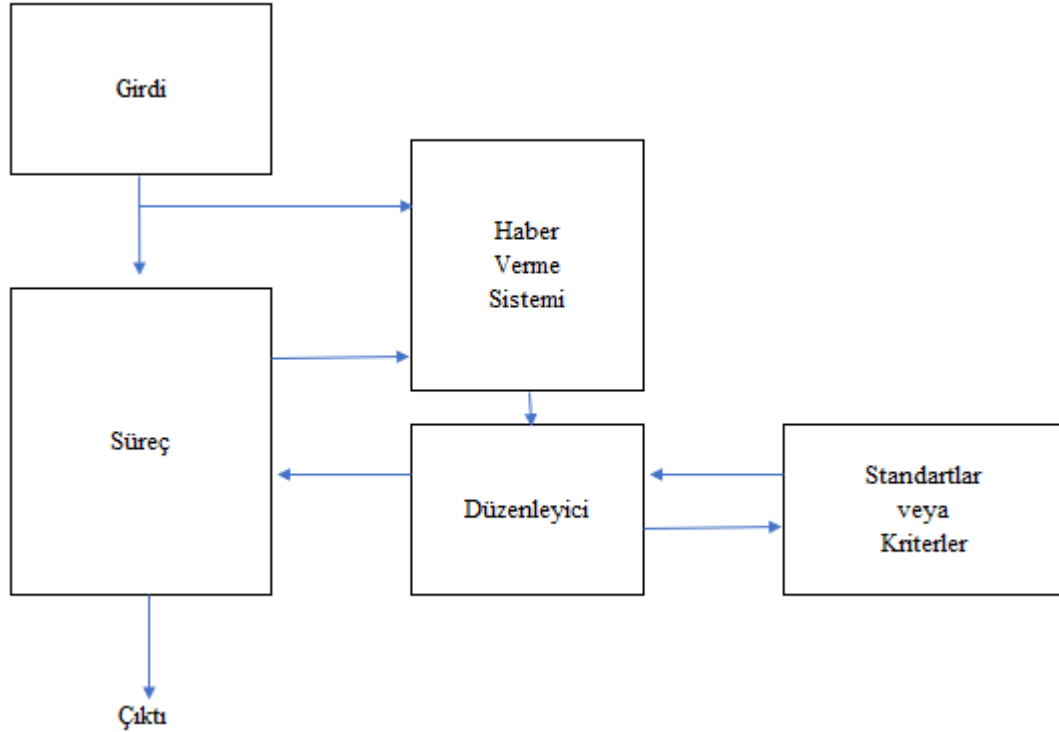
4. İletişim ağı: Bulucu, değerleyici ve etkileyici arasındaki bilgi iletimini sağlayan ağıdır. Termostatın, kalorifer tesisatındaki sezicileri ile arasındaki bağlantısı örnek verilebilir.

#### 4.1.2.2. İleri Besleme Kontrol Sistemi

İleri besleme kontrol sisteminde amaç süreçte önemli bir bozulma meydana gelmeden önlemeye çalışarak tamamıyla problemi hedef almaktır. Böylelikle oldukça maliyetli olan süreçten sapmaları önler ve düzeltme işlemi başlayıncaya kadar yaşanacak gecikmelerin önüne geçer. Bir ileri besleme kontrol sisteminin temel unsurları, geri besleme kontrol sistemleriyle benzerlik taşır. Bunlar;

1. Girdiyi çıktıya çeviren süreç,
2. Kontrolün konusunu oluşturan sürecin bir özelliği,
3. Süreci ve girdilerin durumunu izleyerek çıktıların durumunu önceden haber vermeye çalışan bir ölçme veya önceden tahmin sistemi,
4. Sürecin durumunu önceden değerleyebilmek için bir standartlar ya da kriter topluluğu,
5. Sürecin çıktılarıyla ilgili tahminleri standartlarla karşılaştıran ve bu karşılaştırma gelecekte bir sapma ihtimalini gösterdiğinde ayarlayıcı faaliyetleri başlatan bir düzenleyici,

İleri besleme kontrol sistemleri ile ilgili ilişkiler aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 4.2 Bir İleri Besleme Kontrol Sistemi<sup>156</sup>

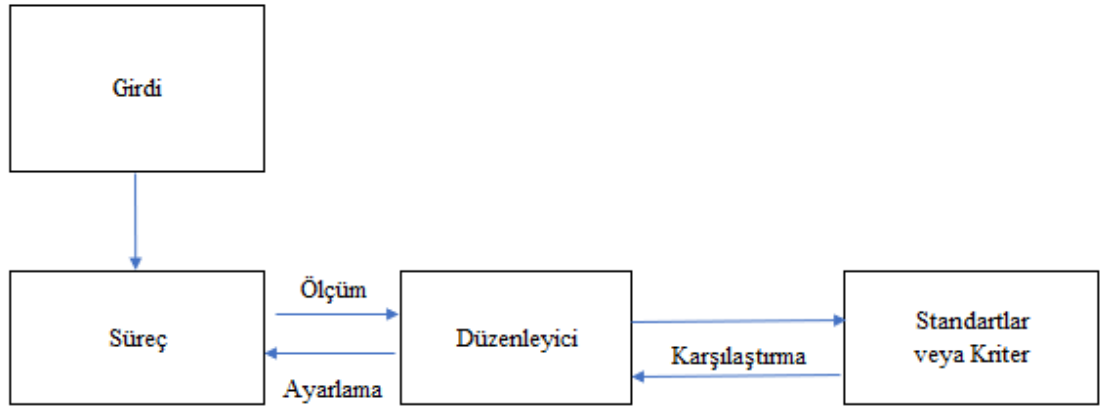
Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere ileri besleme sistemlerin ayırt edici özelliği süreç girdilerinin izlenmesidir. Bu yüzden bir ileri besleme kontrol sisteminin bir süreçte uygulanabilmesi için sürecin girdileri ile çıktıları arasında önceden tahmin edilebilen bir ilişkinin varlığı gereklidir.

#### 4.1.2.3. Geri Besleme Kontrol Sistemi

İşletmelerdeki kontrol sistemlerinin önemli bir kısmı geri besleme özellikleri göstermektedir ve bir geri besleme kontrol sistemi beş temel unsurdan oluşur. Bunlar;

1. Girdiyi çıktıya çeviren süreç,
2. Kontrolün konusunu oluşturan sürecin bir özelliği,
3. Süreç özelliğinin durumunu belirlemeye yarayan bir ölçüm sistemi,
4. Ölçülen süreç durumunun değerlendirilebilmesi için standartlar ve kriterler topluluğu,
5. Sürecin ölçülen özelliğinin durumu ile standartların karşılaştırılması sonucunda, sürecin plandan ayrılıyor olduğunun anlaşılması halinde ayarlama faaliyetine geçilmesini sağlayacak bir düzenleyici,

Beş temel unsur arasındaki bu ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 4.3 Bir Geri Besleme Kontrol Sistemi<sup>156</sup>

#### 4.1.2.4. Önleyici Kontrol Sistemleri

Geri besleme ve ileri besleme kontrol sistemlerinin her ikisi de kontrol ettikleri sürecin faaliyetlerini dışarıdan izlerler ve gerek duydukları anda düzeltici ayarlamaları yapmak için sürece müdahale ederler. Önleyici kontrol sistemleri ise, tam tersine fiilen sürecin bir parçası olan politika ve prosedürlerden oluşur. Dolayısıyla önleyici kontrol sistemleri geri

besleme ve ileri besleme kontrol sistemlerinden daha etkili ancak daha maliyetlidir. Önleyici kontrol sistemleri iç kontrolün özellikle geri besleme ve ileri besleme sistemlerinin dışında kalan kısmıyla ilgilidir. İç kontrolün özellikle kontrol eylemleri bölümü önleyici kontrol sistemlerinin en iyi örneklerini oluşturur. Bunlar;

- Etkin bir örgüt yapısıyla ilgili uygulamalar (görevlerin ayrımı),
- Etkin Personel Uygulamaları,
- Politika ve Prosedürlerin Yazılı Kılavuzlar Haline Getirilmesi,
- Varlıklarının Fiziksel Korunmasının Yapılması,
- İyi Düzenlenmiş Belge ve Dokümanlar.

## **4.2 İÇ KONTROLÜN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Ticari alacakların doğru bir biçimde takibinden mevcut muhasebe ilkelerinin yeni işlemlere uygulanmasının üst yönetim tarafından etkisiz hale getirilmesi, incelemelerin zamanında ve etkin bir biçimde yapılmasına engel teşkil eden yetersiz nitelikteki personel ve kaynaklar, görevlerin ayrılığına ilişkin zayıf iç kontroller ve prosedürler, şirket yönetim politikalarının ilgili birim ve ilişkili birimler arasında uygulanmasındaki tutarsızlıklar, riskten korunmaya dönük standartların var olmayışı gibi pek çok faktör iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesinde belirleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **4.2.1. İç Kontrolün Sınırları**

İç kontrol sisteminin tasarımının değerlendirilmesi, iç kontrolün önemli yanlışlıkları önleme, ortaya çıkarma ve düzeltme kapasitesine sahip olup olmadığını belirlemeye yöneliktir. Uygun olmayan bir biçimde tasarlanan iç kontrol sistemi, işletmenin iç kontrol sisteminde yetersizliği gösteriyor olabilir. Risk değerlendirme sürecinde iç kontrol sistemindeki kontroller vasıtasıyla gerekli kanıtların elde edilebilmesi; işletme personeli ile görüşme yapılmasını, belirli kontrol uygulamalarının gözetimini, rapor ve dokümanların incelenmesini ve finansal raporlama ile ilgili bilgi sistemi işlemlerinin izlenmesini gerektirir.<sup>150</sup>

---

<sup>150</sup> Pehlivanlı, D., Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2014, s. 47.

Bir işletmenin iç kontrol sisteminin yapısı özellikle;<sup>151</sup>

- İşletmenin büyüklüğünden (Personel sayısı, Satışların tutarı, Üretimden satışa kadar uzayan süreçlerin sayısı gibi),
- İşletmenin mülkiyet yapısı, hukuki şeklinden (Şahıs işletmesi, Anonim Şirket, Halka Açık Şirket gibi),
- Faaliyette bulunduğu sektör ve bu sektörün içinde bulunduğu sorunlardan,
- Kullanılan bilgi iletişim sistemi, bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, özetlenmesi ve korunmasındaki imkanlardan (Yönetim Bilgi Sistemi'nin yapısı),
- Yasal düzenlemelerden etkilenir.

#### 4.2.2. İç Kontrol Sisteminde Sorumluluk

İç kontrollerin riskleri önlemede etkin çalıştığından yönetim kurulu sorumludur. Yönetim kurulu temelde aşağıdaki aşamalardan emin olmalıdır;<sup>152</sup>

- Kontrole ihtiyaç duyulan alanlar
- Uygun kontrollerin seçimi,
- Kontrollerin uygulanması,
- Kontrollerin devamlılığını ve güncelliğini sağlamak.

İç denetimin ve iç denetçilerin iç kontrole ilişkin rol ve sorumlulukları iç denetimin tanımından da anlaşılacağı üzere iki ayrı rol çerçevesinde belirlenmiştir. Bunlar kontrol süreçlerinin ve bu süreçlerin merkezinde yer alan iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacı ile yürütülecek “güvence” ve “danışmanlık” rolleridir. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde de iç denetimin iki temel rolü “güvence sağlayıcı” ve “danışman” olarak tanımlanmaktadır. Güvence, iç denetçiler tarafından sağlanan her tür denetim ve değerlendirme hizmetini, danışmanlık ise kontrol, risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik tavsiyeler, araştırmalar, eğitimler, analizler ve çalışma gruplarına katılım gibi hizmetleri kapsamaktadır. Bu roller çerçevesinde iç denetçiler farklı sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu sorumluluklar:

- Şirket genelinde COSO gibi iyi uygulama örneklerine dayanan bir iç kontrol sistemi oluşturulmasına yönelik teşvik edici sorumluluklar,

<sup>151</sup> Kaval, H., Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi, 4. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2008, s. 139.

<sup>152</sup> Pehlivanlı, D., Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları, s. 40.

- Şirketin her seviyesinde ve tüm kurumsal unsurlardaki (sistem, süreç, birim, proje, varlıklar) risklerin uygun kontrol faaliyetleri ile azaltıldığına dair güvence sağlanması ve bu kontrollerin tasarım ve işlevselliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, olarak ifade edilebilir.<sup>153</sup>

### 4.3 İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ

İç kontrol ve iç denetim arasındaki ilişkiyi polis ve bekçi arasındaki ilişkiye benzetirsek bekçinin de bir polis memuru gibi haklara ve yetkilere sahip olduğunu ancak bir polis memuruna kıyasla hiyerarşik yapı içerisinde terfi ve tayin imkanının olmaması gibi birtakım kısıtlayıcı koşullara tabi olduğunu biliriz. Kısıtlayıcı koşulların varlığı görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında bir engel teşkil etmediğinden uygun ortam ve şartların sağlanması her iki görevli arasındaki ilişkinin kapsamı ve etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu anlamda etkili bir iç kontrolün varlığı iç denetimin kalitesini arttıran belirleyici bir unsurdur.

#### 4.3.1. Kontrol Ortamı ve İç Denetim

Bir işletmede etkili bir iç kontrol yapısı kurabilmenin önkoşulu, uygun bir ortamın sağlanmasıdır. İşletme içi ve dışı unsurların oluşturduğu bu ortama, “iç kontrol ortamı” adı verilmektedir. Ortamın oluşturulmasını etkileyen unsurlar;<sup>154</sup>

- Yönetimin iç kontrol yapısının gerekliliğine inanması ve bunu sürdürmesi,
- İşletmenin hacmi ile orantılı olarak, önemli görev alanlarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konulması,
- Denetim komitesinin sağlıklı çalışması ve yönetim kurulunun da olaya gereken önemi vermesi,
- Etkin bir iç kontrol yapısı için çalışanların yetki ve sorumluluklarının düzgün ve yazılı bir biçimde ortaya konulması, “görevlerin ayrılığı” ilkesinin uygulanması,
- İç kontrol yapısı aracılığıyla oluşturulan kontrollerin sürekli olarak işletme yönetimi tarafından izlenmesi,
- İç denetim biriminin işletmenin gövdesi ile tepe yönetimi arasında köprü görevi üstlenmesi,

<sup>153</sup> İç Denetim Koordinasyon Kurulu, İç Denetim “Yönetime Değer Katmak”, Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, Yayın No:1, 2014, s. 298-299.

<sup>154</sup> Bozkurt, N., Muhasebe Denetimi, s. 127-129.



- İşletmede yeterli sayıda ve kalitede personelin istihdamı,
- Çeşitli işletme dışı etkenler olarak sıralanabilir.

İç denetim kavramının organizasyonel yapıdaki yeri, icra ettiği faaliyetlerin kapsamı ve iç denetim biriminden beklenen amaçlar dikkate alındığında, iç denetim faaliyetinin diğer denetim faaliyetlerinden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir.<sup>155</sup>

#### 4.3.2. Risklerin Değerlemesi ve İç Denetim

COSO'ya göre işletmelerde risklerin değerlendirilmesi ikinci en önemli temel unsurlarından biridir. Tüm işletmeler dikkate almaları gereken birçok risk unsuru ile karşı karşıyadır ve bunların bir kısmı işletme dışından bir kısmı ise, işletme içinden kaynaklanmaktadır. Risk belirlemede öncelikli koşul amacın belirlenmesidir. Çünkü risk, işletmelerin planlamış olduğu faaliyetlerinin plan dahilinde gerçekleştirilmemesi ihtimalidir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, riskler işletmenin amaçlarına ulaşmasında önüne çıkan engellerdir. Bu sebeple, öncelikle risk belirleme aşamasında amaç oluşturulmalı, daha sonra bu amaca ulaşmanın önünde engel olarak duran riskler belirlenerek analiz edilmelidir. Bu işlem işletmedeki risklerin nasıl yönetilebileceği hususunda geçerli bir alt yapı oluşturma imkânı sağlayacaktır.<sup>156</sup>

COSO raporuna göre Risk Değerlemesi 3 temel aşamada ele alınmıştır.

1. Risk Belirlemesi: İşletmelerde risk analizi yapılabilmesinin ön koşulu işletmelerin iç ve dış kaynaklardan ne tür riskler ile karşı karşıya olduklarını bilmeleridir. Bu risklerden bazıları işletmeye yönelik iken, bazıları ise işletmenin bir birimi veya eylemlerine yöneliktir. Riskler belirlenirken işletmeyi etkileyen risklerin yanında eylemsel olarak etkileyebilecek risklerinde göz önünde bulundurulması gerekir. Örneğin; İşletme belirli bir hammaddeyi sürekli olarak bulundurmasıyla ilgili bir amaç belirlemiş olabilir ve söz konusu hammaddeye ilişkin tedarik sürecini kapsayan riskler bu amacın önünde birer engeldirler. Etkili bir risk analizi için öncelikle risk doğuran işletme içi ve dışı temel faktörler belirlenir ve bu yönde harekete geçilir.

---

<sup>155</sup> Sezer, Y., Kavakoğlu, T., Denetimin Denetişime Evrilmesi, Kamu İç Denetçileri Derneği, Denetişim Dergisi, Sayı:6, 2011, s. 45.

<sup>156</sup> Yılcı, F. M.: a.g.e., s. 93.

İşletme içi faktörlere: Bilgi sistemlerindeki bir süreçte bozulma, İşe alınan personelin niteliği, Yönetimin sorumluluklarındaki bir değişim, bir teşebbüsün eylemlerinin niteliği ve varlıklara erişebilen çalışan, Etkisiz bir yönetim kurulu veya denetim komitesi,

İşletme dışı faktörlere ise: Teknolojik gelişmeler, Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki değişiklik, Rekabet, Yeni yasa ve düzenlemeler, doğal felaketler örnek olarak verilebilir.

2. Risk Analizi: İşletme düzeyinde ve birimin faaliyetleri düzeyinde riskler belirlendikten sonra, yönetim risklerin önemini ve işletmenin faaliyetleri ile bağlantısını dikkate almalıdır ve bu riskler ile ilgili bir analiz yapılmalıdır. COSO risk analizi için aşağıdaki gibi bir yol önermektedir;

- Bir riskin önemini tahmini,
- Riskin meydana gelme olasılığının değerlendirilmesi,
- Riskin nasıl yönetilebileceğinin dikkate alınması.

3. Değişimin Yönetilmesi: COSO her işletmenin amaçlarını elde etmesinin önünde engel olabilecek önemli etki yaratabilecek koşulları belirleyen formal ve informal bir yapıya sahip olmasını tavsiye etmektedir. Bu sadece risklerin belirlenmesi ile değil, işletme faaliyetleri devam ederken bu yapıya paralel olarak düzenli bir biçimde risk değerlendirme prosedürlerini de gerektirir. Bu, riskleri kontrol edebilmek, risklerin derecesini belirleyebilmek için koşullardaki değişimi tespit edebilecek bir süreci tanımlamaktadır. Değişim yönetimi, özel dikkat gerektiren belirli koşullar üzerine kuruludur ve COSO yönetimin özel dikkatini gerektiren bu koşulları şu şekilde sıralamıştır;

- Değişen faaliyet çevresi,
- Yeni Personel,
- Yeni ve revize edilmiş bilgi sistemleri,
- Hızlı büyüme,
- Yeni teknoloji,
- Yeni yaklaşımlar, ürünler veya eylemler,
- Ortaklıktaki yeni yapılanmalar,
- Yurtdışı faaliyetler,

Bu liste tüm şartları tanımlamamakla birlikte iç kontrol amaçlar topluluğunu ve risk değerlendirme sürecini etkileyebilecek özel durumlardan bazılarını kapsamaktadır.<sup>157</sup>

#### **4.3.3. Kontrol Eylemleri ve İç Denetim**

İç denetim, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişiyle ilgili olarak yönetime bilgi sağlar, değerlendirmelerde ve önerilerde bulunur. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin düzenlenmesi ya da uygulanması süreçlerine ve iç kontrole ilişkin alınacak önlemlerin seçim sürecine dahil edilmezler. İç denetim, yönetime yönelik bir hizmettir. İç kontrolün incelenip değerlendirilmesi ve üst yöneticiye güvence sağlaması, iç denetim fonksiyonları kapsamındadır. İç denetimin kendisi örgütün bir iç kontrol sisteminin parçasıdır ve iç denetimin kapsamına sadece finansal kontrol değil, iç kontrolün bütün yönleri girer. Etkin bir iç kontrolün kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumlu olan yönetimin, iç denetçilerin, iç kontrol ilkelerine ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik görüşlerden faydalanması, iç denetim faaliyetinin bir gereğidir. Ancak iç denetim yönetime ne kadar değerli bilgiler ve değerlendirmeler sağlamış olursa olsun, etkin iç kontrol yapısının ikamesi olarak görülmemesi gerekir.<sup>158</sup>

#### **4.3.4. Bilgi Sistemleri, Etkin İletişim ve İç Denetim**

COSO Report, önceleri iç kontrolün temel unsurları içine dahil etmiş olduğu Muhasebe Bilgi Sistemleri unsurunu Bilgi Sistemleri olarak yeniden düzenlemiştir. Böylelikle, finansal ve finansal olmayan, iç ve dış kaynaklı ayrımı yapılmadan her türlü bilginin işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki önemi vurgulanmıştır. Bilgiye amaç sınırlandırılması açısından (faaliyetsel, finansal, uygunluk) yaklaşımış ancak bilgileri faaliyetsel, finansal ve uygunluk biçiminde kesin sınırlarla ayırmak ve sadece bu amaçlara yönelikmiş gibi düşünmenin doğru olmayacağı ifade edilmiştir. İşletmelerdeki bilgi akışının kaynağı hiç kuşkusuz bilgi sistemleridir ve formal veya informal olarak çalışabilir. Günümüzde işletmelerde formal anlamda düzenlenmiş bilgisayar destekli bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Özellikle Muhasebe Sistemi içinden elde edilen finansal bilgilerin üretilmesinde bilgi sistemlerinden büyük ölçüde faydalanılmaktadır. Bu tür iç kaynaklı formal bilgi sistemlerinin yanında dış bilgi kaynakları olarak müşteriler ve satıcılar gibi işletme dışı kişilerden informal bilgi akışı da önemlidir. COSO Report, bilgi

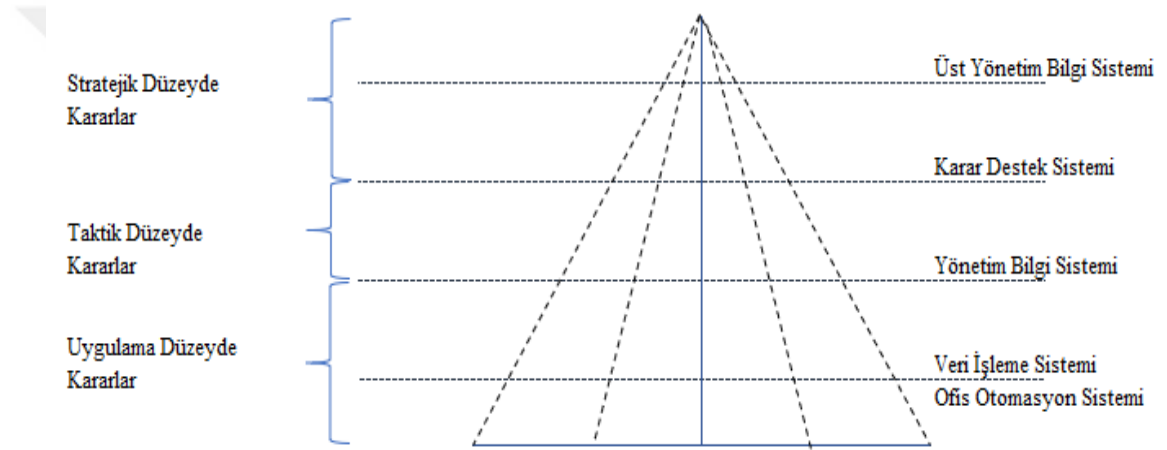
<sup>157</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 99-102

<sup>158</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 26.

sistemlerinin kurulması kadar bunların tüm örgüt yapılarının ihtiyacını destekleyecek bir biçimde revizyonunun önemini de vurgulamaktadır. İşletmelerdeki bilgi sistemlerini aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırabiliriz:

- Ofis Otomasyon sistemi,
- Veri işleme sistemi,
- Yönetim bilgi sistemi,
- Karar Destek Sistemi,
- Üst yönetim bilgi sistemi ve yapay zekâ.

Bu bilgi sistemleri ile kullandıkları yönetsel düzey arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gibi şematize edilir.



Şekil 4.4 Temel İşletme Bilgi Sistemleri<sup>159</sup>

COSO Report'a göre iletişim bilgi sisteminin doğal bir parçasıdır ve iletişim sistem içinde beklentiler, sorumluluklar ve diğer önemli sorunlarla ele alınarak değerlendirilmelidir. COSO Report, iletişim konusunda özellikle tepe yönetim ile yönetim kurulu arasındaki iletişim kanallarının önemini vurgulayarak aşağıdaki temel noktalara da değinmiştir:<sup>159</sup>

- Personel beklenmeyen durumlarda ne yapılacağı konusunda bilgiye sahip olmalıdır,
- İşletme çalışanları kendi eylemlerinin işletmedeki diğer kişilerin işleriyle bağıntısını bilmelidir,
- Aşağıdan yukarı doğru iletişime uygun bir araç olmalıdır,

<sup>159</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 123-124.

- Çalışanlar, önemli bir bilginin iletilmesinden olumsuz bir durumun (öç alma gibi) ortaya çıkmayacağından emin olmalıdırlar,
- Uygun iletişim işletme içinde ve dışında da hayata geçmelidir,
- Daha küçük organizasyonlardaki bilgi sistemlerinin büyük organizasyonlardan daha az, formal olduğu bilinmelidir.

#### **4.3.5. İzleme, Değerlendirme ve İç Denetim**

İç kontrolün diğer bir temel unsuru da izlemedir. İzleme, iç kontrol tablosunun sürekli olarak takibi ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. İşletmelerde kurulu olan iç kontrol sistemi zaman içinde değişiklikler ve aşınmalara maruz kalabileceği gibi iç kontrol yöntemlerinde yeni gelişmeler de ortaya çıkabilmektedir. Bu yüzden izleme esas olarak iki temel sebebe yöneliktir. Birincisi, işletmede kurulu halde bulunan iç kontrol sisteminin etkinliğinin takibi ve değerlendirilmesi yönünde yapılan izleme faaliyetidir. Çünkü iç kontrol sürekli bir devinim içerisinde ve daha önce etkili olan kontroller daha az etkili bir duruma düşebilir. Bunlar yeni personel alımı, eğitim sorunları vb. nedenlerden doğabilir. İkincisi ise, iç kontrol sisteminde ortaya çıkan yeni gelişmeler neticesinde işletmede uygulanacak yeni kontrol sistemlerinin tespitine yönelik izlemedir. Bu durumda yönetim yeni risk alanlarının tespiti ve buna uygun kontrol sistemi prosedürleri ve eylemleri için yapabileceği değişiklikleri belirleme ve uygulama ihtiyacı hisseder. İzleme unsurunda İç Denetim çok önemli bir role sahiptir. Çünkü iç denetçiler, oluşturulmuş iç kontrol prosedürlerinin uygulanışını ve uygunluğunu belirlemek için incelemeler yapan kişilerdir. İzleme eylemleri, diğer iç kontrol unsurlarının etkinliği konusunda önemli geribildirim sağlasa bile, zaman zaman değerlendirmelerin yapılması faydalı olacaktır. Bu tip değerlendirmeler sistemin etkinliği konusuna direkt olarak odaklandıkları için süregelen izleme faaliyetlerinin uygun biçimde sürüp sürmediği hususunda önemlidir. İç denetim açısından iç kontrol sistemini değerlendirmelerinde, hangi alanlarda gözden geçirme yapılacağı ve sıklığı konusu önemlidir. Bu konuda kontrol edilmeye çalışılan risklerin büyüklüğü önemli bir belirleyicidir. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kendine özgü bir süreçtir ve yaklaşım ve teknikleri özgündür. Bir değerlendirme faaliyeti her şeyden önce işletmenin faaliyetlerini iç kontrol unsurlarının her biri açısından ele alması gerekir. Bu sistemin ne şekilde dizayn edildiği hususudur ve bu konuda çalışanlar ile yapılan görüşmeler, işletme içi dokümanlar

belirleyici olmaktadır. İkinci aşamada iç kontrol sisteminin nasıl çalıştığı belirlenmelidir. Dizayn edilmiş prosedürler, işletme faaliyetleri ile değişikliğe maruz kalabilir veya uzunca bir süre yerine getirilmemiş olabilir. Bazen de yeni kontroller oluşturulmuştur ancak sistemi kuranların haberi yoktur. Bu yapı, kontrollerden birebir etkilenen personel ile yapılacak birebir görüşmeler ve kayıtların incelenmesi ile aşılabılır.<sup>160</sup>

#### 4.4 İÇ DENETİM EYLEMLERİ

İç denetim eylemleri ile amaçlanan denetime tabi tutulan tüm birimlerin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde katkı sağlayacak bir bakış açısıyla analizi, mevcut eksiklik ve yetersizliklerin tespiti, kaynakların, uygulanan usul ve yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir.

##### 4.4.1. İç Kontrol Denetimleri

İç kontrol sistemi hakkında bir değerlemeye varılabilmesi için denetçinin aşağıdaki bilgi kaynaklarından yararlanarak elde ettiği bilgileri değerlendirmesi gerekir.<sup>161</sup>

- İşletmenin örgüt şeması,
- İşletmenin detay hesap planı ve muhasebe yönetmeliği,
- İşletmenin yayınladığı genelge ve yönetmelikler,
- İş tanımları,
- İşletme personeli ile yapılan görüşmeler,
- İç denetçinin raporları, çalışma kağıtları ve denetim programı,
- Muhasebe çalışmalarının gözlenmesi, belge ve kayıtların incelenmesi, varsa muhasebe makine ve bilgi işlem teçhizatının gözlenmesi,
- İşletenin büro ve tesislerinin gezilmesi,
- Önceki yıllara ait denetim raporu, çalışma kağıtları ve iç kontrol raporları,
- Çeşitli yayınlar, araştırma ve istatistikler.

İç kontrol sisteminin iç denetçi tarafından incelemeye tabi tutulması (özellikle iç mali kontrol sistemi) amaçları şu şekilde belirtilebilir:<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 126.

<sup>161</sup> Karakaş, E., Hesapların İncelenmesi, Çankırı: Ankara Üniversitesi Çankırı Meslek Yüksek Okulu Yayınları, 2001, s. 37.

<sup>162</sup> Holmes, A. W., Overmyer, W. S.: a.g.e., Cilt 2, s. 128.

1. Mali tablolarla ilgili bir görüş vermenin esaslarından biri olarak sistemin elverişliliğini ölçmek,
2. İç işlemlerin sağlıklılığını ya da yetersizliğini kanıtlamanın bir aracı olmak.
3. Gerekli ayrıntıda muhasebe denetim çalışmasının kapsamını saptamaya ışık tutmak.
4. İç kontrol sistemini geliştirmek için verilebilecek önerileri belirlemek.

#### 4.4.2. Uygunluk Denetimleri

Bir işletmede var olduğu iddia edilen iç kontrol sisteminin gerçekten amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını tespit etme işlemine denetim literatüründe işlem testi veya uygunluk testi adları verilir. Bu testlerde denetçi, örnekleme yöntemiyle bir işlemi ele alır. Bu işlemi, başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar gözden geçirir. Böylece işlemlerin kurulmuş olan iç kontrol sistemine uygun olarak yapılıp yapılmadığı araştırılır.<sup>163</sup>

Her işletme, faaliyet amaçlarına ulaşmak için, işletme içinde bir dizi yordamı, kuralı ve politikayı oluşturmak ve bunları uygulamak zorundadır. Ayrıca yasalar ve hükümetlerce yapılan düzenlemeler de işletmece uyulması zorunlu (veya gerekli) olan ve iç işleyişe yansıyan öğelerdir. İşletme yönetimi, konulmuş olan bu politikalara, kurallara, yordamlara, örgüt bölümlerince uyulup uyulmadığını belirlemek amacıyla denetim yapılmasını isteyebilir. Denetçi, için, bölümlerce uyulması gerekli bu kurallar, ölçütlerdir ve bölümlerin bu ölçütlere uyma ve uygulama derecesinin denetçi tarafından belirlenmesi uygunluk denetimidir.<sup>164</sup>

İç denetçinin uygunluk denetiminde dikkate alacağı üst makam talimatları kurum içinden olabileceği gibi kurum dışından da olabilir. Uygunluk denetimi sonucunda elde edilen veri ve bulguların değerlendirilmesiyle düzenlenen rapor geniş bir kitleye değil, sınırlı olarak yetkili kişi ve kuruluşlara sunulur. Bu nedenledir ki uygunluk denetimi, çoğunlukla iç denetçiler tarafından, lüzum duyulan hallerde ise dış denetçiler tarafından yerine getirilir. Uygunluk denetiminde dikkate alınacak kriterler; anayasa ile ilgili kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik ve tebliğler, yönetim tarafından belirlenen yönerge ve düzenlemeler, aynı zamanda yönetim tarafından belirlenen veya

---

<sup>163</sup> Karakaş, E.: a.g.e., s. 38.

<sup>164</sup> Erdoğan, M., Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı, Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2006, s. 5.

kabul edilen iş ve işlem prosedürleri, alınan kararlar, imza edilen sözleşme ve taahhütlere ilişkin hükümler şeklinde sayılabilir.<sup>165</sup>

Bu denetim, uygulayıcıların işletme içinden (üst düzey yöneticiler) ya da dışından (kamu) bir üst organca konulmuş kurallara uyup uymadıklarını araştırmayı amaçlar. Genelde iç denetçileri veya kamu denetçilerini ilgilendiren uygunluk denetimi, mali tabloların denetimine de ışık tutar.<sup>166</sup>

#### 4.4.3. Hile Denetimleri

İç Denetim Standartları'nın iç denetim yeterliliğiyle ilgili 1210 no'lu nitelik standardının 1210 A2 nolu uygulama tavsiyesinde suiistimalin tespiti ve denetimine yer verilmiştir. Bu standarta göre, iç denetçiler suiistimal göstergelerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. İşletmelerdeki suiistimal olaylarının, hileli finansal raporlara kadar sirayet etmesi iç denetçilere hile-suiistimal ile ilgili sorumluluklar yüklenmesine neden olmuştur. Hile veya suiistimal faaliyetleri örgüt içinde isteyerek ortaya çıkabileceği gibi birtakım düzensizlikler ve yasal olmayan fiiller sonrasında da ortaya çıkabilir.<sup>167</sup>

Hileli işlemlerin, işletmeler açısından her zaman bir "risk" olarak tanımlanması ve önlemlerinin ya da kontrol faaliyetlerinin hayata geçirilmesi yoluyla da işletmelere bu riskleri kontrol edebilme yeteneğinin kazandırılması gerekmektedir.<sup>168</sup>

Bir risk unsuru olarak hile denetimleri;<sup>169</sup>

- Etkin bir iç kontrol yapısı,
- Kurumsal yönetim anlayışının gerektirdiği yönetsel gereklilikler,
- İç denetim yapısının etkin ve verimli işletilmesi,
- Çeşitli yönetmelikler ve prosedürler ile hile politikaları oluşturulması,
- İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü ortam olan kontrol ortamından başlamak üzere, tüm aşamalarda uygulanması gereken bir ahlak anlayışının tesis edilmesi ile birlikte tespit edilebilir ve önlenebilir.

<sup>165</sup> Özoğlu, B., Mercan, C., Çakıroğlu, S., Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İstanbul: İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, 2010 s. 176.

<sup>166</sup> MHUD, Denetim İlke ve Esasları, Cilt 1, 7.Baskı, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği, 2017, s. 15.

<sup>167</sup> Özoğlu, B., Mercan, C., Çakıroğlu, S.: a.g.e., s. 176.

<sup>168</sup> Karakaya, G., Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi, Vergi Dergisi, Sayı 330, 2016, s. 160.

<sup>169</sup> Karakaya, G., Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi s. 166- 167.



#### 4.4.4. Faaliyet ve Yönetim Denetimleri

Faaliyet denetimi, iç denetimin gelişmiş bir fonksiyonudur ve özellikle son yıllarda işletmelerin giderek büyümesi, iş ve işlemlerin giderek karmaşıklaşması ile birlikte denetim ve kontrol faaliyetlerinin güçleşmesi, yönetim ve politikalarının başarısının ölçülmesinin zorlaşması nedeniyle bir zorunluluk halini almıştır. İşletmelerde ortaya çıkan birçok finansal ve finansal olmayan probleme uygulanabilir olması başka bir tercih nedenidir. İçerik olarak, işletme faaliyetlerinin veya bir kısmının sistematik olarak gözden geçirilmesiyle kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını kapsar. Etkinlik, işletmenin departmanlar bazında tanımladığı hedeflere ulaşılma ölçütü ile değerlendirilir. Verimlilik ise önceden belirlenmiş hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların birbirine oranıdır. Faaliyet denetimi genel olarak her türde denetçi tarafından yapılabilirliği mümkün olsa da uygulamada bu denetim genellikle iç denetçiler ve devlete bağlı kamu denetçileri tarafından yapılmaktadır. Faaliyet denetiminin amaçları genel olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir;<sup>170</sup>

- İşletme yönetiminin başarısını ölçmek,
- İşletme politikalarının başarısını ve etkinliğini ölçmek,
- İç kontrolün başarısını ve etkinliğini ölçmek,
- İşletme tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşımı etkileyen her türlü faaliyetin başarısını ve etkinliğini ölçmek,
- İşletmenin amaçlarına ulaşması, istikrarlı ve sağlıklı bir biçimde büyümesini sağlamak yönünde yönetime tavsiye ve önerilerde bulunmak.

#### 4.4.5. Risk Yönetimi

Risk genel olarak, organizasyonu bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal gerekçelerle çalışma yönergelerine uygun olmamam türünden bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz bir biçimde etkileyebilmesi olarak ifade edilmektedir. Şirketler risk yönetim tekniklerini etkin kullandıkları sürece, iflasa götüren etkenlere karşı erken uyarılma imkanına sahip olacaklardır. Ayrıca olası kriz durumlarında şirketler, yüklendikleri riskler karşılığında

---

<sup>170</sup> Kiracı, M., Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, s. 68- 69.

gerekli sermaye yeterliliklerine sahip olacakları için krizleri daha rahat atlatacaklardır. Risk yönetim süreci,

- i) Risklerin tanıtılması ve ölçülmesi,
- ii) Risk politikası ve uygulama usullerinin oluşturulması ve uygulanması,
- iii) Risk analizi ve riskin izlenmesi,
- iv) Raporlanması,
- v) Araştırılması ve denetlenmesi aşamalarından oluşur.

Risk yönetiminin hedefi, risk-getiri dengesinin sağlam konumlandırmak ve işletmelerin stratejik hedeflerinin başarılmasını sağlamaktır.<sup>171</sup>

Risk odaklı iç denetimin amacı, yönetim kuruluna aşağıda yer alan hususlar çerçevesinde bağımsız güvence sağlamaktır.<sup>172</sup>

- Yönetimin kurum bünyesinde hayata geçirmiş olduğu risk yönetimi süreçlerinin amaçlanan şekilde yürütülmekte olduğu,
- Söz konusu risk yönetimi süreçlerinin sağlam ve tutarlı bir tasarıma sahip olduğu,
- Yönetimin, yönetmek istediği risklere karşı almış olduğu tedbirlerin yeterli ve verimli olduğu,
- Yönetimin yönetmek istediği risklere karşı almış olduğu tedbirlere ilişkin sağlam ve tutarlı bir kontrol çerçevesinin uygulanmakta olduğudur.

İç denetim faaliyeti her risk için güvence veremez. Zaman ve kaynaklar sınırlıdır. Bir yandan da yönetim kurulu risklerin etkili bir şekilde yönetildiğine dair mümkün olan en fazla güvenceyi istemektedir. Kuruma en büyük güvenceyi sunmada temel husus risk değerlendirmesi yoluyla yapılmasıdır. Genellikle, bir iç denetim faaliyeti, kurum çapındaki bir risk değerlendirmesini kurumun yıllık planlama/bütçeleme döneminde gerçekleştirir. Bu zamanlama iç denetime kaynaklarını- özellikle kadrolarını- kurumun ihtiyaçları ile eşleştirme imkânı verir. Denetim kaynaklarını kurumun riskleri ile eşleştirmek, iç denetime, eldeki kaynaklarla (mevcut denetim kadrolarıyla) mümkün olan en yüksek riskleri kapsamasına izin verir. Bir adım daha ileri gidildiğinde, iç denetim, yönetim kuruluna, yönetim kurulunun üst yönetimle birlikte, her bir risk kapsama düzeyinin maliyetinin ne olduğunu ve her bir kapsama seviyesinde kapsama alınmayan risklerle ilgili ne kadarlık bir risk aldıklarını bilecek şekilde ihtiyatlı bir risk yönetimi

<sup>171</sup> Pehlivanlı, D., Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları, s. 143-144.

<sup>172</sup> Göğüş, H. S., Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2012, s. 47.

kararı alabilmelerini sağlamak üzere, muhtelif kadro seviyeleri ile her bir kadro seviyesinde ne kadarlık bir riskin kapsama alınabildiğini gösterebilir.<sup>173</sup>

#### 4.4.6. Kurumsallıkla İlgili Denetimler

Kurumsal Yönetim; bir işletmenin geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda daha sağlam adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi ve öncelikle hissedarlarının, yatırımcılarının ve çalışanlarının olmak üzere tüm çıkar gruplarının haklarının korunması amacıyla gerçekleştirilen uygulamalar bütünüdür.<sup>174</sup>

İç denetçiler açısından önemli bir çalışma alanı da işletmelerdeki kurumsal süreçlerin denetimidir. İç denetim eyleminin kapsamı işletmedeki kurumsal süreçleri değerlemek ve geliştirmek suretiyle katkıda bulunmayı içermektedir ve söz konusu kurumsal süreçler aşağıdaki gibidir;

- Değer ve hedeflerin oluşturulup iletilmesi,
- Hedeflerin başarısı ve başarısızlığının gözlemlenmesi,
- Her aşamada hesap verme sorumluluğunun sağlanması,
- Değerlerin korunması.

Bu aşamada iç denetçinin görevi:

1. Örgütsel değerlere uygunluğu sağlamak için faaliyet ve programları incelemek,
2. Sağladığı tüm danışma hizmetlerinde örgütün hedef ve değerlerine uyumluluğu amaç edinerek çalışmak.<sup>175</sup>

#### 4.4.7. Danışma Eylemleri

İç denetimin tarafsız bir güven ve danışma eylemi olarak tanımlanmış olması bu tanıımı çerçevesinde risk yönetimi, kontrol ve kurumsal süreçler alanlarındaki çalışmalarını organizasyon faaliyetlerini geliştirmek ve ilave değer yaratmak üzere danışma hizmetlerini yerine getirecektir. Bu tanımla iç denetçiye başka bir ifadeyle yönetim yardımcısı rolü verilmektedir. İç denetçi işletmenin faaliyet süreci kapsamında belirlenmiş olan amaçlarına ulaşabilmesi yönünde işletme içi süreçleri kapsayan bir geliştirme ve yenileme departmanı gibi hizmet verecektir. Bu süreçler daha önce sözünü

<sup>173</sup> Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 2, s. 21.

<sup>174</sup> Yenigün, T., "Kurumsal Yönetim ve İşletme İç Denetim", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008, s. 3.

<sup>175</sup> Yılcı, F. M.: a.g.e., s. 179.

ettiğimiz risk yönetimi, kontrol ve kurumsallıkla ilgili örgütün hemen hemen tüm faaliyetleriyle bütünleşik haldeki sistemleridir. Bunlarla ilgili tavsiye, kolaylaştırıcı ve çözüm bulma hizmetleri verilerek yönetime danışmanlık hizmeti yerine getirilecektir.<sup>176</sup>

## 4.5 İÇ DENETİM SÜRECİ VE KONTROL

İç denetim süreci ve kontrol prosedürlerinin amacı; iç kontrol sistemi iç denetiminin planlanması, gerçekleştirilmesi ve raporlanması aşamalarında gerekli yöntem ve sorumlulukları belirleyerek iç denetim sonuçlarının değerlendirilmesi gibi bir dizi süreci kapsayan uygulamalar bütünüdür.

### 4.5.1. İç Denetimi Planlama

Denetimin anahtar öğelerinden ilki olan planlama, büyük bir mesleki özen ve titizlikle hazırlanmalıdır. İç denetim planı; kurum yıllık iş planı, denetim stratejisi, iç denetim yönetmeliği, denetim evereni temelli hazırlanmalı ve cari yıl denetim kaynaklarının dağılımını, hedefleri ve iç denetim biriminin amaçlarını belirtmelidir. Denetim planı hazırlanırken kurum stratejik amaçları da dikkate alınır. Ayrıca planlama aşamasında denetim komitesinin ihtiyaçları, yönetimin risk yönetimi politikaları ve iç denetim yönetmeliği dikkate alınmalıdır. Bunların yanısıra hazırlanacak denetim planı kurumun denetim stratejisi ile de uyumlu olmalıdır.

İç denetim faaliyetinin planlanması uygulamada genellikle aşağıdaki faaliyetleri içermektedir:<sup>177</sup>

1) Planlama öncesi hazırlık,

- Denetim evreninin hazırlanması,
- Gerekli güvence seviyesinin belirlenmesi,

2) Denetim planının tasarlanması,

- Minimum denetim kapsamının belirlenmesi (üst yönetim ve denetim komitesinin istekleri doğrultusunda)

- Denetim planının hazırlanması ve denetim komitesine raporlama,
- Plana son şeklinin verilmesi.

---

<sup>176</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 179.

<sup>177</sup> Pehlivanlı, D., Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları, s. 119.

#### 4.5.2. Denetim Yaklaşımının Belirlenmesi

İç denetim süreci rutin ve homojen bir yaklaşımla sürdürülemez. Daha önce de sözünü ettiğimiz gibi sürekli bir devinim halindedir ve karşılaşılan durumlara, işletme şartlarına göre çok değişik denetim araçları ve metodolojileri kullanılır. Sözü edilen denetim yaklaşımı, denetimin amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için rehberlik ve kontrol sağlayan bir sürecin çatısı veya çerçevesini ifade etmektedir. Denetim yaklaşımı, bir binanın dizaynı gibi bir taslak ya da çerçeveyi sunar. Geleneksel denetim yaklaşımı basamakları aşağıdaki gibidir:

- Denetimi yapılacak alanın belirlenmesi,
- Denetim alanı için bir risk değerlemesi.

Bu konudaki yaklaşımları;

1. Geleneksel Yaklaşım,
  2. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı,
  3. Kontrol Öz değerlendirme Yaklaşımı,
- Olarak sınıflandırılır.

##### 4.5.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım metodunun temel aşamaları şu şekildedir:<sup>178</sup>

1. Genel ve özel kontrol amaçlarının belirlenmesi: İç denetçiler belirledikleri alanda yapacakları denetim çalışmalarına bu alana özgü genel ve özel kontrol amaçlarını belirlemekle başlarlar. Çünkü genel ve özel kontrol amaçları, iç denetçi için değerlendirme kriteri olarak hizmet görecektir.

2. Kontrol tekniklerinin belirlenmesi ve uygunluğunun değerlendirilmesi: Denetçiler kontrol amaçlarına ulaşımı sağlayacak politika ve prosedürleri belirlemelidir. Kontrol tekniklerine örnek olarak;

- Uygun yetkilendirmeler,
- Görevlerin ayrımı,
- Uygun belge düzeni,
- Varlıklara erişim ile ilgili kontroller,
- Bağımsız mutabakat vb. verilebilir.

---

<sup>178</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 181-184.

3. Anahtar kontrollerin belirlenmesi ve seçilmiş kontrol tekniklerinin test edilmesi: Denetçi, kontrol tekniklerini belirlemesinin ardından bunlar ile ilgili testleri yerine getirir. Denetçi eğer, mevcut kontrol tekniğinin uygun bir iç kontrol sistemi sağlayacağına kanaat getirirse, kontrollerin planlandığı gibi işleyip işlemediğini araştırmak için yapacağı testlerin büyüklüğünü belirlemelidir. Testin büyüklüğü denetçinin kontrol risk düzeyi için yapacağı belirlemelere bağlıdır. Bu durum denetçi için bir mesleki değerlendirme sürecidir ve denetçi tarafından test edilmek üzere seçilen tekniklere testler uygulanır.

4. Bireysel kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesi ve sonuçlarını raporlama: İç kontrol sistemi hakkında tam anlamıyla bir değerlendirmenin yapılması için test sonuçlarına göre, kontrollerin planladığı şekliyle işleyip işlemediği değerlendirilir. Denetçi, test sonuçları doğrultusunda iç kontrole ilişkin ciddi anlamda zayıflık olduğunu düşündüğü noktaları, gerekli tavsiyeler ile birlikte iç kontrol sisteminin tanımlanmış kontrol amaçlarına ulaşma konusundaki görüşü şeklinde raporlar.

#### **4.5.2.2. Risk Odaklı Denetim Yaklaşımı**

Risk odaklı denetim, denetimin kapsamının, yoğunluğunun, denetim kaynaklarının tahsisinin ve denetim faaliyetlerinin, her bir kuruluşun risk profili ile iç kontrol ve risk yönetim sisteminin mevcudiyeti ve bunların yeterliliği esas alınarak şekillendirilmesini amaçlayan denetim yaklaşımıdır. Söz konusu denetim, döngüsel olarak birbirini takip ve tekrar eden bağımsız süreçlerden oluşmaktadır. Denetim döngüsünde yer alan dinamik süreçler her bir işletmede söz konusu işletmenin risk profiline, büyüklüğüne, faaliyetlerinin çeşitlilik ve karmaşıklık düzeyine göre farklılık göstermektedir.<sup>179</sup>

#### **4.5.2.3. Kontrol Öz Değerlendirme Yöntemi**

Kontrol tasarımının değerlendirilmesi aslında kontrol faaliyetinin etkili bir şekilde uygulandığı varsayımından hareketle hala “ne yanlış gidebilir” sorusunun sorulması ve artık riskin kabul edilebilir seviyede olup olmadığı hususudur. Bu bir yargıda bulunma işlemidir ve sağlam bir karar almada en fazla yardımcı olan husus, iç denetçinin işe yönelik bilgisi ve iç müşterilerle yaptığı görüşmelerdir. Buna ilave olarak bazı yaygın kullanılan kontrol kavramları ve prensipleri de yardımcı olabilir. İç denetçiler tarafından kontroller hakkında anlaşılması gereken en önemli husus kendi başlarına bir değerlerinin olmamasıdır. Kontroller, sadece risklerin azaltılmasında kullanılan araçlardır. Değerleri,

---

<sup>179</sup> Avcı, G., Güçlü, M., Pratik Uygulamalarıyla Bankacılık Suçları, İstanbul: Scala Yayıncılık, 2012, s. 22.

risk azaltım miktarındaki başarılarında yatar ve riskler başka yöntemlerle kabul edilebilir seviyelere düşürülebiliyorsa kontrol eksikliği kabul edilebilir bir durumdur.<sup>180</sup>

#### 4.5.3. Kaynakların Tahsisi

Denetim çalışmasında, iç denetçi denetimi gerçekleştirebilmek için yeterli ve uygun denetim kaynaklarını temin edebilmelidir. İç denetim kaynaklarını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz;<sup>181</sup>

- İşletme çalışanları,
- Dış hizmet sağlayıcılar,
- İşletmedeki teknolojik imkanlar,
- Yönetimin finansal desteği vb.

Denetim kaynakları, iç denetim faaliyetinin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtları dikkate alınarak denetim alanlarına tahsis edilir. Kaynakların dağılımında en riskli alanlara öncelik verilir. Bu alanlarda daha fazla denetim çalışması yapılacağı için daha fazla personel ve zaman ihtiyacı doğrultusunda iç denetim planları oluşturulur.

#### 4.5.4. İç Denetim Planının Hazırlanması ve Onaylanması

İç denetçi, denetim faaliyetinden önce, ilgili birim yöneticisi ve diğer personel ile denetimin amacı, kapsamı, denetimde kullanılacak yöntemler, tahminin denetim süresi, denetime yardımcı olacak personel, denetim esnasında çalışanlardan beklentiler, yönetimin iç denetimden beklentileri ve denetim sonuçlarının raporlanması konularında görüşmeler yapar ve bu görüşmelerin sonuçlarını dikkate alarak çalışma planı ve programını hazırladıktan sonra denetim faaliyetine başlayarak denetimleri bu çalışma planına göre yürütür. Daha önce bahsettiğimiz gibi en riskli alanlar ve denetim maliyeti dikkate alınarak, yöneticiler ve çalışanlarla da görüşüldükten sonra iç denetim planıyla uyumlu bir iç denetim programının hazırlanması gerekir. Planlamada, üst yönetim ve yönetim kurulunun görüşleri alınmalı ve bu sürece dahil edilmelidir. İç denetim departmanları tarafından hazırlanan denetim planı, denetime başlamadan önce üst yöneticiler tarafından onaylanır. Plan, gerektiğinde revize edilir, değişiklikler üst yöneticilerin onayı ile sağlanır.<sup>182</sup>

---

<sup>180</sup> Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 2, s. 104-105.

<sup>181</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 76.

<sup>182</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 77.

#### 4.5.5. İç Denetimin Yürütülmesi

İç denetimin yürütülmesi aşamaları;

- Ön çalışma ve bireysel çalışma planının hazırlanması,

- Saha çalışmasının gerçekleştirilmesi olarak değerlendirilir. Ön çalışma ve bireysel çalışma planında iç denetçi, hazırlık safhasında topladığı bilgileri değerlendirerek iç denetim çalışmasına başlar. Çalışma planı hazırlandıktan sonra, sah çalışmasına geçer ve denetim testlerini uygulayarak, bulguları elde eder. Elde edilen bulgular doğrultusunda denetçi, öneriler geliştirir ve kapanış toplantısını gerçekleştirerek bulgularını denetlenen birim ile paylaşır. Böylelikle iç denetçi, iç denetim faaliyetinin yürütülmesi aşamasını tamamlamış olur.<sup>183</sup>

#### 4.5.6. İç Denetim Sonuçlarının Raporlanması

Rapor yazmak hemen her denetim türünde denetim elemanını en çok zorlayan hususların başında gelir. Denetim boyunca elde edilen nihai kanaatin, yine denetim boyunca toplanan denetim kanıtları ile ilişkilendirilmesi ve ulaşılan sonuçların belirli bir mantık silsilesi içinde dikkat çekebilecek şekilde sunulması gerekmektedir.

Denetim raporları hemen tüm denetim türlerinin nihai sonucu, yani çıktısıdır. Üretim ne kadar iyi olursa olsun, ortaya konulan ürün yeterli değilse, o ürüne talep olmaz. Denetim raporu denetimin ve denetçinin aynasıdır. Değer katma misyonunun son durağıdır. İyi bir denetim raporu okunan denetim raporudur. Raporu okuyucuya kolaylık sağlayacak şekilde organize etmek, mümkün olduğunca kısa ve öz bir anlatım tercih etmek, raporu görsel açıdan kolaylık sağlayacak ve okunabilirliğini artıracak grafik, şema ve tablolar ile zenginleştirmek, ulaşılan nihai sonucu metin içine saklamak veya en sona bırakmak değil, en başta vurgulamak gerekir.<sup>184</sup>

#### 4.5.7. İç Denetim Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Takibi

Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre, iç denetçi, denetim sonuçlarını dağıtmadan önce sonuç ve önerileri yönetimden sorumlu olanlar ile değerlendirmeli ve raporlanan denetim bulgularına göre uygun işlemlerin yapıldığından emin olmak için denetim sonuçlarını izlemelidirler. İzleme kapsamında, düzeltici işlemlerin yapıldığını,

---

<sup>183</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 78.

<sup>184</sup> Kaya, B., Kurumsal Performansı Arttırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, 2015, s. 137.



istenilen sonuçların elde ediliyor olduğunu veya üst yönetim ya da yönetim kurulunun tespitler üzerine düzeltici işlemlerin yapılmaması riskini göze alıp almadığını belirlemelidir. İç denetim raporları, farkına varılmayı yaratmak amacıyla bilgilendirme, kabul edilmeyi sağlamak amacıyla ikna etme, harekete sevk etmek amacıyla sonuçlar elde etme hedeflerine yönelmelidir. Denetim tamamlandıktan sonra, iç denetim bölümü tarafından yapılan denetimin değerlendirilmesine yönelik olarak denetlenen birimlere anket çalışması yapılabilir. Anket formları iç denetim bölüm yönetimi tarafından incelenir, değerlendirilir ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde gerekli tedbirler alınır.<sup>185</sup>

---

<sup>185</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., 92-93.

## **BÖLÜM 5. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA’NIN ÖNLENMESİNDE İÇ KONTROL VE İÇ DENETİMİN ETKİNLİĞİ**

### **5.1. İÇ KONTROL DEPARTMANININ ROLÜ**

Günümüzde işletmeler hızla büyüyüp daha karmaşık yapılar haline gelirken üst düzey yöneticilerin organizasyonların faaliyetleri hakkında doğrudan bilgiye ulaşabilme olanakları ters orantılı olarak giderek azalmaktadır. Bu büyüme süreci beraberinde şirketlerde iç kontrol departmanının önemini giderek arttırmaktadır. Bu sebeple; hata, hile ve yolsuzlukları minimuma indirecek ancak beraberinde işletmelerde verimlilik unsurunu arttıracak, doğru ve güvenilir, sağlıklı bir raporlama sistemini oluşturacak, işletmenin yapısına ve hacmine uygun etkin ve değişebilir, yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması ve çalıştırılması büyük önem arz etmektedir.

#### **5.1.1. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Kontrol**

İç kontrol (sistemi), işletmenin amaçlarına ulaşmasında yönetime makul bir güvence sağlamak amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlere meydana gelir. Söz konusu politika ve prosedürlere kısaca “kontroller” veya “iç kontrol” adı verilir. Bir örgütün etkin şekilde iç kontroller oluşturmasından ve sürdürmesinden yönetim sorumludur. Diğer yandan hiçbir iç kontrol sistemi mutlak güvence sağlayamaz. Ancak makul güvence sağlayabilir. Çünkü iç kontroller oluşturulurken maliyet-fayda karşılaştırması yapılır, ayrıca insan faktörü de işin içine girmektedir. İç kontrolü tek başına bir sistem olarak ele almaktan ziyade, planlama, bütçe, muhasebe, denetim ve bilgi sistemi türünden sistemleri birbirleriyle kaynaştıran bir kavram olarak düşünmek gerekir. Etkin çalışan bir iç kontrol sistemi organizasyonlar için temel bir unsurdur. İç kontroller, finansal raporlamanın

güvenilirliğinin yanı sıra, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğiyle de ilgilidir. Etkin iç kontroller hilelerin engellenmesine ve ortaya çıkartılmasına yardımcı olur.<sup>186</sup>

Başarılı kurumları başarısız olanlardan ayırmada en önemli faktör kurumsal yönetim uygulamaları olabilmektedir. Kurumsal yönetim, risk yönetimi, mevzuata uyum sistemlerinin ve diğer faaliyetlerin ölçülebilir sonuçlar yaratmasını sağlamak ve muhtelif unsurların birbiriyle nasıl entegre edildiği ve uyumlu hale getirildiğinin anlaşılmasını gerektirir. Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), bir kurumun KRY'nin tanımını kendisine hangi şekilde adapte ederse etsin önem kazanan risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi fonksiyonu kritik öneme sahiptir.<sup>187</sup>

İç kontrol prosedürleri, şirketin varlıklarını koruyan, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini kontrol eden, operasyonel verimliliği teşvik eden ve öngörülen yönetim politikalarına bağlılığı teşvik eden prosedürlerdir.<sup>188</sup>

### **5.1.2. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Sorumluluğu**

COSO Report'a göre bir örgütteki herkes iç kontrolle ilgili sorumluluğa sahiptir. Üst yönetim, esas itibarıyla iç kontrol sisteminin sahibi ve birinci dereceden sorumlu kişisidir. Yönetim, yönetim kuruluna karşı sorumludur. İç Denetçiler, kuşkusuz iç kontrolün incelenmesi ve geliştirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunmakla direkt sorumlu kişilerdir. Etkin bir iç kontrol, amaçların elde edilmesine sadece "yardım" edebilir. İç kontrol sorumluluğunu, işletmede ortaya çıkan başarılar veya eksiklikler konusunda yönetimin bilgilendirilmesini sağlayarak yerine getirir. Ancak, doğuştan yeteneksiz bir yöneticiyi iyi bir hale getiremez, rakiplerin faaliyetlerinde veya devletin ekonomik politika ve programlarında meydana gelebilecek değişikliklerde başarı sağlayamaz. İç kontrol sistemi, bir teşebbüsün amaçlarına ulaşmasında kabul edilebilir (uygun) bir güvence sağlayabilir. Kesin bir garanti, mutlak bir kesinlik sağlayamaz.<sup>189</sup>

---

<sup>186</sup> Selimoğlu, S. K., Özbirecikli, M., Uzay, Ş., Bağımsız Denetim: Türkiye Denetim Standartlarıyla Uyumlaştırılmış, Ankara: Nobel Yayın, 2018, s. 160.

<sup>187</sup> Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 3, s. 44-59.

<sup>188</sup> Montgomery, R. H., Lenhart, N. J., Jennings, A. R., Montgomery's Auditing, 7th Edition, New York, USA: The Ronald Press Company, 1949, s. 49.

<sup>189</sup> Yılancı, F. M.: a.g.e., s. 62.

### **5.1.3. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Etkinliği**

İç Kontrol sistemi, bir işletmenin işleyişindeki en önemli unsurdur. Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş parçaların bütünü olan 'Sistem'in', işletme içerisinde kurulmuş olması ve sistemin aksak yönlerinin işletme yöneticileri tarafından giderilmiş olması gerekmektedir ki, bu da hile yapacak kişilerin önünü kesecektir. En basit şekliyle, tüm işletmenin görüntülü ve sesli kaydının alınıyor olması, işletme çalışanını hile yapmaktan biraz olsun uzak tutacaktır. İç kontrol sistemi çok yönlüdür: varlıkların çalınmaması, çalışanların işletmenin politikalarını benimsemesi, etkin ve mümkünse hatasız muhasebe sistemi, iç kontrol sisteminin yalnızca belli başlı unsurlarıdır. Bu sistemin etkinliği için, öncelikle bilgili ve dürüst işletme yöneticisinin (yad da yöneticilerinin) varlığı, sonrasında yine bilgili, iş yapmaya istekli ve dürüst işletme çalışanın varlığı zorunlu olmaktadır. Bunlarla işe başlanmadığı takdirde, işletmenin ne kadar bilgili muhasebe personeli ya da ne kadar iyi çalışan muhasebe programı/kamerası olursa olsun, kesinlikle iç kontrol sistemi etkin ve sürdürülebilir şekilde işlemeyecektir. Yukarıda bahsedildiği gibi, iyi bir örgüt yapısının (çalışanlar ve yöneticiler) kurulması, diğerlerini de beraberinde getirecektir. Dolayısıyla, etkin bir iç kontrol sistemi, ancak dürüst ve istekli yöneticiler ve beraberinde getirdikleri dürüst ve bilgili çalışanlarla kurulacaktır.<sup>190</sup>

#### **5.1.3.1. İç Kontrol ve İç Denetim Birimi İş Birliği**

İç kontrol ve iç denetim günlük konuşma dilinde, bazen hatalı olarak aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Aslında iç denetim, iç kontrolün önemli; ancak farklı bir boyutunu oluşturmaktadır. İç kontrol, kurum içerisinde ayrı bir sistemden olmaktan öte yönetimin faaliyetleri düzenlemede ve yönlendirmede yararlandığı sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda iç kontrol, yöneticilerin kurum hedeflerini ve faaliyetlerini süreklilik temelinde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere alt yapının bir parçası olarak inşa edilen bir yönetim kontrolüdür. İç denetim ise iç kontrol sisteminden farklı olarak; kurumun her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti veren bir faaliyettir. İç denetim faaliyeti, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan süreç odaklı, işin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılmasını öneren

---

<sup>190</sup> Uyar, G. F. Ü.: a.g.e., s. 33-34.

bir yaklaşımı kuruma entegre etmekle birlikte kurum için geliştirici ve önlem alınmasını sağlayan stratejik akıl ortağı rolü üstlenmektedir. İç denetim, iç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinliğini değerlendirerek sistemi geliştirmeyi hedeflemektedir. İç kontrol sisteminin yeterliliği; iç kontrol sisteminin risklere karşı geliştirdiği kontrol önlem mekanizmalarının niceliksel ve niteliksel varlığıdır. Burada iç denetçi verimliliği ölçmek amacıyla yönetim tarafından faaliyet standartlarının belirlenip belirlenmediğini, belirlenen standartların anlaşılıp anlaşılmadığını, standartlardan sapmaların tespit edilip, düzeltici önlemleri almakla sorumlu kişilere iletilip iletilmediğini ve düzeltici önlemlerin alınıp alınmadığını belirlemekle sorumludur. İç kontrol sisteminin olmaması ya da etkin işlememesi kurum varlıklarının kaybına, yönetimin eksik ve hatalı kararlar almasına, suiistimallere ve çeşitli kayıplara (müşteri, kar, verimlilik vb.) sebebiyet vermektedir. İç kontrol sisteminin etkinliği arttıkça risklerin azalması, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi ve hedeflere ulaşılması mümkün olmaktadır.<sup>191</sup>

#### **5.1.3.2. İç Kontrol ve İç Denetçi İş Birliği**

İşletmelerde oluşturulan iç kontrolün, faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini artırması beklenir. İç kontrol eğer etkin ve yeterli ise işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olmasını sağlar. İç denetçi, işletmelerde iç kontrolün etkinliğinin ve faaliyetlerin verimliliğinin artırılabilceği alanları belirler ve düzeltici önlemlerin neler olduğunu belirten tavsiyelerde bulunur. İşletmenin genel olarak başarısına etki eden faktörlerden birisi iç kontroldür ve iç denetçide bu başarıya etki eden tüm faktörleri inceler ve denetler. Dolayısıyla iç kontrol ile iç denetçi arasındaki ilişki özellikle bu noktada toplanmaktadır. İç denetçilerin yapmış oldukları denetimler sonucunda, iç kontrolün daha etkin ve iyi işlemesine yönelik öneriler getirilir ve bu öneriler üst yönetime rapor aracılığıyla bildirilir. İç kontrol ne kadar etkin ve yeterli ise iç denetçi de yönetimin karar ve politikalarını içeren başarı ölçütlerinin, programlar ve bütçeler ile hileli finansal raporlamaya yönelik önlemlerin alındığı hususunda yeterli ve açık bir kanıya ulaşmış olur.<sup>192</sup>

---

<sup>191</sup> Kızılboga, R., Özşahin, F., Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 6 Sayı: 2, 2013, s. 226-227.

<sup>192</sup> Kiracı, M., Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi s. 75-77.

### 5.1.3.3. İç Denetimin Şirket Dışından Sağlanması

Günümüzde işletmeler faaliyetlerini karşılayan birçok hizmet için (güvenlik, temizlik, bakım ve onarım, bilgi sistemleri, muhasebe gibi) maliyet ve kalite unsurlarını göz önünde bulundurarak, bu hizmetleri dış kaynak (outsourcing) kullanmayı tercih ederek karşılamaya başlamışlardır. Burada amaçlanan işletmelerin temel faaliyetlerine odaklanmaları ve söz konusu hizmetlerde gider kalemlerinde maliyet tasarrufu yaratmak istemeleridir. Günümüzde ise iç denetim faaliyetlerinin de diğer hizmetler gibi dış kaynak kullanımı ile sağlanabileceği fikri ortaya atılmış ve bu konuda birçok görüş ortaya konulmuştur. Bu görüşlerden bazıları iç denetimde dış kaynak kullanımını savunurken bazıları ise tam aksini savunmuşlardır. Dış kaynak kullanımını savunanların ortak noktasının işletmelerde yaşanan finansal sıkıntıların giderek artması durumunda mali işler departmanının ilk ortaya attığı fikir maliyetlerin ve giderlerin düşürülmesi gerektiğini savunan klasik bakış açısı olduğu bilinmektedir.

Bu konuda yerli ve yabancı literatürü tarandığında; yabancı literatürde daha çok iç denetimin dış kaynak kullanımı ile sağlanması halinde mali tablolardaki hilelerin önlenip önlenemediği hususu dikkate alınmıştır. Yapılan çalışmalar şunu göstermiştir ki, dış kaynak kullanımının mali tablolardaki hileleri önleme açısından faydalı olduğudur. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar işletme bünyesindeki iç denetçilerin yüksek iş güvenine sahip olmaları ile mesleki ve organizasyonel sorumluluklarını yerine getirme arasında negatif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Yerli literatürde ise iç denetimde dış kaynak kullanımı konusunda yeterli çalışma olmadığı gibi yapılan çalışmalar da teorik kapsamlı olup uygulamalı bir çalışmaya rastlanmamıştır.<sup>193</sup>

İç denetim faaliyetinin üreteceği sonuçlar açısından bakacak olursak, bu hizmetin dış kaynak kullanımı ile tedariki başka bir deyişle dışarıdan bağımsız denetim şirketleri aracılığı ile sağlanması iç denetimin tarafsızlığı açısından daha sağlıklı olduğudur. Ancak dış kaynak kullanımının yönetim açısından birçok risk unsurunu barındıracağını da göz önünde bulundurmak gereklidir.

---

<sup>193</sup> Dinç, E., Gerekan, B., İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008, s. 72.

#### 5.1.4. Hileli Finansal Raporlama'nın Önlenmesinde İç Kontrolün Fonksiyonu

Günümüzde teknolojik ve ekonomik gelişmeler ile yasal düzenlemelerin etkisiyle, işletmelerde iç kontrol sisteminin önemi her geçen gün artmaktadır. İşletmede etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, işletme varlıklarının korunmasına, işletme politikalarına uyulmasına ve muhasebe sistemi içerisinde karşılaşılabilen hatalı ve hileli işlemlerin önlenmesine katkı sağlar. İç kontrol sistemi, işletme içerisindeki faaliyetleri zamanında, doğru ve eksiksiz yapılmasını sağladığı gibi, işletmeye olan güveni de artırır.<sup>194</sup>

İşletmelerde etkin bir iç kontrolün fonksiyonu üst yönetime; yasal mevzuata uyum, faaliyetlerin verimliliği ve finansal raporlamanın güvenilirliği gibi konularda önemli katkılar sağlayabilir. Bununla birlikte işletmelerde etkin bir şekilde tesis edilmiş iç kontrol sistemi, özellikle işletmelerde en çok yaşanan varlıkların kötüye kullanılması ile ilgili hilelerin önlenmesi konusunda üst yönetime makul bir güvence sağlayabilir. Varlıkların fiziksel olarak korunduğu, görev ve sorumlulukların net bir şekilde ayrıldığı, bağımsız kontrollerin gerçekleştiği, yetkilendirme kontrollerin yapıldığı ve uygun belge ve muhasebe düzeninin oluşturulduğu işletmelerde çalışan hilelerinin gerçekleşme olasılığı daha düşük olacaktır.<sup>195</sup>

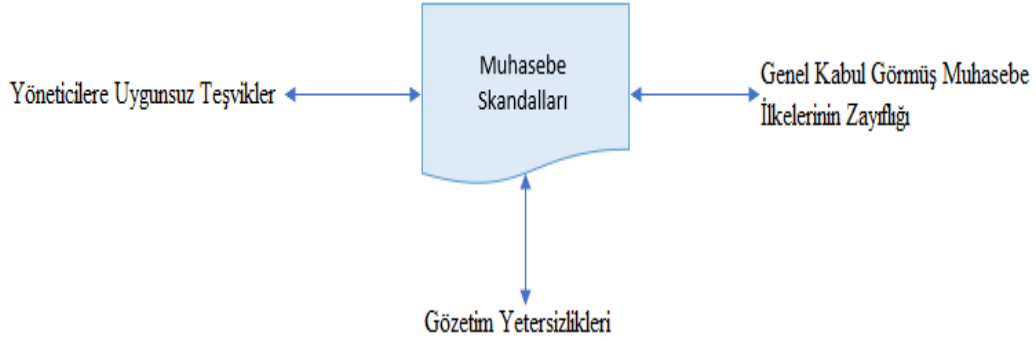
Muhasebe skandalları üzerindeki sistematik etkilerin akademik analizi, üç nedene odaklanmıştır: İlki, gözetim yetersizlikleri; ikincisi, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin zayıflığı ve üçüncüsü, yöneticilere sağlanan uygunsuz teşviklerdir.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> Hatunoğlu, Z., Koca N., Kılı, M., İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 20, 2012, s. 186.

<sup>195</sup> Tüm, K., Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma, Cilt:1, Sayı:1, 2015, s. 124.

<sup>196</sup> Grant R. M., Visconti, M., The Startegic Background to Corporate Accounting Scandals, Long Range Planning Journal, Volume : 39, 2006, p.363.



Şekil 4.5 Muhasebe Skandallarının Ortaya Çıkması<sup>197</sup>

Şekil 4.5.'de yer alan “yetersiz gözetim” unsurunun işletmelerde varlığı iç kontrol sisteminin yetersiz ve zayıf olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü işletmelerde iç kontrol sisteminin zayıf olması, hileler ve hatalar sonucunda ortaya çıkan muhasebe skandallarının en önemli nedenleri arasında yer almaktadır.<sup>198</sup>

## 5.2. KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM

Kurumsal yönetim organizasyonlardaki iç denetimin kurumsal birikiminden kaynaklanan yönetim anlayışının yapılan düzenlemelerle kuruma hedeflerini gerçekleştirme ve kuruma süreklilik kazandırma amacıyla yol gösterici nitelikte uygulamaların bir bütünüdür. Geçmişte yaşanan birçok muhasebe skandalı şunu göstermiştir ki, A.B.D’ de Sarbanes-Oxley Kanunu ile başlayan süreç kurumsal yönetim ve iç denetim fonksiyonuna duyulan gereksinimi daha da arttırmıştır.

### 5.2.1. Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İç Denetim

İşletme bünyesinde iç denetim biriminin bulunması ve bur birimin iç denetim standartlarına uygun bir şekilde iç denetim faaliyetlerini yürütmesi, işletme yönetimini kurumsallaşmaya veya kurumsal işletmelerin kurumsal yönetim kalitesini artırmaya yol açmaktadır. İşletmenin kurumsal yönetim kimliğinin ön plana çıkması ve bu kimliğin gereğinin yerine getirilmesi, beraberinde iç denetimden beklenen faydaları ve rolleri

<sup>197</sup> Grant Robert M. Ve Massimo Visconti (2006) “The Startegic Background to Corporate Accounting Scandals” Long Range Planning, Vol:39 s.363.

<sup>198</sup> Atmaca, M., Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, C.XIV, S I, 2012, s. 201.



artırmaktadır. Kurumsal yönetim iç denetimi, iç denetim de kurumsal yönetimi gerekli kılmaktadır. Karşılıklı bu geliştirici nitelikteki ilişki, kurumsal yönetim ilkelerinin her biri açısından açıklanabilir.<sup>199</sup>

Bir işletmenin faaliyetlerini belirli kişilerin varlığına bağlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yönetim ve organizasyon yapısı oluşturması olarak tanımlanan kurumsallaşmanın en önemli göstergesi iç denetimin önceden belirlenmiş normlarla yapılmasıdır. Kurumsal yönetim anlayışıyla birlikte, iç denetimin uygulama sürecindeki başarı faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>200</sup>

- İç denetim, yönetimin amaçları, öncelikleri ve stratejik yaklaşımları üzerine odaklanmalıdır,
- Denetim enerjisi geçmişten ziyade geleceğe odaklanmalıdır.
- Sorunların çözümünde katma değer yaratan danışman yaklaşımı ve denetlenen alandaki gelişim ihtiyaçları ön plana çıkarılmalıdır.
- Kilit iş riskleri için iç kontrol sistemi değerlemesi tasarlanmalıdır.
- Faaliyetlerin etkinlik, verimlilik ve ekonomikliği değerlendirir.
- İç denetim fonksiyonu, kurumun yönetimini, faaliyetlerini ve bilgi sistemlerini kapsayan kontrollerin yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirir.

### **5.2.2. Kurumsal Yönetim İle İç Denetim Arasındaki İlişki**

Günümüzde işletmelerin başarısızlık nedenleri arasında kurumsallaşmayı sağlayamama ve yönetsel eksiklikler, yetersizlikler önemli rol oynamaktadır. Birçok işletme gerekli kurumsal yapıyı gerçekleştirememesi nedeniyle ya faaliyetlerine son vermekte ya da başka bir işletmeye devredilmektedir. Bu çerçevede işletmelerde kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ile iç denetim arasındaki ilişki hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır. Günümüz işletmelerinde bir diğer önemli sorun sürekliliği sağlayabilmektir. İşletmelerde sürekliliği gerçekleştirebilmenin ön koşulu ise değişimin gerekliliğidir. Değişim, şirketlerin aile şirketi görünümünden çıkıp aile, ortaklık ve işlerin yönetimi gibi konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunların her birinin çözümü için gerekli mekanizmaları, süreçleri oluşturmaları ile mümkündür. Tüm bunların hayata

<sup>199</sup> Türedi, H., Gencay Karakaya, Mehmet İldem, Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 96, 2015, s. 68.

<sup>200</sup> Cengiz, S., İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C. XV, S. II, 2013, s. 423.

geçirilebilmesi için de kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kavramları gereklilik arz etmektedir.<sup>201</sup>

### **5.3. İÇ DENETİMDE HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA RİSKİNİN DİKKATE ALINMASI**

Finansal tabloların bu tablolardan yararlanan bilgi kullanıcılarının yanıltılarak yanlış ve taraflı olarak yönlendirilmesi söz konusu finansal tablolara olan güveni ortadan kaldırmış ve birçok muhasebe skandalının yaşanmasına neden olmuştur. İç denetimin bu riskin ortadan kaldırılması ya da önlenmesi noktasında önemi burada ortaya çıkmaktadır.

#### **5.3.1. Genel Bilgiler**

İşletmenin sunduğu doğru bilgi işletmenin üçüncü kişileri ile iletişim anlamında hayati öneme sahiptir. Bu iletişimde etik davranışın önemi ortaya çıkmaktadır. Etik davranış ise doğru olanın yapılmasıdır. Denetçi açısından doğru olanın yapılması denetimi ilke ve kurallara uygun yapıp doğru olan bilgiyi işletme yönetimine ve üçüncü kişilere iletmektir. Nitekim sosyal sorumluluk kavramı da doğruluk, adalet, tarafsızlık ve etik kavramları üzerine oturtulmuştur. Bu bağlamda doğrunun iletilmesi ve doğru olanın yapılması sosyal sorumluluğun bir gereğidir. Sosyal sorumluluk kavramının önemi özellikle 2000’li yıllarda yaşanan hileli finansal raporlama skandalları ile birlikte artmıştır. Yaşanan skandallar iş etiği ve sosyal sorumluluk bilincinin ne kadar gerekli olduğunu ortaya koymuştur.<sup>202</sup>

#### **5.3.2. İç Denetçinin Hileye Karşı Sorumluluğu**

Öncelikle şunu belirtmek gerek ki; hileli finansal raporlama ile ilgili temel sorumluluk denetim standartlarında da belirtildiği üzere yönetime aittir. Bu temel sorumluluğun yanında denetçilere de birtakım sorumluluklar düşmektedir ve iç denetçinin de hileli finansal raporlama bağlamında sorumlulukları vardır. İç denetçiler her zaman hileli işlemlerin faillerini takip etmekle sorumludurlar. İç denetim enstitüsünün yayınladığı “iç denetimin mesleki uygulaması” standardına göre iç denetçilerin olası hile vakaları için

---

<sup>201</sup> Tüm, K., Özbirecikli, M., Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü, Adana: Karahan Kitabevi, 2015, s. 23.

<sup>202</sup> Varıcı, İ., Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu: İMKB’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı: 5, 2012, s. 128.

her zaman uyanık olması ve muhtemel hileleri tanımak için yeterli bilgiye sahip olması gerektiğini bildirmektedir. Yine hile konusunda AICPA'nın yayınladığı SAS 82 de iç denetçilerin hile nedeniyle finansal tablolarda önemli tahrifatlara sebep olabilecek 25 risk faktörü yayımlanmış, iç denetçilerin bu risk faktörlerini iyi bilmesi ve her zaman göz önünde bulundurması gerektiğini vurgulamıştır. İşletmelerde hilelerin tespitinde dış denetçilerin daha etkili olduğu yönünde yaygın bir kanaat bulunmasına rağmen hileleri ve hileli finansal raporlamayı tespit etme ve algılamada iç ve dış denetçinin eşit şartlara sahip olduğu bir gerçektir. İç denetçi hile ile ilgili belirtileri öncelikle yönetime bildirmelidir. Daha sonra işletmenin varsa denetim komitesine bildirimde bulunabilir. Hatta yönetimin dahil olduğu özellikle hileli finansal raporlama ile ilgili bulgularını denetim komitesi ile paylaşmalıdır. Yine dış denetçi de hileli eylemlerle ve işletmenin iç kontrol yapısı ile ilgili bilgilerin çoğunu iç denetçiden temin etmektedir. Eğer iç denetçinin ihbarlarını dikkate alan kimse olmaz ise yetkili otoritelere bildirmesi sosyal sorumluluğu çerçevesinde bir gerekliliktir. Bunun en yakın örneği yakın geçmişte World com skandalında yaşanmıştır. Worldcom'da iç denetçi yardımcısı olarak çalışan Cyntia Cooper yapılan hileli finansal raporlama eylemini delillerle birlikte dış denetçiye bildirmiş olmasına rağmen dış denetçi tarafından ilgi görmemiştir. Bunu üzerine Cooper 2002 yılının haziran ayında ABD tarihinin en büyük hileli finansal raporlama skandalını yetkili otoritelere bildirerek sorumluluğunu yerine getirmiştir.<sup>203</sup>

### 5.3.3. Mesleki Şüphencilik

Bir suçun istatistiklerde yer alması için öncelikle onun bir suç olarak tanımlanması gereklidir. Birçok kanun dışı olay için böyle bir kurala ihtiyaç yoktur. Eğer arabanız çalınır ve siz de bunu polise bildirirseniz bu vaka hemen istatistiklere dahil olur. Araba hırsızlığı açısından değişen bir şey yoktur; hala başarılı bir hırsızlıktır. Ancak başarılı bir yalan doğru, başarılı bir sahtekarlık ise gerçek kabul edilir. Diğer suçlar gibi açık ve ortada değildir. Kurbanlar bir suç işlendiğinin farkında bile değildirler.<sup>204</sup>

Şüphencilik kavramı felsefe alanında önemli bir yer tutar. Descartes şüphenciligi kesin bilgiyi bulana kadar tüm bilgileri gözden geçirme olarak tanımlar. Descartes'e göre kesin bilgi mevcuttur, şüphencilik ise bir yöntem mahiyetindedir. Mesleki şüphencilik özellikle

---

<sup>203</sup> Varıcı, İ.: a.g.e., s. 130.

<sup>204</sup> Bolt, R., Yalancılar ve Sahtekârlar Ansiklopedisi, Çev: Tevfik Uyar, İstanbul: Domingo Yayıncılık, 2016, s. 24.

son 10 yılda yaşanan büyük muhasebe skandalları nedeni ile önem kazanmıştır. Örneğin Enron skandalı yeterli düzeyde mesleki şüphecilik uygulanmaması nedeniyle ortaya çıkan bir dış denetim başarısızlığıdır.<sup>205</sup>

Mesleki şüphecilik, sorgulayıcı bir aklı ve denetim kanıtlarına yönelik eleştirel değerlendirme kabiliyetini gerektiren bir davranış biçimidir. Nesnel ve şüpheli bir iç denetçi, yönetim veya personelin ne dürüst olmadığı varsayımıyla ne de kesinlikle sorgusuz sualsiz dürüst olduğu varsayımıyla hareket eder. Kritik suiistimal fiillerinin tespit edilememesinin önemli nedenlerinden biri olarak sıklıkla yetersiz mesleki şüphecilik gösterilir. İç denetçilerin iç kontrollerin verimliliğine odaklanırken şüpheli hareket etmeleri halinde, suiistimal fiillerinin ortak karakteristiklerini fark etme olasılıkları artar ve varsa ve var olduğunda, muhtemel suiistimal faaliyetlerini açığa çıkarabilirler.<sup>206</sup>

#### **5.3.4. İletişim ve Bilgi Kaynakları**

İletişim ve bilgi kaynağı işletmelerde hile, suiistimal ve yolsuzluğun önlenmesinde ve hileli finansal raporlama riskini önleyecek bir dizi prosedürü kapsamaktadır ve bu bölümde bu kaynaklar hileli finansal raporlama penceresinden incelenecektir.

##### **5.3.4.1. Denetim Ekibiyle İletişim**

Denetim birimi ile iletişim, işletme çalışanlarıyla yapılan iletişimden tamamen farklı bir kapsamda olmalıdır. Denetim birimi ile iletişimde temel amaç bir yandan birim ve meslek kültürünün muhafazası diğer yandan da denetim birimi içerisindeki bilgi akışının düzenlenmesidir. Denetim birimi içerisinde iletişim hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya olmalıdır. Yukarıdan aşağıya bilgi akışı, işletmenin faaliyetleri hakkında ekibin yeterli ve zamanında bilgilendirilmesinden yıllık denetim planının hazırlanmasına ve uygulanmasına kadar varan bir kapsam içinde yeterli bilginin denetim kadrolarına aktarılmasına, hiyerarşik ilişkilerde adalet duygusunun güçlendirilmesine odaklanmalıdır. Yukarıdan aşağıya iletişimin bir diğer unsuru da yöneticilerin ekibe görevlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyacakları tüm desteğin verileceğinin mesajının iletilmesi ve tarafsız, adil bir performans değerlemesinin yapılacağıdır. Aşağıdan

---

<sup>205</sup> Dalkılıç, F., Oktay, S., Uluslararası Denetim ve Güvence Standartlarında Mesleki Şüphecilik, İSMMM Mali Çözüm Dergisi, Sayı 103, 2011, s. 64-69.

<sup>206</sup> Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)-Uygulama Rehberi, İç Denetim ve Suiistimal, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, 2009, s. 17.

yukarıya iletişim ise, teknik seviyedeki denetim bulgularının yeterli seviyede aktarılmasını ifade eder.<sup>207</sup>

#### **5.3.4.2. İşletme Çalışanlarıyla Yapılan Görüşmeler**

İşletme çalışanlarıyla yapılan görüşmeler denetçi açısından iki yönlü olarak gerçekleştirilmektedir: ilki, sohbet havasında çalışanların ağzından “laf alma” ve diğerlerinin kendi iradeleriyle denetçiye hile yapan çalışanı “ihbar” etmeleri. Laf alma, denetçinin daha çok sosyal özellikleri ile ilgili bir durumdur. Denetçi, bilgi birikiminin ve tecrübesinin yanında, sosyal özelliklere sahip biri olarak çalışanlarla sohbet edebilmeli, hileli durumlar hakkında onları konuşturabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Denetçi konuşturma eylemini diğer çalışanlarla yapmakla birlikte, bazen hile yaptığı hususunda şüphelendiği çalışanı da konuşturarak onun yanılmasını, açık vermesini ve bu şekilde yakalanmasını sağlayabilir. İhbar ise, işletme çalışanı ya da işletmede hile yapıldığını bilen birinin bu durumu denetçiye iletmesi olarak tanımlanır. Denetçi, genellikle ihbarı, aynı işi yaparak daha az ücret alan ya da hileyi yapan kişi yakalandığı takdirde, onun yerine geçmesi muhtemel olan bir çalışandan bu bilgileri edinmeye çalışır.<sup>208</sup>

#### **5.3.4.3. Analitik Prosedürler**

AICPA tarafından yayımlanan 56 No’lu denetim standardı (SAS), analitik inceleme prosedürlerini (AIP): “Çeşitli finansal ve finansal olmayan veriler ile işletmenin kayıtları arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesiyle elde edilen bilgilerin, denetçi tarafından geliştirilen beklentilere uyup uymadığına bakılması işlemlerine analitik inceleme prosedürleri adı verilmektedir.” şeklinde tanımlamaktadır. AİP deki temel amaç işletmenin denetçiye sunduğu veriler ile işletme içi ve dışından elde edilen ilişkili verilerin çeşitli biçimlerde karşılaştırılarak ortaya konulan sonuçlar ile denetim çalışmalarına yön verilmesidir. Örneğin: İşletmenin cari yıldaki faiz giderleri ile geçmiş yıllardaki faiz giderlerinin karşılaştırılması ile denetçinin bir karara varması, incelenen yıldaki satış karlılığı ile sektör satış karlılıklarının karşılaştırılarak bir sonuca varılması AİP lerinin içeriğini oluşturmaktadır. AİP doğru olarak ve yerinde kullanıldığında denetçiler için çok yararlı bir araç olduğu kabul edilir.<sup>209</sup>

<sup>207</sup> Özbek, Ç.: a.g.e.,s. 718-719.

<sup>208</sup> Mengi, B. T.: a.g.e., s. 36.

<sup>209</sup> Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N.: a.g.e., s. 69.

#### **5.3.4.4. Diğer Bilgi Kaynakları**

Hileli finansal raporlamanın tespitine yönelik olarak kullanılan diğer bilgi kaynaklarına sürekli denetim, hile değerlendirme sorgulaması ve fısıltı yöntemi örnek olarak verilebilir. Sürekli denetimde amaç, işletme varlıklarının korunması, veri bütünlüğünün sağlanması ve güvenilir bir finansal bilginin üretilmesi konularında gerçek zamanlı muhasebenin etkinliğini belirlemeye yönelik kanıtların toplanması ve değerlendirilmesidir. Hile değerlendirme sorgulama yönteminde, şüphelenilen bir hile olayını açığa çıkarmak amacıyla sadece sorular sorarak inceleme yapmaktır. Fısıltı yöntemi ile işletme yönetimi açık uygulamalar izleyerek çalışanlarında hile önleme ve ortaya çıkarma sürecine katılmaları sağlanır.<sup>210</sup>

#### **5.3.4.5. Bilgilerin Derlenerek Muhtemel Risklerin Değerlendirilmesi**

Uluslararası iç denetim standartlarına göre, iç denetçi, denetim sonucunu yazıp dağıtmadan önce sonuç ve önerilerini yönetimden sorumlu kişilerle değerlendirmelidir. Bu kapsamda, iç denetim yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların değerlendirilip değerlendirilmediğini bir sistem kurmalı ve uygulamalıdır.<sup>211</sup>

Muhtemel risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesinde temel amaç; varlıkların korunması, finansal işlemler ve diğer hizmetlerin verimli sürdürülmesi gibi amaçlar da dahil olmak üzere işletme başarısını önemli ölçüde etkileyebilecek olaylar ve koşulları tespit etmektir.<sup>212</sup> Denetim tamamlandıktan sonra, iç denetim bölümü tarafından yapılan denetimin değerlendirilmesine yönelik olarak denetlenen birimlere anket çalışması yapılabilir. İç denetim faaliyeti sonucu denetçi tarafından önerilen düzeltici işlem ve tavsiyeler ilgili raporda belirtilen süre içerisinde denetlenen birim tarafından yerine getirilmeli ve denetçi bunu takip etmelidir.<sup>213</sup>

### **5.4. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA'NIN ÖNLENMESİNDE İÇ DENETÇİNİN ROLÜ**

Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği, iyi bir yönetimin göstergesi ve maliyetlerin düşürülmesi gibi birçok noktada iç denetime ve iç denetçiye duyulan ihtiyaç bir

<sup>210</sup> Terzi, S., Hileli Finansal Raporlama Önleme ve Tespit, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2012, s. 161-162.

<sup>211</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e., s. 92.

<sup>212</sup> Öztürk, S.: a.g.e., s. 89.

<sup>213</sup> Adiloğlu, B.: a.g.e.,s. 92.

gerekliliktir. Geçmişte yaşanan birçok muhasebe skandalı hileli finansal raporlamanın önlenmesi noktasında iç denetçilerin rolünü bir kez daha ortaya koymuştur.

#### 5.4.1. İç Denetçinin Sorumluluğu

Muhasebe hilelerinin başlıca sebepleri sorgulanırken, bir hastanın “Hastalığın gerçekleşmesini bekleyip tedavi olmaktansa hastalığı nasıl önleyebilirim?” bakış açısı ile hareket etmesi ne kadar doğru bir düşünce tarzı ise, benzer şekilde “İşletmelerde hilenin önüne nasıl geçilir?” sorusu ile hareket etmek de iç denetçiler için bir o kadar önemlidir.<sup>214</sup>

Denetlenen işletmede muhasebe hilesi var ise hilenin niteliği denetçinin konumu yapılması gereken işlemleri de değiştirmektedir. Bu bölümde iç denetçiler açısından sorumluluğu değerlendireceğiz. İç denetçilerin genellikle resen davranma hak ve yetkileri yoktur. Bu nedenle hazırladıkları raporları bağlı olduğu birime ya da kendisini görevlendiren amire teslimle yükümlüdürler.<sup>215</sup>

Hatanın ötesine geçen hile ve usulsüzlüklerin kaynağını oluşturan insan faktörü ve sistemdeki boşlukların fark edilmesi ve riskleri barındıran kontrol zafiyetlerini giderici eylemlerin bir takvime bağlanması ve bu eylemlerin gerçekleştirilmesi için de iç denetim birimleri tarafından izlenme faaliyeti yürütülmektedir. İç denetçiler görev yaptıkları kurumlarda; nesnel risk analizlerine dayanarak idarelerin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirir, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından inceleme yapar ve önerilerde bulunur. İç denetçilerin yürüttüğü görevler temelde kurumsal iyi yönetim ilkelerinin uygulanmasına yönelik katkı sağladığından dolayı yolsuzluk ve usulsüzlüklerin de azalması yönünde işlev görür. İç denetçi, yolsuzluğa ilişkin delilleri tespit edebilecek bilgi, beceri ve donanım ile denetim faaliyetini sürdürür. Denetim veya danışmanlık görevi sırasında bir yolsuzluk ve usulsüzlük bulgusuna ulaşıldığında, tespitler ve elde edilen deliller düzenlenen raporlar ile üst yöneticiye iletilir. Üst yönetici veya iç denetim birimine gelen ihbar ve şikayetlerden iç denetçilerin görev alanına girenler incelenir. İç denetim birimine intikal eden ihbar ve şikayetlerde iddia edilen

---

<sup>214</sup> Jenny, E. G., Niedermeyer, G., Muhasebede Hileler: Nasıl Yapılır- Nasıl Meydana Çıkarılır, Çev: Hasan Erdiç Ankara: Selüloz Basımevi, 1949, s. 24.

<sup>215</sup> Güçlü, F., Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 78.

konular risk analizlerinde dikkate alınarak denetim planı ve programının hazırlanmasında göz önünde bulundurulur.<sup>216</sup>

#### 5.4.2. İç Denetçinin Etkinliği

Etkinlik, amaçları gerçekleştirme derecesi; bir örgütün hayatta kalabilme, büyüme ve kendini çevresindeki değişikliklere uydurabilme derecesi; bir birimin çıktılarının mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, siyasi vb.) azamileştirmesi, tek bir ölçütü bulunmadığı gibi örgütsel etkinliğin ölçülmesinde prodüktivite, moral, fikir uygunluğu, değişikliklere uyum kabiliyeti ve müesseseseleşmedir.<sup>217</sup>

İç Denetçiler Enstitüsü'nün etkinliğe ilişkin uygulama standardı, iç denetçilerin aşağıdaki konularda belirli bir düzeyde bilgi beceri ve yeteneğe sahip olmalarını öngörmektedir.<sup>218</sup>

- İç denetim eylemlerinin yerine getirilmesi bakımından gerekli olan iç denetim standart, prosedür ve tekniklerin uygulanmasında yeterlilik,
- Finansal kaynakların ve finansal raporların denetimi için gerekli olan muhasebe kavramı, ilke ve tekniklerde yeterlilik,
- İşletme faaliyetlerinde meydana gelebilecek olan aksamaların önemlilik derecesini saptayıp değerleyebilmek için gerekli olan yönetim ilkelerini anlayabilmedeki yeterlilik,
- Muhasebe, iktisat, ticaret hukuku, vergi, finans, kantitatif teknikler ve bilgi teknolojileri gibi temel konularda yeterlilik.

İç denetçilerin hareketli ve gezici olmaları istenir. Çünkü iç denetçilerin işletmeyi, özellikle personeli daha yakından tanınması ve olaylardan haberdar olabilmesi için buna ihtiyaç vardır. İç denetim eyleminin gittikçe daha geniş bir açılım kazanması, iç denetçilerin farklı işlere kolayca uyum sağlamasını kolaylaştırır. Aynı zamanda, yeni kavramlara ve araçlara uyum sağlamları bakımından esneklik derecelerini arttırır.

---

<sup>216</sup> İç Denetim Koordinasyon Kurulu: a.g.e., s. 340.

<sup>217</sup> Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu, Türkiye'de Denetimin Etkinlik ve Verimliliği, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Yayın No:1990/308, Ankara: Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayınları, 1990, s. 118.

<sup>218</sup> Sağlar, J., Tuan, K., İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 1, 2009, s. 348-349.



### 5.4.3. İç Denetçinin Fonksiyonu

Hile risk göstergelerinin belirlenmesinde bağımsız denetçiler kadar iç denetçilerin de bağımsızlığı aynı derecede önemlidir. Denetim komitesine raporlamanın, bağımsızlık ve objektiflik için tehditler oluşturması mümkündür. İç denetçiler bağımsızlıklarından ödün vermek için baskı hissedebilmektedirler. Bu nedenle iç denetçiler yönetim kuruluna bağlı olmalıdır. İç denetçilerin denetim faaliyetini yürütürken uymaları gereken standartların neler olacağı ile ilgili COSO, PCAOB ve Blue Ribbon Komitesi tarafından çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerde de finansal raporlama sürecinin işletme içinde bütünleştirilmesi, kalitesinin ve güvenilirliğinin artırılmasında iç denetçilerin önemli rolü olduğu vurgulanmıştır. İç Denetim Standartları (Satatement of Internal Auditing Standards- SIAS) No. 3'de iç denetçilerin finansal tablo hilelerinin önlenmesi ve tespitinde proaktif bir role sahip olduğu belirtilmektedir. İç denetçiler hilelerin tespiti ve araştırmasında üç sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar;<sup>219</sup>

1. Hileli işlemlerin tespitinde iç kontrol yapısının etkin ve yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi,
2. Gelecekte ortaya çıkması muhtemel hileler için önceki hileli işlemleri esas alarak denetim prosedürlerini tasarlamak,
3. Benzer hilelerin araştırılmasında kullanılmak üzere yeterli bilgi edinmektir.

### 5.5. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA SONRASI ORTAYA ÇIKAN GERÇEKLİK

Hileli Finansal Raporlama sonrası yaşananlar altta yatan sebepleri farklı olsa da sonuçları açısından bir kasırganın yarattığı tahribattan çok da farklı değildir. Kasırga binlerce insanın ölümüne ve birçok evin yok olmasına ülke ekonomisinde büyük bir yaraya sebep olur. Finansal skandallar da birçok şirketi ortadan kaldırarak binlerce insanı işsiz bırakarak ülke ekonomisinde büyük yaralara sebep olur. Yaratılan tahribat karşılaştırıldığında sonuçlar açısından yaşanan benzerlik açıktır. Bu bölümde hileli finansal raporlama sonrası ortaya çıkan sonuçlar açısından alınabilecek önlemler değerlendirilecektir.

---

<sup>219</sup> Terzi, S.: a.g.e., s. 148-149.

### 5.5.1. İç Denetçinin Değiştirilmesi

Enron skandalı sonrası muhasebe mesleği ve denetimde etik tartışmaları hız kazanmıştır. Dünyanın en büyük beşinci denetim firması olan Arthur Andersen marifetiyle, Enron 'un kötü olan durumunun üç yıl boyunca olduğundan farklı olarak iyi gösterilmesi ve yatırımcıların aldatılması denetçilerin denetim faaliyetleri boyunca etik değerlere bağlılığı ve bağımsızlığının ne kadar önemli olduğunu göstermiştir. Bilginin güvenilir, doğru ve tarafsız bir kuruluş tarafından oluşturulması ve sistematik olarak sunulması gerekir.<sup>220</sup>

İç Denetçiler Enstitüsü'nün Standartlar sözlüğüne göre bağımsızlık; tarafsızlığı ya da tarafsızlığın görünümünü tehdit eden koşullardan özgür olunmasıdır. Tarafsızlığa yönelik tehditler denetçilerce, sözleşmeler vasıtasıyla faaliyet ya da kurum bazında yönetilmelidir. İç denetçiler bağımsızlığın yanında dürüst de olmalıdırlar. Dürüstlük olmadan, iç denetçilerin bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık hizmeti sunmaları beklenmemelidir. Bu durum hem iç denetçilerden beklenen sonucun alınmasını sağlayacak hem de incelemelerin genişliğini ve etkinliğini artırarak kısıtlamalardan uzak kalınmasını sağlayacaktır. Yine, İç. Denetçiler Enstitüsü'nün hazırladığı 1120 no'lu Nitelik Standardına göre iç denetçiler, tarafsız ve önyargısız olmalı ve çıkar çatışmalarından kaçınmalıdır.<sup>221</sup>

Geçmişte yaşanan birçok önemli muhasebe skandalı şirketlerin iç denetim faaliyetini maliyet unsurunu dikkate alınarak diğer hizmetler gibi dışardan temin edilmesi durumunda, Arthur Andersen denetim firmasının Enron'a sadece dış denetim değil, iç denetim ve yönetim danışmanlığı hizmetini vermesi örneğinde olduğu gibi, dava edilme ya da tazminat ödeme gibi yaptırımlarında olmadığı bir ortamda tartışmalı muhasebe bilgilerinin yatırımcılara bildirilmemesi gibi pek çok usulsüzlüğe ortam sağlamıştır.

---

<sup>220</sup> Dinç, Y., Cengiz, S., Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2014, s. 225-233.

<sup>221</sup> Kızılböğü, R., İç Denetim Sisteminde Denetçilerin Bağımsızlık ve Tarafsızlığının Önemi, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2013, s. 113-115.

### 5.5.2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirket Dışı Oranı

Yönetim kurulunun etkili bir izleme mekanizması olarak hareket edebilmesi, büyük ölçüde bağımsızlığına bağlıdır. Kurul bağımsızlığı, bir yönetim kurulunun sahip olduğu bağımsız üyelerin varlığıyla ifade edilebilir. SPK'nın 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinden Md.4.3.2'e göre;<sup>222</sup>

- Şirket, şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olan ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hasımları arasında; son beş yıl içinde önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda istihdam ilişkisinin bulunmaması, sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmaması,

- Son beş yıl içerisinde, başta şirketin denetimi (vergi denetimi, kanuni denetim, iç denetim de dahil), derecelendirilmesi ve danışmanlığı olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin önemli ölçüde hizmet veya ürün satın aldığı veya sattığı şirketlerde, hizmet veya ürün satın alındığı veya satıldığı dönemlerde, ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması,

- Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması,

Belirtilmiştir.

### 5.5.3. Denetim Komitesinin Oluşturulması

Son yıllarda yaşana denetim skandalları, iç kontrol ve finansal raporlama süreçlerine duyulan güvenin azalmasına yol açmıştır. Şirket yönetimlerinin daha fazla sorumluluk almalarının istenmesi ile denetim komitelerinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Denetim

---

<sup>222</sup> Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği, Resmî Gazete, Mad. 4, 28871, 03 Ocak 2014.

komiteleri mali raporlama sürecinin denetlenmesi, iç denetim faaliyetlerinin gözetimi ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetçiler arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. Denetim komitesi; yönetici olmayan üyelerden oluşan, şirket genel kurulunun bir alt komitesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu komite, yönetim kurulu ile bağımsız denetçi arasındaki ilişkiyi ve koordinasyonu sağlamak amacıyla şirket tarafından oluşturulan bir komitedir. Denetim komitesinin oluşturulması aşağıdaki gibi pek çok fayda sağlar;<sup>223</sup>

- Finansal ve operasyonel faaliyetlerin gözlem altında tutulması,
- Finansal tabloların gerçeğe uygunluğu ile ilgili olarak yönetim kuruluna görüş bildirmesi,
- İç ve dış denetimin sağlıklı bir biçimde yapılması,
- İç ve dış denetimin etkinliğinin gözlemlenmesi,
- Şikâyet ve ihbarların sonuçlandırılıp önlem alınmasını,
- Denetim raporlarının incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Finansal tabloların hazırlanmasında uygunluğu değerlendirmek,

#### 5.5.4. Tepe Yönetimin Değiştirilmesi

Suçlu davranışlarını açıklayan klasik teoriler, daha çok hapisanelerde yapılan araştırmalara dayandırılmışlardır. Mahkumların tamamına yakınının yoksul ve çevre mahallelerden olmaları, alt sınıf insanların suç işlemeye daha meyilli olduğunu göstermez. Üst sınıflar: mali, sosyal ve siyasi çevre açısından daha çok olanaklara sahip olduklarından, tutuklanmaktan, yargılanmaktan ve mahkûm olmaktan daha kolay kurtulabilmektedirler.<sup>224</sup>

Enron skandalında üst yönetimde yer alan Jeff Skilling yaşanan sorunların nedeni olarak kendisi gösterilerek yönetimden ayrılmasına karar verildikten sonra Enron gerçek çöküşü yaşamıştı. Enron çok fazla borç almış, buna karşılık çok az sermaye girişi olmuş, gelen parayı da kötü yatırımlara harcamış ve “muhtemel denetim zafiyetleri” yaşamıştı.<sup>225</sup>

Bu ve bunun gibi pek çok örnek şunu göstermektedir ki, hile ya da sahtekârlığın ortaya çıkışı sadece toplumun bir kesimine ait değildir ve belli niteliklere sahip kişilere

---

<sup>223</sup> Terzi, S.: a.g.e., s. 140.

<sup>224</sup> Doğan, A. F.: a.g.e., s. 92.

<sup>225</sup> McLean, B., Elkind, P., Gümüş Kurşun: Enron’un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü, Çev: Canan Feyyat İstanbul: Scala Yayıncılık, 2005, s. 553-567.

indirgenemez. İşte bu noktada, hileli finansal raporlama sonrası tepe yönetimin değiştirilmesi de değerlendirilmesi gereken önemli bir husustur.



## **BÖLÜM 6. HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **6.1. UYGULAMA KONUSU**

Çalışmamın bu bölümünde, sıfır ve ikinci el araç alım ve satımı ile araç kiralama hizmeti veren, üç global markanın distribütörlüğünü üç farklı lokasyonda gerçekleştiren, bir otomotiv bayisinin iç denetim bölümünün yapısı, işleyişi ve faaliyetleri incelenmiş, iç kontrol ve iç denetim prosedürleri dikkate alınarak, işletmedeki iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin yeterliliği ve etkinliği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda incelenen işletmede uygulanmakta olan kontrol prosedürlerine ilişkin elde edilen bulgular incelenmiş ve yönetime önerilerde bulunulmuştur.

### **6.2. UYGULAMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Uygulamanın amacı, tezin beşinci bölümünde anlatılan hileli finansal raporlamanın önlenmesinde iç kontrol ve iç denetimin etkinliğini vurgulayan faktörlerin, incelenen işletmede uygulanışı ile bu konuda bir örnek oluşturmaktır. Bu amaçla, ABQ Otomotiv A.Ş.'nin faaliyetleri bu çerçevede süreçler halinde incelenmiştir. Bu süreçler; bir otomotiv bayisinin belirli süreçleri olan satın alma, pazarlama, muhasebe ve finans ile insan kaynakları olarak beş temel grup altında incelenmiştir. Temel amaç; hem üst yönetime hem de süreçleri uygulamakla görevlendirilmiş sorumlu personele, yönetimleri altında bulunan bölümler ile ilgili, mevcut risklerin doğru biçimde yönetilip yönetilmediği, incelenen işletmede mevcut olan kontrol sisteminin etkinliği ve eksikliklere ilişkin tespit ve önerileri sunmak, işletmedeki mevcut iç kontrol ve iç denetim faaliyetine katkıda bulunmak ve işletmelerde hileli finansal raporlamanın önlenmesinde iç kontrol ve iç denetimin etkinliğine yönelik örnek bir iç kontrol ve iç denetim uygulaması ortaya koymaktır.

Konu ile ilgili olarak çok sayıda akademik çalışma bulunmasına karşın, etkin bir iç kontrol ve iç denetimin bir otomotiv işletmesinde nasıl ve ne şekilde uygulanacağı ile

ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmamın, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerine yol göstermesi, benzer firmalarda iç kontrol ve iç denetim süreçlerinin etkinliği ile ilgili tespit edilmiş olan eksikliklerin ve yetersizliklerin düzeltilmesi noktasında gerekli tedbirlerin alınması ve yönetime sunulacak iç denetim raporunun içeriğini oluşturan tespit ve önerilerin sağlığı ve kalitesini arttırmak açısından bir örnek oluşturması hedeflenmiştir.

### **6.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Uygulamada, çalışmamın beşinci bölümünde açıkladığım hileli finansal raporlamanın önlenmesine ilişkin iç kontrol ve iç denetim faaliyetinin etkinliği çerçevesinde kontrol prosedürleri uygulanmış ve uygulama konuma baz aldığım firmanın yer aldığı sektöre ilişkin daha önce yapılmış bir çalışmaya rastlamamış olmam nedeniyle işletmenin iç kontrol ve iç denetim süreçlerinin etkinliği bu kapsamda dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Benzer işletmelerin organizasyon yapıları, işleyişleri, faaliyetlerinin kapsamı birbirinden farklı olması, çalışmamın diğer işletmelerde uygulanabilirliği noktasında süreçlerin ve kontrol prosedürlerinin yeniden yapılandırılarak söz konusu işletmelere uygun değişiklikler ile yeniden oluşturulması gerekmektedir.

### **6.4. UYGULANAN YÖNTEM**

Çalışmamda, öncelikle uygulama yapmış olduğum işletmede, mevcut iç denetim yapısı incelenmiş ve mevcut iç kontrol yapısı hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış, bölüm yöneticileri ile görüşerek sorumluluk alanlarına ilişkin süreçlere yönelik bilgiler sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada, işletmede olmayan ya da kısmen mevcut olan kontrol prosedürlerine yönelik tespitler değerlendirilmiştir.

### **6.5. İŞLETME İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

ABQ Oto Alım Satım A.Ş. 1988 yılında global bir otomotiv markasının bayiliğinin alınması ile servis faaliyetine başlamış, 2004 yılında da ana bayi olarak 1400 m<sup>2</sup> lik kapalı alanda en modern cihazlar, eğitilmiş ve yetenekli kadrosuyla söz konusu global markandan alınmış izin ve yetki belgeleri ile çalışmalarını sürdürmektedir. Kullanılan cihazlar ve çalışma modelleri global marka tarafından test edilmiş standartlar çerçevesinde

gerçekleştirilmektedir. Servislerinde düzenli olarak yapılan müşteri anketleri ile sürekli takdir ve övgüler alan bir işletmedir. Müşteri bekleme salonu, ikramlar, araçlar hakkında verilen doyurucu ve açıklayıcı bilgiler ile gülyüz ve uygun fiyat politikası tüm müşterilere sunulan ve ABQ 'nin farkını ortaya koyan en önemli unsurdur.

Şirketin Misyonu; bilgi ve deneyiminden aldığı güçle, sektörde en güçlü ve en rekabetçi konuma ulaşmak, rekabet yarışında daima bir adım önde olmak ve Y marka otomobil ve hafif ticari araçların yedek parça mekanik, kaporta, boya departmanlarında servis kontrol, periyodik bakım, onarım ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Şirketin Vizyonu; Müşterinin yaşam boyu hayallerini şekillendiren ve ihtiyaçlarını zevke dönüştüren ulaşım ürünleri ve hizmetlerinin sağlayıcısı olmak, müşterinin fiyat, kalite ve süre beklentilerine, üretkenlik ve verimlilik hedeflerine, kesintisiz ve sürekli gelişen bir kalite yönetim sistemiyle, tedarikçilerin de bu hedeflere katılımını sağlayarak, rekabetçi fiyat, optimum kalite ve tam zamanında teslimatı sağlayarak cevap verebilmektir.

Daima ekonomik ve kaliteli hizmet verme ilkesiyle yola çıkan işletme, sektörde aynı markanın diğer ana bayilerine kıyasla sektörün lider ve tercih edilen kuruluşu olmayı kısa sürede başarmıştır. İşletme dört lokasyonda, inşaat ve gayrimenkul, beyaz eşya, mobilya ve mutfak malzemeleri, sıfır ve ikinci el araç alım satımı ve sektörün lider araç kiralama şirketlerine filo araç kiralama, bireysel müşterilere de yurtiçi ve yurtdışındaki bağlantıları aracılığı ile araç kiralama faaliyetlerine ilişkin olarak hizmet vermektedir.

İşletmenin organizasyon şemasında, tüm departmanlar yönetim kuruluna bağlı olduğu görülse de işletmedeki tüm departmanlar aslında öncelikle genel müdüre karşı sorumludur. Her departmanın kendi müdürü bulunmakta; çalışanlar ilgili departman müdürlerine, müdürler mali işler müdürüne, mali işler müdürü ise genel müdüre bağlı olarak görev yapmaktadır.



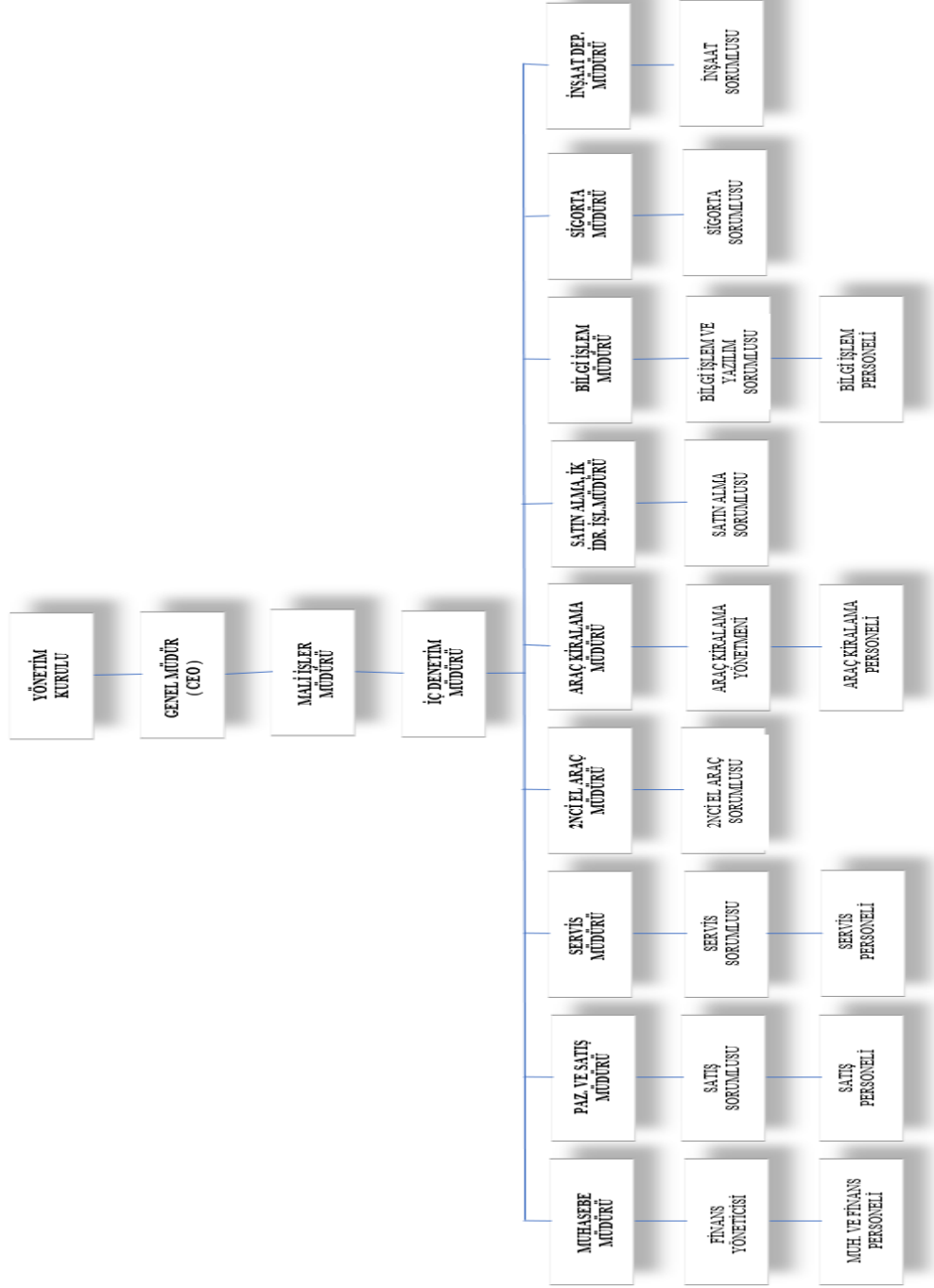
### 6.5.1. Çalışan Bilgileri

İşletmede toplam 283 personel çalışmaktadır ve çalışanların 221'i erkek, 62'si bayandır.

Tablo 6.1 ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Personel Durum Tablosu

	Çalışan Sayısı
ABQ Oto Alım Satım Tic. A.Ş.	283
<b>ERKEK</b>	<b>221</b>
Genel Müdürlük	5
Mali İşler ( Muhasebe & Finans )	12
İç Denetim Departmanı	3
İdari İşler	16
Bilgi İşlem Departmanı	5
Satış Departmanı	27
2 nci El Departmanı	8
Sigorta Departmanı	2
İnşaat Departmanı	2
Servis Departmanı	120
Araç Kiralama Departmanı	19
Satın Alma ve İK Departmanı	2
<b>KADIN</b>	<b>62</b>
Mali İşler ( Muhasebe & Finans )	11
İdari İşler	12
İnşaat Departmanı	1
Araç Kiralama Departmanı	3
Sigorta Departmanı	2
Satış Departmanı	19
Servis Departmanı	14
<b>Toplam</b>	<b>283</b>

## 6.5.2. Firmanın Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı



Şekil 6.1 ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Organizasyon Şeması

### **6.5.3. İşletmenin İç Kontrol Sistemi İle İlgili Genel Bilgiler**

İşletmede mevcut olan iç kontrol sistemi sürekli bir gelişim içerisinde olmakla birlikte, söz konusu gelişim ve büyüme süreci içerisinde sahip olduğu en önemli dezavantajı bir aile şirketi olarak varlığını sürdürmesidir. Yönetim kurulu üyelerinin tamamının aile fertlerinden oluşması sebebiyle, işletmenin geleceğine yönelik alınan tüm kararlar, aynı zamanda işletmede yönetim kurulu başkanı olarak görev yapan genel müdür tarafından onaylanarak sonuca bağlanmaktadır. İşletme faaliyetleri ile ilgili olarak önemli tutarları içeren tüm satın alma süreçlerinden personel ücretlerinin ödenmesine, tedarikçilerle yapılan sözleşmelerden satış departmanı personeli prim ödemelerine kadar bir dizi süreci içeren tüm işlem ve kayıtlar genel müdürün onayından geçmek zorundadır. Bahsedilen tüm işlem ve süreçler her ne kadar işletmede ilgili departman müdürlerinin onayını almış olsa dahi nihai olarak genel müdürün onayını almayan işlemler yürürlüğe konulmamaktadır. İşletme her ne kadar bulunduğu sektörde yer alan rakip firmalara kıyasla yüksek ciro ve büyük ölçekli bir firma olsa da yönetim kademeleri sınırlı bir aile şirketi halinde varlığını sürdürmektedir. Bu ölçekteki bir işletmede kısıtlı ve sınırlandırılmış yetki alanlarının varlığı işletmenin etkin ve sürdürülebilir bir iç kontrol sisteminin varlığının önündeki en büyük engellerden birisidir.

### **6.5.4. İşletmenin İç Denetim Bölümü İle İlgili Genel Bilgiler**

İşletmede, 21.07.2014 tarihine kadar bir iç denetim sisteminin varlığından söz etmek mümkün değildir. Şirket genel merkezinde gerçekleştirilen, tüm lokasyonlarda görev yapan üst düzey yöneticilerin katıldığı aylık toplantılarda, şirketin giderek büyüyen ve gelişen hacmi karşısında bir iç denetim sisteminin oluşturulmasına yönelik talepler genel müdüre iletilmiş olsa da artan maliyetler ve gider kısıtlayıcı politikalar öne sürülerek bir iç denetim departmanının bulunulan nokta gereksiz ve önemsiz olduğu vurgulanmış, değerlendirilmesi ve karara bağlanması sürekli olarak ötelenmiştir. 2014 yılında şirketin distribütörlüğünü yapmış olduğu global markanın kendi markası altında hizmet veren bu ölçekteki firmalara getirmiş olduğu standartların giderek artması ve geçmişte genel müdür ve satış müdürü tarafından yönetilen ve idare edilen iç denetim olarak adlandırılan ancak reel olarak etkin ve sürdürülebilir bir iç denetim sürecini içermeyen işlemlerin giderek yetersiz kalması işletmede bir iç denetim departmanının kurulması kararını hayata geçirmiştir. Bu amaçla 21.07.2014 tarihinde, işletme bünyesinde bir iç denetim

müdürü ve iki iç denetim elemanından oluşan üç kişilik bir iç denetim departmanı kurulmuştur. İşletmede, iç denetime yönelik iç denetim prosedürleri, çerçevesi ve görev tanımlarını belirleyen bir iç denetim yönetmeliğinin bulunmaması nedeniyle öncelikli olarak iç denetim yönetmeliği oluşturulmuş ve yönetim kuruluna sunulmuştur. İç denetim departmanı tarafından; finansal tabloların denetimi, faaliyet denetimi, uygunluk denetimi, hile ve yolsuzluk denetimi, bilgi sistemleri denetimi yapılması, yönetime talep edilen konularda da danışmanlık hizmetlerinin oluşturulması kararlaştırılmıştır. Finansal tabloların denetimi hali hazırda işletmeye dışarıdan bağımsız denetim hizmeti veriliyor olması sebebiyle ertelenerek öncelikli olarak faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ölçülmeye çalışılmıştır. İnceleme konusu işletmenin iç denetim departmanına yönelik tespitler genel olarak aşağıda açıklanmıştır;

Yapılan incelemelerde faaliyet ve uygunluk denetimlerinin yüzeysel olarak yapıldığı tespit edilmiş olup iç denetimin yetersizliği anlaşılmıştır. Yönetime sunulan iç denetim raporları aracılığıyla her ne kadar birtakım aksaklıklar ve sorunlar düzeltilmiş olsa da bu konudaki yetersizlik de söz konusu raporlar aracılığıyla gözlemlenmiştir. İşletmede iç denetim süreçleri bir plan ve program vasıtasıyla tanımlanmış olsa da yürürlükte olan bir iç denetim planına rastlanmamış olup iç denetim departmanının ağırlıklı olarak yönetimin istediği konularda iç denetim faaliyeti gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

#### **6.5.5. Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol ve Denetim**

Bu kısmı örneklemek için tahsilatlarla ilgili iç kontrol prosedürleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 6.2 Tahsilat Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri

A.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
A.1	Tahsilatı kararlaştırılan tutarlar eksiksiz bir biçimde gerçekleştirilmekte midir?		✓		Alacaklar departman bazında sınıflandırılarak departman yöneticilerine bildirilmiş, ancak geri dönüşlerin sağlıklı olmadığı tespit edilmiştir.
A.2	Tahsilatlar banka hesapları aracılığıyla izlenmekte ve günlük olarak takip edilmekte midir?			✓	Banka hesaplarının kontrolü kısmi olarak günlük yapılmaktadır.
A.3	Tahsilatlar doğru bir biçimde ve günlük olarak kayıtlara geçirilmekte midir?		✓		Finans departmanında kayıt işlemleri için personel yetersizliği İK departmanına iletilmiş ve çözüm arandığı ifade edilmiştir.
A.4	Günlük tahsilatlar finans departmanı tarafından gün sonunda banka ekstreleri ile mutabakatları yapılarak kayıt altına alınmakta mıdır?			✓	Finans departmanının personel yetersizliği sebebiyle kayıt işlemlerini sadece cari düzeyde gerçekleştirebildiği tespit edilmiştir.
A.5	Günlük tahsilatlar kontrol edilirken tahsilat makbuzları ile kasa tahsil kayıtları ve alacak hesapları bakiyeleri kontrol edilmekte midir?			✓	Bu tarz kontrollerin ancak geçici vergi dönemlerinde muhasebe departmanı ile yapılan mutabakatlarda kısmen de olsa gerçekleştirilebildiği ifade edilmiştir.
A.6	Tahsilatı gerçekleştiren personelin kayıt yetkisi var mıdır?			✓	Elden yapılan tahsilatlarda ara sıra muhasebe personelinin tahsilat ve kayıt işlemleri için kullanıldığı gözlemlenmiştir.
A.7	Cari hesapların içeriği ödeme hacimleri ile kontrol edilmekte midir?		✓		İşletmede bu tarz bir kontrolün hiç yapılmadığı ifade edilmiştir.
A.8	Finans departmanı tarafından ödeme listelerinin güncelliği için kayda alınan alış faturaları muhasebe departmanından alınan ekstreler ile birebir kontrol edilerek muhasebe müdürünün onayı alındıktan sonra finans departmanı tarafından ödemeler yapılmakta mıdır?			✓	İşlemlerin gecikmemesi ve müşterilerin memnuniyeti doğrultusunda ara sıra muhasebe müdürünün onayına gerek olmadan finans departmanının ilgili muhasebe personeli aracılığıyla ödemeleri gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir.
A.9	Fazla kayda alınmış veya gerçek olmayan bir tahsilatı mahsup etmek için kullanılan hesapların varlığına ilişkin işaretler var mıdır?	✓			Hesaplar incelendiğinde geçmiş yıllardan ve cari yıldan bakiye veren ve uzun süredir kontrol edilmemesi sebebiyle askıda kalmış birçok hesap tespit edilmiş olup bu hesapların mali işler müdürünün bilgisi ve kontrolü dahilinde olduğu uygun dönemlerde eritileceği ifade edilmiştir.
A.10	Alacak hesapları ile Gelir hesapları arasındaki değişim yüzdeleri arasında tutarsızlık var mıdır?	✓			Tutarsızlık tespit edilmiş ve mali işler müdürüne konu iletilmiş, ancak açıklayıcı ve tatmin edici bir cevap alınamamıştır.
<b>TOPLAM</b>		2	3	5	
<b>ORAN</b>		%20	%30	%50	

İşletmede, sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 5'inin (%50) kısmen uygulandığı, 5'inin de (%50) uygulanmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde nakit tahsilat süreçlerine ilişkin olarak sistemde suiistimal ve yolsuzluğa açık bir yapının olduğu belirgin bir biçimde görülmektedir. Bu aşamada; personel yetersizliği ya da işlemlerin yoğunluğu gibi çeşitli sebepler öne sürülerek gerçekleştirilmeyen kontrol prosedürlerinin ivedilikle hayata geçirilmesi sağlanmalı, nakit tahsilatlar ve muhasebe kayıtları düzenli olarak kontrol edilmeli, borç bakiyesi ve ters bakiye veren hesapların mutabakatları sağlanarak mevcut farkların giderilmesi esastır.

### 6.5.6. Faturalama Süreçlerine İlişkin İç Kontrol ve Denetim

İşletmenin faturalama süreçlerine ilişkin iç kontrol prosedürleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir;

Tablo 6.3 Faturalama Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri

B.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
B.1	Satışı gerçekleşen ticari mallar için uygun şekilde faturalama gerçekleştirilmekte midir?	✓			Satışı gerçekleşen ticari mallardan yüksek tutarlı araç satışlarına ilişkin faturalarda kısmen de olsa hatalar tespit edilmiş, genel olarak faturalama süreçlerinin uygun bir biçimde gerçekleştirildiği, ancak yedek parça stokları ve araç kiralama faturaları için aynı durumun geçerli olmadığı tespit edilmiştir.
B.2	Müşterilere kesilen faturalar ile çıkışı yapılan mallar uyumlu mudur?			✓	Sıfır araç satışlarında uyumluluktan söz edilse de yedek parça ve araç kiralama faturalarında genel anlamda bir uyumsuzluğun uzun süredir devam ettiği tespit edilmiştir.
B.3	Satış faturalarının satış departmanı tarafından kontrolü yapılmakta ve seri, sıra numarası takip etmekte midir?		✓		Satış faturalarının çok nadir satış departmanı tarafından kontrol edildiği tespit edilmiş olup bu görevin muhasebe departmanında satış faturalarını kesmekle görevli muhasebe personelinin sorumluluğu olduğu ifade edilmiştir. Faturalar seri, sıra no takip etmekle beraber arada seri, sıra no'larda atlamalar da tespit edilmiştir.
B.4	Satışların kayda hiç alınmaması ve mükerrer kayıtların yapılması yönünde gerekli önlemler alınmış mıdır?			✓	Bu konuda kontrollerin sadece KDV beyannamelerinin verildiği dönemlerde işletmeye dışarıdan muhasebe ve danışmanlık hizmeti veren SMMM'nin aylık kontrolleri ile gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.
B.5	Satış iade işlemlerine ilişkin süreçler doğru işlemekte midir?			✓	Satıştan iade işlemlerine ilişkin prosedürler açık bir biçimde tanımlanmış olsa da uygulamada uyumluluğa rastlanmamıştır.
B.6	İade işlemlerine ilişkin stok girişleri mallar işletmeye ulaşmadan yapılmamakta mıdır?		✓		İade işlemlerine ilişkin stok giriş kayıtlarında servis ve bakım departmanına ait stok girişlerinin henüz mallar işletmeye ulaşmadan kayıt altına alındıkları tespit edilmiştir.

B.7	Satış süreçlerine ilişkin tüm belgeler (sipariş formları, faturalar, vb.) doğru biçimde dosyalandırılmakta ve belirli zamanlarda kontrolleri bağımsız personel tarafından yapılmakta mıdır?			✓	Satış süreçlerine ilişkin tüm belge ve bilgiler doğru bir biçimde dosyalandırılmış olmasına rağmen arşivleme işlevinin doğru çalışmaması sonucunda geçmişe dönük fatura sorgulamaları ile ilgili olarak sorunlar ile karşılaşmıştır. Kontrollerin ise sadece SMMM tarafından KDV beyanı esnasında yapıldığı tespit edilmiştir.
B.8	Her ay satış faturaları ve irsaliyeler eşleştirilerek kontrol edilmekte midir?	✓			Bu süreçler de SMMM tarafından sadece KDV beyan dönemlerinde yapılmıştır.
B.9	Satış faturalarındaki iskonto ve indirimler sipariş formlarındaki iskonto ve indirimlerle eşleştirme yoluyla karşılaştırılmakta mıdır?	✓			Bu kontroller sadece faturanın kesimi esnasında faturayı kesmekle görevlendirilmiş muhasebe personelinin sipariş formları ile eşleştirmesiyle gerçekleştirilmektedir.
B.10	Fatura düzenlenirken irsaliye tarihinden itibaren 7 günlük yasal süreye uyulmakta mıdır?			✓	Denetimi gerçekleştirilen merkez lokasyonda bu süreye uyulmakla birlikte diğer iki lokasyonda bu konuda gerekli hassasiyetin gösterilmediği tespit edilmiştir.
<b>TOPLAM</b>		3	2	5	
<b>ORAN</b>		%30	%20	%50	

İşletmede, sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 5'inin (%50) kısmen uygulandığı, 2'sinin (%20) uygulanmadığı, 3'ünün (%30) uygulandığı tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde; İşletmede, satış iadelerine ilişkin uygulamada karşılaşılan uygulamalar önemli ölçüde dikkate alınması gereken eylemlerdir. İade alınan mallar depoya fiziki anlamda teslimi yapılmadan malın teslim alındığına ilişkin belge ile kayıt altına alınması yanlış bir uygulamadır ve onaylı belgeler ile giriş yapılmalıdır. Kesilen faturalar ile stok çıkışı yapılan mallar ve fatura kesilen müşteriler uyumlu olmalıdır ve bu düzensizlik giderilerek uygun bir biçimde izah edilebilmelidir. Satış faturalarının kontrolü sadece muhasebe personelinin ve takip eden ayın ilk haftası işletmeye gelen SMMM'ye bırakılmamalı satış departmanı tarafından da uygun aralıklar ile kontrolü sağlanmalıdır. Faturaların kayda alınmaması ya da mükerrer kayıtlanma sorununa önlem alınmalıdır. Fatura düzenlenirken irsaliye tarihinden itibaren 7 günlük süreye merkez dışında diğer lokasyonlarda gereken önemin verilmediği tespit edilmiştir. Konu muhasebe müdürleri tarafından değerlendirilerek işletmenin gelecekte karşı karşıya kalacağı cezai yükümlülüklerin farkına varılmalıdır.

### 6.5.7. Satın Alma Faaliyetlerine İlişkin İç Kontrol ve Denetim

Satın alma faaliyetine ilişkin iç kontrol prosedürleri aşağıdaki tabloda açıklanmıştır;

Tablo 6.4 Satın Alma Faaliyetlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri

C.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
C.1	Hizmet ve mal alımlarına ilişkin firmalar yetkili bir personel tarafından kontrol edilmekte midir?			✓	Hizmet ve mal alımları büyük ölçüde satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmekte olup, firma kontrolü kısmen mali işler müdürü tarafından yapılmaktadır.
C.2	Hizmet ve mal alım fiyat onayları yetkili kişiler tarafından kontrol edilmekte midir?			✓	Bu konuda yetkilendirilmiş tek personel mali işler müdürü olup bu görevini de kısmen yerine getirmektedir.
C.3	Hizmet ve mal alımları, tekliflerle uyumlu mudur?	✓			Hizmet ve mal alımları teklifler ile uyumludur.
C.4	Satın alma departmanı tarafından yapılan araştırmalar sonucu alımı yönünde karar verilen hizmet ve ürünler işletme çıkarları doğrultusunda peşin ya da vadeli olarak gerçekleştirilmekte midir?	✓			Bu konuda gereken hassasiyet gösterilmektedir.
C.5	Alımına karar verilen hizmet ya da ürünler ödeme taleplerinin onaylanması aşamasında bu konuda yetkilendirilmiş personelce ödeme belgelerine dayanarak gerçekleştirilmekte midir?	✓			Alıma yönelik ödeme taleplerinin onaylanması finans departmanı sorumlusunun ödeme belgelerinin kontrolü ile mali işler müdürü tarafından ve zaman zaman finans sorumlusuna verilen yetki ile bankalar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.
C.6	Ödemelere ilişkin düzenlenen çekler imzalanmadan önce ödeme belgeleri ve ekindeki destekleyici belgeler ile kontrol edilmekte midir?	✓			Çek ile yapılacak ödemeler sınırlı olmasına karşın söz konusu kontroller finans sorumlusu tarafından yapılmaktadır.
C.7	Mükerrer ödemelerin önüne geçmek için ödemesi gerçekleşenlerin ödeme belgeleri ve ekindeki belgeler "ödenmiştir" kaşesi ile damgalanmakta mıdır?		✓		Gerçekleşen ödemelere ilişkin ödeme belgelerine "ödenmiştir" kaşesi basılmamaktadır.
C.8	Kredi kullanımlarına ilişkin vade farkları finans departmanı tarafından doğru biçimde hesaplanmakta mıdır?			✓	Kredili mal alımlarına ilişkin vade farkları satın alma departmanı tarafından hiç yapılmamakta olup, bu yetki sadece finans departmanındadır.
C.9	Tedarikçilerden sağlanan iskonto ve indirimlerin doğru bir biçimde hesaplandığına ilişkin kontroller yapılmakta mıdır?			✓	İskonto ve indirimlere ilişkin herhangi bir kontrol prosedürüne rastlanmamış olup, bu tarz kontroller satın alma birim yöneticisi ve yardımcısı tarafından yetersiz bir şekilde yapılmaktadır.
C.10	Tedarikçilere çek ile yapılacak ödemelerde çekleri imza yetkisi olanların muhasebe kayıtlarına, tahsilat ve banka kayıtlarına erişimi engellenmiş midir?		✓		İşletmede çek kullanımı çok yaygın olmasa da mali işler müdürü genel müdürden sonra ikinci imza yetkisine sahip personel olarak tüm muhasebe kayıtlarına, banka kayıtlarına ve tahsilatlara sınırsız olarak erişim yetkisine sahiptir.
<b>TOPLAM</b>		4	2	4	
<b>ORAN</b>		%40	%20	%40	



İşletmede, sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 4'ünün uygulandığı (%40) uygulandığı, 2'sinin (%20) uygulanmadığı, 4'ünün (%40) ise kısmen uygulandığı tespit edilmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde;

- Mal ve hizmet alımlarının kısmi ölçüde mali işler müdürünün kontrolünde olması büyük bir eksiklik olup alımlara ilişkin süreçlerin büyük bir kısmı satın alma departmanının sorumluluğu ve onayında olması olumsuz bir durumdur ve düzeltilmelidir.

- Mal ve hizmet alımlarına ilişkin ödeme işlemlerinin gerçekleştirilmesi aşamasında mali işler müdürünün yetki ve sorumluluğunda olan şifrelerin finans sorumlusu ile paylaşılması olumsuz bir durumdur ve suiistimal halinde sorumluluk mali işler müdürüne mal edileceği ifade edilmiş olmasına rağmen durum yetki paylaşımı ve güven çerçevesinde açıklanmıştır. Mali işler müdürüne ödeme işlemlerine ilişkin yetkinin ve muhasebe kayıt işlemlerine ilişkin yetkinin aynı kişide olması ve bu yetkinin aynı biçimde finans sorumlusuyla paylaşılmasının yani finans sorumlusunun da ödeme ve kayıt yetkisine sahip olmasının personelin on yıla aşkın süredir o işletmede çalışıyor olmasının suiistimal eylemi gerçekleştiğinde yönetime güven duygusu ile açıklanamayacağı, hile ve yolsuzluklara ilişkin gerçekleşen eylemlerin bu örnekler ile dolu olduğu ifade edilmiş ve düzeltilmesi yönünde öneride bulunulmuştur.

- Gerçekleşen ödemelere ilişkin ilgili belgelere "ödenmiştir" şeklinde bir kaşe basılmamakta sadece finans departmanının Microsoft Excel programında hazırladığı bir listede finans sorumlusu tarafından takip edilmektedir. Bu olumsuzluk yönetime bildirilmiş ve önlem alınması için öneride bulunulmuştur.

-Kredili alımlara ilişkin vade farkı hesaplamaları sadece bir finans sorumlusu tarafından gerçekleştirildiği gözlemlenmiş, sebebi sorgulandığında hesaplamaya ilişkin faaliyetin zor ve karmaşık olduğu herkesin bunu yerine getiremeyeceği şeklinde bir açıklama yapılmıştır. Satın alma departmanı tarafından da vade farkı hesaplamaları yapılması ve hesaplamaların her iki departman tarafından değerlendirilmesi önerilmiştir.

- Tedarikçilerden sağlanan iskonto ve indirimlere ilişkin bir kontrol prosedürüne rastlanmamış olup bu işlem satın alma birim yöneticisi ve kısmen yardımcısı tarafından geliş güzel bir biçimde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Iskonto ve indirimlere yönelik bir kontrol prosedürünün hayata geçirilmesi ve bunun istikrarlı bir biçimde uygulanması önerilmiştir.

- İşletmede çek kullanımı çok yaygın olmasa da bazı büyük ödemelerin çekle gerçekleştirildiği, mali işler müdürünün genel müdürden sonra çekleri düzenleme, kayıt altına alma, banka kayıtlarına erişme ve tahsilatlar gibi birçok görevi bu şekilde sınırsız erişim yetkisi ile ifa ettiği tespit edilmiştir. Bu durum, yukarıda da ifade edildiği üzere olumsuz bir durumdur ve yakın geçmişte yaşanan muhasebe skandallarının bu örneklerle dolu olduğu ifade edilmiş, düzeltilmesi önerilmiştir.

### 6.5.8. Stoklarla İlgili İç Kontrol ve Denetim

İşletmenin stok kalemlerini oluşturan detay hesaplar aşağıdaki gibidir;

- Global üç markaya ait sıfır araçlar,
- Kiralama departmanına ait araçlar,
- Yedek parçalar,
- Bakım ve onarım malzemeleri.

İşletmede stoklar yukarıdaki başlıkları altında detaylandırılırsa da stokların tamamı için iç kontrol prosedürleri aşağıdaki tabloda stoklarla ilgili genel bir başlık altına izlenmiştir;

Tablo 6.5 Stok (Depolama) Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri

D.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
D.1	Stokların kabulü, kontrolü ve kayıt altına alınması servis departmanında görevli depo sorumlusu tarafından doğrudan teslim alınmaktadır.			✓	Ticari mallar olarak sınıflandırılan sıfır araç ve ikinci el araç alımlarında ebatları itibariyle teslim alımlarında satış departmanı açısından bir sorun olmamakla beraber niteliksel ve niceliksel olarak daha küçük malları da ihtiva eden yedek parça ve bakım onarım malzemelerini teslim almakla görevli depo personeli bu işi başkalarına da devredebildiği gözlemlenmiştir.
D.2	Stokları teslim ve kayda alan depo sorumlusu satın alma biriminden bağımsızdır.	✓			Depo sorumlusu tarafından teslim alınan mallar ile satın alma departmanının teslim aldığı mallar arasında farklılıklar ve bağımsızlık mevcuttur.
D.3	Depo sorumlusu malları saymakta, ölçmekte ve sipariş formlarına uygunluğunu kontrol etmektedir.			✓	Depo sorumlusu personel bu uygunluk kontrolü görevini kısmen yerine getirdiği gözlemlenmiştir.
D.4	Teslim alınan malların sipariş formları ve alış faturalarındaki tutar ve miktar kontrolü yapılmaktadır.			✓	Tutar ve miktar açısından sipariş formları ve fatura kontrolü her zaman yapılmamaktadır.
D.5	Depo sorumlusu malların sayımını bağımsız bir biçimde gerçekleştirmekte, diğer lokasyonlara, satın alma departmanına ve muhasebeye durumu belgelendirmektedir.	✓			Stok sayımları muhasebe ve satın alma departmanından bağımsız olarak gerçekleştirilmesine rağmen satın alma departmanına bu konuda bilgi verilmemektedir.
D.6	Sipariş formları belirli bir sırayı takip etmektedir.	✓			Sipariş formları kontrol edildiğinde genel olarak belli bir sıra no'sunu takip ettikleri görülmesine rağmen arada eksiklikler ve yanlışlıklar da tespit edilmiştir.

D.7	İşletmeye gelen mallar, ticari mallar ve diğer stoklar olarak ayrı ayrı takip edilmekte ve ilgili departmanlarda sorumlular tarafından muhafaza edilmektedir.	✓			Tüm stoklar işletmede ayrı birimlerde takip edilmekte ancak bazı stokların ayrı departmanlarda da muhafaza edildiği gözlemlenmiştir.
D.8	Hizmet üretiminde kullanılacak stoklar ve diğer ticari mallar güvenli yerlerde muhafaza edilmekte ve satışa hazır halde hazır bulundurulmaktadır.	✓			Yedek parça ve bakım onarım malzemelerine ilişkin stoklar merkez depoda üç ayrı alanda diğer lokasyonlarda ise tek bir alanda takip edilirken, sıfır araçlar her lokasyonda showroolarda ikinci el araçlar ise ikinci el departmanına ait ayrı bir alanda muhafaza edilerek satışa hazır halde bulundurulduğu gözlemlenmiştir.
D.9	Stokların kontrolü ve sayımı hızlı ve güvenilir bir biçimde yapılmakta ve bu işlemler için bilgi işlem sistemleri kullanılmaktadır.			✓	Stok sayımlarının hızlı ve güvenilir biçimde yapılmadığı ve bu işlemlerde bilgi işlem sistemlerinin etkin bir biçimde kullanılmaması nedeniyle Microsoft Excel gibi işletme ihtiyacına cevap vermeyen programlar ile çözüm üretilmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir.
D.10	Üretime gönderilen ve iadesi alınan mallar ilgili departman sorumluları tarafından yapılmaktadır.			✓	Üretime gönderilen ve iadesi alınan mallar ilgili departman sorumluları tarafından alınması gerekirken bunun tam anlamıyla uygulanmadığı tespit edilmiştir.
D.11	Stok sayımları sadece vergi dönemleri ya da dönem sonlarında değil, dönem içinde belirli aralıklarla da yapılmaktadır.		✓		Stok sayımlarının sadece dönem sonlarında gerçekleştirildiği tespit edilmiştir.
D.12	İşletmede stok sayımına ilişkin bir prosedür ve sayım planı mevcuttur.	✓			İşletmede stok sayımına ilişkin yazılı bir prosedür ve sayım planı mevcuttur ancak bu plan sadece muhasebe departmanı tarafından Microsoft Excel'de dönem sonlarında düzenlenerek ilgili birimlere iletilen bir plandır.
D.13	İşletmede geçen yılın stoklarında olmayan ancak bu yılın stoklarına dahil edilen bir stok kalemi yoktur.			✓	İşletmede geçen yılın stoklarında da olması gerekirken sadece cari yılın stoklarında görülen yedek parça ve bakım onarım malzemeleri tespit edilmiştir.
D.14	Stok kalemleri incelenir ve hiç hareket görmemiş stok kalemlerinin içeriği bilinmektedir.			✓	İşletmede hiç hareket görmemiş ölü stoklar tespit edilmiş ve bu stoklara ilişkin mali işler müdürü tarafından yapılan açıklama yeterli bulunmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		6	1	7	
<b>ORAN</b>		%43	%7	%50	

Gerçekleştirilen iç kontrol prosedürlerinde, uygulanmış olan 14 adet kontrol prosedüründen 6'sının (%43) uygulandığı, 1'inin (%7) uygulanmadığı, 7'sinin ise kısmen uygulandığı (%50) tespit edilmiştir.

İşletmede stokların kabulü ve kayıt altına alınması süreçleri aşağıdaki gibi işlemektedir;

a) Sıfır araçlara ilişkin süreçler distribütöre ait ara yüz tarafından gerçekleştirilerek kayıt altına alınmakta e-fatura sistemi üzerinden bayiye faturalandırılmaktadır.

b) Kiralama departmanında kullanılmak amacıyla satın alınan araçlar filo alışı kapsamında toplu olarak ve ikinci el departmanında bulunan bazı araçların ikamesi ile gerçekleştirilmekte ve faturalandırılmaktadır.

c) Yedek parça ve bakım onarım malzemeleri distribütör ve dış alım vasıtasıyla gerçekleştirilmekte, distribütörden temin edilen stoklar yine distribütöre ait bir ara yüz program vasıtasıyla gerçekleştirilmekte ve faturalandırılmakta, dış tedarik aracılığıyla gerçekleştirilen alımlarda ise faturalandırma süreçlerinde aynı düzen sağlanamamaktadır.

d) İkinci el araç alımları ise şirket ve şahıslardan satın alınarak gerçekleştirilmekte ancak faturalandırma ve belgelendirme süreçlerinde eksiklikler ve aksaklıklar yaşanmaktadır.

Yukarıda anlatılan stok kabul ve kayıt süreçlerine ilişkin tespit edilen ve uygulanması gereken hususlar aşağıda anlatılmıştır;

- Yedek parça ve bakım onarım malzemelerine ilişkin kabul ve kayıt süreçleri her lokasyonda farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Bazı lokasyonlarda bu işlemler bizzat depo sorumlusu tarafından yapılırken bazı lokasyonlarda ise stokların miktarsal düşüklüğü öne sürülerek gereken önem gösterilmemektedir. Bu durum tüm lokasyonlarda bir standarda bağlanmalı ve hayat geçirilmelidir.

- Yedek parça ve bakım onarım malzemelerine ilişkin alımlar distribütör firmadan sağlanan alımlarda dahil olmak üzere mutlaka satın alma departmanına da verilecek yetkilerle paylaşılmalı, satın alma departmanı kırtasiye ve temizlik malzemeleri gibi alımlar ile sınırlandırılmamalı, stokların sağlıklı bir biçimde takibi ve kayıtlanması açısından önemi ilgili departman yöneticilerine de anlatılması önerilmiştir.

- Depo sorumlusunun stokları saymak, ölçmek, tartmak ve gibi sorumluluklarını kısmen yerine getirdiği, zaman zaman bu görevi yanında çalışan elemanına devrettiği yardımcı eleman tarafından da tam anlamıyla yerine getirilemediği gözlemlenmiştir. Bu görevin dönem dönem bir prosedür çerçevesinde yerine getirilmesi stokların doğruluğu ve işletmenin amaçlarına ulaşması açısından önemi ifade edilmiştir.

- Tutar ve miktar kontrollerinin her zaman gerçekleşmediği tespit edilmiş, kontrollerin her zaman yapılmasının önemi vurgulanmıştır.

- Stok sayımları tamamıyla depo sorumlusu tarafından gerçekleştirilmekte olup satın alma biriminin bu konuda bir çalışmasına ya da eylemine rastlanmamıştır. Sayımların

sadece depo sorumlusu tarafından gerçekleştirilmesinin olumsuzluğu ifade edilmiş ve önlem alınması önerilmiştir.

- Sipariş formları kontrol edildiğinde genel olarak seri ve sıra no takip etmesine rağmen azımsanmayacak ölçüde iptal ve düzeltme formları tespit edilmiştir. Sipariş formlarına ilişkin iptal ve düzeltme eylemlerinden servis müdürünün bilgisi olmadığı ve bu düzeltme eylemlerini de çok önemsemediği ifade edilmiş olmasına rağmen durumun hassasiyeti servis müdürüne anlatılmış ve kontrol prosedürlerinin uygulanması önerilmiştir.

- Tüm stokların ayrı birimlerde muhafaza edildiği ancak bazı yedek parça ve bakım onarım malzemelerinin depoya girişi yapılmadan direkt ilgili servis ya da bakım onarım şefinin kullanımına tahsis edildiği, bu birimlerde kullanıma dönük muhafaza edildiği tespit edilmiştir. Tüm stokların depoya giriş ve çıkışının kayda alınmasının stokların doğru biçimde takibi açısından önemi ifade edilmiş, önlem alınması önerilmiştir.

- Stok sayım faaliyetinin sadece yıl sonunda Aralık ayının ikinci haftası finans sorumlusu tarafından, Microsoft Excel'de hazırlanan uygulanacak prosedürleri ve kontrolleri anlatan bir listenin, kullanılan muhasebe programından alınan sadece stok isimlerini içeren boş bir liste ile birlikte sayım günü depo sorumlusuna kağıt ortamında çıktı olarak verildiği, depo sorumlusunun bu boş listede kendine ait sütuna o gün gerçekleştirdiği fiziki sayımları yazarak iade ettiği, muhasebenin sonuçları Microsoft Excel programına kaydederek muhasebe programından aldığı sonuçları da aktarıp iki listeyi karşılaştırdığı ve tespit ettiği farkları depo sorumlusuna iletip sebebini ve düzeltmesini istediği gözlemlenmiştir. Stok sayım faaliyetinin ve organizasyonunun finans sorumlusunun değil muhasebe müdürünün sorumluluğu olduğu, stok sayımlarının sadece yıl sonunda yapılmaması gerektiği, muhasebe personelinin mutlaka stok sayımına refakat etmesi gerektiği, depo sorumlusunun sayımı tek başına yapmasının doğru olmadığı, Microsoft Excel programı ile stok sayımının işletmenin hacmine uygun olmadığı bu konuda uygun bir ara yüzün kullanılması gerektiği önemle ifade edilmiş ve düzeltilmesi önerilmiştir.

- Üretime gönderilen ve iadesi alınan malların her zaman mutlaka ilgili birim sorumluları tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği, ilgili birim sorumlusu tarafından inisiyatif kullanılarak uygulanmakta olan yetki ve görev paylaşımının ilgili departman

yöneticilerinin bilgisinde olmadığından bunun doğru olmadığı, düzeltilmesi ve önlem alınması önerilmiştir.

- İşletmenin stok sayım listeleri ve muhasebe kayıtları kontrol edildiğinde, işletmenin geçen yıla ait stoklarında mevcut olmamasına rağmen cari yılın stok kayıtlarında olan birçok stoka rastlanmış, bu kayıtların daha önceki yıllarda da olduğu, yine birçok ölü stokun varlığı tespit edilmiştir. Stok sayımlarına ilişkin öneriler yinelenmiş ve düzeltilmesi önerilmiştir.

### 6.5.9. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol ve Denetim

Ücretlendirme prosedürlerine ilişkin olarak uygulanan 12 adet kontrol prosedüründen 1'inin (%10) işletme tarafından uygulandığı, 5'inin (%50) uygulanmadığı, 6'sının (%60) ise kısmen uygulandığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.6 Ücretlendirme Süreçlerine İlişkin Kontrol Prosedürleri

E.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
E.1	İşletmede ücret skalasının belirlenmesinde, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde geçerli ücret düzeyi, yapılan işin değeri, çalışanın yetkinliği, işletmenin bütçesi ve işgücü piyasası koşulları gibi kriterler değerlendirilmektedir.		✓		İşletmede ücret skalasının belirlenmesinde sadece departman yöneticilerinin yönetimi altındaki personele ilişkin kanaatleri ve fikirleri belirleyici olmaktadır.
E.2	Yapılan işin önem ve derecesine bağlı olarak bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmuş ve çalışan belirlenmiş bu ölçütler çerçevesinde değerlendirilmektedir.			✓	İşletmede sadece mali işler departmanında çalışanların değerlendirilmesine yönelik olarak mali işler müdürünün oluşturduğu 20 sorudan oluşan internetten çeşitli kaynaklardan derlenmiş bir değerlendirmenin mevcut olduğu diğer departmanlarda ise daha çok departman yöneticilerinin şahsi kriterleri ve düşüncelerinin belirleyici olduğu bir yapı tespit edilmiştir.
E.3	Çalışanlar yapılan işin değerine göre ücretlendirilmekte ve çalışanların aldıkları ücretler arasında dengesizlik bulunmamaktadır.		✓		Çalışanlar yapılan işin değerinden ziyade departman yöneticilerinin kendi kriterleri doğrultusunda değerlendirilmekte ve bu durum çalışanlar arasında şikayet ve ücret dengesizliklerine yol açmaktadır.
E.4	İşletme her yıl ücretlendirmeye ilişkin her departmana özgü bir ücret bütçesi hazırlamaktadır.	✓			İşletmede yıllık olarak bir ücret bütçesi hazırlanmaktadır.
E.5	Çalışanlara ücret artışlarına ilişkin kriterler ve hangi dönemlerde yapılacağına ilişkin bilgilendirme yapılmaktadır.			✓	Çalışanlar ücret artışlarının hangi dönemlerde yapılacağını bilmekle beraber hangi kriterlere göre ücret artışı yapıldığı hususunda tam ve yeterli bir bilgiye sahip değildir.
E.6	İşletmenin hedeflediği amaçlara ulaşılması yönünde performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi oluşturulmuştur.			✓	İşletmenin hedeflediği bir amaca yönelik performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin varlığı kısmen mümkün olmakla birlikte çalışanlar bu amaca ulaşma konusunda performansa dayalı bir

					ücretlendirme yapısının olduğu konusunda hemfikir değildir.
E.7	Performans değerlendirme sistemine ait sonuçlar çalışanlara ücret ve terfi olarak yansıtılmaktadır.			✓	Doğru ve etkin bir şekilde çalışan bir performans değerlendirme sisteminin olmaması ücret artışı ve terfi gibi uygulamalara da doğru biçimde yansımamaktadır.
E.8	Çalışanların yıl içerisinde göstermiş oldukları verimlilik ve başarılar ikramiye, ödül ve prim gibi uygulamalarla desteklenmektedir.			✓	İşletmede ikramiye uygulamasına rastlanmamakla beraber, satış departmanında satış personeline yönelik bir prim uygulamasının var olduğu, ödül olarak sadece mali işler departmanında bir personele bir defaya mahsus bir haftalık tatil uygulamasına rastlanmış ancak bunun da departmanın bütçesinin yetersizliği gibi sebeplerle sürekli uygulanmadığı tespit edilmiştir.
E.9	İşletmede ücretlendirme sisteminin doğru biçimde uygulandığına ilişkin kontrol prosedürleri mevcuttur.		✓		İşletmede ücretlendirme sisteminin doğru biçimde uygulandığına ilişkin herhangi bir kontrol prosedürünün varlığı tespit edilmemiştir.
E.10	Çalışanlara yıllık izin, doğum izni ücretleri ve hafta sonu, resmi tatil ve bayramlarda gerçekleştirdikleri fazla çalışmalarına ait fazla mesai ücretleri muhasebe departmanı tarafından doğru biçimde hesaplanmakta ve ödenmektedir.			✓	Çalışanların çeşitli sebeplerle geçmiş yıllara ilişkin kullanamadıkları izin ücretleri, doğum izin ücretleri ve fazla mesai ücretlerinin ödendiği, ancak doğru biçimde hesaplandığına ilişkin bir kontrol mekanizmasına rastlanmamıştır.
E.11	Disiplin cezaları ya da işgücünün azaltılması amacıyla uygulanan işten çıkarma politikaları adil bir biçimde uygulanmakta ve bu konuda denetim kontrolleri sağlanmaktadır..		✓		İşten çıkarma politikalarının doğru biçimde uygulandığı ifade edilmiş olsa da personel ile yapılan görüşmelerde ve incelenen personel dosyalarında bunun doğru olmadığı, bu alanda bir denetim mekanizmasının var olmadığı tespit edilmiştir.
E.12	İşletmede adil ve güvenilir liyakata dayalı bir seçme ve değerlendirme, terfi ve işten çıkarma prosedürleri uygulanmaktadır.		✓		Her ne kadar işletmede adil ve güvenilir, liyakata dayalı bir terfi ve işten çıkarma politikaları olduğu ifade edilmiş olsa da bunu destekleyici kanıtların varlığına rastlanmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		1	5	6	
<b>ORAN</b>		%8	%42	%50	

Sonuçlar değerlendirildiğinde;

- İşletmede ücret skalasının belirlenmesinde daha çok departman yöneticilerinin kanaatleri ve fikirlerinin belirleyici olması, ücretler arasında dengesizliği beraberinde getirmiş, çalışanların işe bağlılığı ve verimliliğinin düşmesine yol açarak personel sirkülasyonunun büyük ölçüde artışına sebep olmuştur. Doğru ve yönetilebilir bir performans sisteminin oluşturulması ve denetimine yönelik kontrol prosedürlerinin uygulanması, gerekirse bu konuda uzman kişilerden ya da kurumlardan destek alınması önerilmiştir.

- Ücretlerin, yıllık izin ücretlerinin, doğum izin ücretlerinin ve fazla mesai ücretlerinin doğru biçimde hesaplandığına yönelik herhangi bir kontrol prosedürüne ya da

mekanizmasına rastlanmamıştır. İncelenen işletmede hesaplama görevi kendi alanı ile ilgili, ilgisiz birçok görevi yerine getiren bir muhasebe personeli tarafından yapıldığı ve kontrolün finans sorumlusu tarafından gerçekleştirildiği gözlenmiştir. Ücret bordroları, personel kayıtları ve ödemelerin çapraz kontrollerinde daha önce işten ayrılmış iki personelin banka hesabına ödeme yapıldığı, bu durumun önceki yıllarda da birkaç kez gerçekleştiği ve ilgili personellerin telefonla aranarak yapılan ödemenin iadesi istendiği ancak hala iadenin gerçekleşmediği ilgili hesapların hala bakiye verdikleri tespit edilmiştir. Durum mali işler müdürüne iletildiğinde bilgisi dahilinde olduğunu ve düzeltileceğini ifade etmiştir. Konunun önemi anlatılmış ve ilgili süreçlere yönelik alınması gereken tedbirler açıklanmıştır.

- İşletmede işe alım, işten çıkarma ve disiplin cezalarına yönelik herhangi bir denetim mekanizmasının varlığına rastlanmamıştır. Personeli işe alım süreçleri işletmenin anlaşma yaptığı web ortamında hizmet veren insan kaynakları şirketlerinin yönlendirmesi ile satın alma ve İK görevlerini yerine getiren satın alma sorumlusu tarafından ilgili departman müdürlerine yöneltmesi ile ve işten çıkarma süreçleri de departman müdürlerinin fikirleri ile gerçekleşmektedir. İK ve satın alma süreçlerinin birbirinden tamamen ayrı süreçler olduğu ayrı yönetilmeleri gerektiği, işe alım, işten çıkarma ve disiplin cezalarına ilişkin bir kontrol mekanizmasının olması gerektiği ifade edilmiş gerekirse bu konuda uzman bir kuruluştan destek alınması önerilmiştir.

#### 6.5.10. Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol ve Denetim

İşletmede, sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 1'inin (%10) uygulandığı, 6'sının (%60) kısmen uygulandığı, 3'ünün de (%30) uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.7 Maddi Duran Varlıklara İlişkin Kontrol Prosedürleri

F.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
F.1	Maddi Duran Varlıklara ilişkin satın alma süreçleri bu iş ile yetkilendirilmiş satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir ve işletmede satın alma süreçlerine yönelik bir kontrol mekanizması mevcuttur.			✓	İşletmede maddi duran varlık alımlarına ilişkin alımlar satın alma birimi tarafından yönetiliyor olsa da bu süreçlere ilişkin herhangi bir kontrol prosedürüne veya mekanizmasına rastlanmamıştır.
F.2	Maddi Duran Varlık alımlarına ilişkin süreç ilgili departmanın sistemde satınalma talebi oluşturarak satın alma birimine iletmesi, yönetimin onayı ve satın alma departmanı tarafından en uygun alternatifin bulunarak satın alınması şeklinde gerçekleşir.			✓	Satın alma talepleri departmanların satın alma birimi tarafından kırtasiyeden temin edilmiş bir formu doldurması, ilgili birim yöneticisinin onayı ile satın alma birimi tarafından gerçekleşmektedir.
F.3	Maddi Duran Varlık alımlarına ilişkin belgeler orijinal ve fotokopi, kaybedilen, tahrif edilen belge yoktur.			✓	Maddi Duran Varlık alımlarına ilişkin belgelerin tamamına doğru bir arşivleme sisteminin olmayışı,



					belgelerin eksikliği ve kaybı gibi nedenlerden ulaşılamamıştır.
F.4	Maddi Duran Varlıklara ilişkin yönetimin açıklamaları ve doğrulamaları ile şirket kayıtları birbiriyle uyumludur.			✓	Yönetimin açıklamaları ve doğrulamaların tamamı şirket kayıtlarını teyit etmemektedir.
F.5	Denetim için talep edilen kayıt, belge ve satıcılara erişim ile ilgili sınırlamalar ile karşılaşılmamıştır.		✓		Denetim için talep edilen kayıt ve belgelere ulaşım konusunda sınırlamalar ile karşılaşılmamasına rağmen bazı kayıt ve belgelere ulaşılamamıştır.
F.6	İşletmede maddi duran varlık alımlarına ilişkin ödeme belgeleri ve faturalar ile kayıt altına alınan tutarlar birbiriyle uyumludur.	✓			Ödeme belgeleri ile fatura kayıtları ve kaydedilen tutarlar birbiriyle uyumludur.
F.7	Aktife alınan maddi duran varlıklar ile itfa, değerlendirme işlemlerine tabi tutulan maddi duran varlık tutarları birbiriyle uyumludur.			✓	İtfa ve değerlendirme işlemlerine konu olan maddi duran varlıklar işletmede kayıtlı tutarları kısmen uyumludur.
F.8	Alış faturalarında yer alan tutarlar doğrudan stok, harcama ya da başka bir hesaba intikal etmemiştir.			✓	Bazı sabit kıymetlerde alış faturalarında yer alan tutarların gider kalemlerine intikal ettirildiğine rastlanmış işletme yönetimi tarafından yapılan açıklamada kullanılan muhasebe programının entegrasyon probleminden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.
F.9	Sabit kıymetlere ilişkin hesaplanan amortisman yöntemi incelenen dönem içerisinde finansal tabloları güvenilirliğini etkileyecek düzeyde bir değişime uğramamıştır.		✓		Sabit kıymetlere ilişkin hesaplanan amortisman tutarlarında dönemsel farklılıklar gözlemlenmiş bazı varlıklara amortisman hesaplanmazken bazı varlıklara da fazla amortisman hesaplandığı tespit edilmiştir.
F.10	İşletmenin finansal tablolarında gösterilen maddi duran varlık tutarlarında yüksek gösterim ya da yeterli açıklama yapılmaması durumu söz konusu değildir.		✓		İşletmenin finansal tablolarında sabit varlıklara ilişkin yapılan hesaplamaları açıklayıcı nitelikte yeterli açıklamaya rastlanmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		1	3	6	
<b>ORAN</b>		% 10	% 30	% 60	

Sonuçlar değerlendirildiğinde;

- İncelenen işletmede sabit kıymet alımlarına ilişkin satın alma süreçleri her ne kadar satın alma birimi tarafından yönetiliyor olsa da bu işlemin profesyonel bir bakış açısı ile yönetilmediği ve bu faaliyetleri kontrol edecek düzeyde bir kontrol prosedürüne ya da mekanizmasına rastlanmamıştır. Diğer süreçler ilişkin yapılan kontrol prosedürlerinde önerilen kontrol mekanizmasının oluşturulması yinelenmiş ve gerekli önlemlerin alınması tavsiye edilmiştir.

- Satın alma süreçleri için tüm departmanlar ve lokasyonlar ile uyumlu bir ara yüz programının kullanılması ve tüm satın alma süreçlerinin ilgili lokasyonlarda yetkili personelin sistem üzerinden onayı ve iç denetim biriminin kontrolünde satın alma birimi tarafından gerçekleştirilmesi önerilmiştir. İşletmede uygulanmakta olan mevcut sistem yetersiz ve kontrol mekanizmasından yoksundur.

- İşletmede mevcut arşiv odası yapılan incelemede, işletmedeki tüm birimler tarafından gereksiz malzemelerin ve dosyaların atıldığı, fatura, sipariş formu vb. belgelerin düzensiz ve sistemsizce kutulara depolanmış olduğu bir halde bulunmuş ve işletmede halihazırda bir arşivleme sisteminin de bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple, maddi duran varlık alımlarına ilişkin bilgi ve belgelerin bir kısmına ulaşılammıştır. İşletmenin ihtiyaçlarına uygun bir arşivleme sisteminin kurulması, bilgi ve belgelere istenildiğinde ulaşılacak durumda olması önerilmiştir.

- Sabit kıymet alımlarına ilişkin faturalar kayıtlar ile karşılaştırıldığında araç kiralama departmanına ait sabit kıymetlerin bir kısmının giderleştirildiği ya da farklı hesaplara intikal ettirildiği tespit edilmiştir. Nedeni araştırıldığında cari ve muhasebe tarafında yönetime farklı bir raporlama sisteminin oluşturulduğunu, sisteme kayıt işlemlerini gerçekleştiren personelin uygulanan ikili raporlama sisteminden dolayı karıştırdığı düzeltileceği ifade edilmiştir. Mali işler departmanı sadece yönetime önceden belirlenmiş tarihlerde sunulacak raporlamalara odaklanmış olduğu için ve yapılan kayıtların sağlıklı bir biçimde kontrolünü sağlayacak bir sistem olmadığından kayıt işlemlerine zamanında ve yerinde müdahale edilemediği tespit edilmiştir. İşletmede ikili raporlama sisteminin varlığının işletme dışı kişi ve kurumlarda soru işareti uyandıracak, finansal tabloların güvenilirliğini etkileyecek önemde olan kayıtların kontrol ve denetiminin önemi vurgulanmış ve iç denetim birimi tarafından gerekli kontrol mekanizmalarının oluşturularak önlem alınması önerilmiştir.

- Sabit varlıklara ilişkin amortisman hesaplamalarındaki farklılıklarının yaratıcı muhasebe teknikleri ile finansal tabloları daha düzgün gösterme çabasının bir sonucu olduğu gözlemlenmiştir. Finansal tablolara yapılan makyajlama işlemlerinin doğru olmadığı, düzeltilmesi gerektiği ve iç denetim biriminin bu konuda inisiyatif almasının önemi vurgulanmıştır.

## 6.5.11. Hile ve Yolsuzluklara Karşı Alınan Önlemler

### 6.5.11.1. İşe Alım Süreçlerinde İK Departmanının Rolü

İşe alım süreçlerinde insan kaynakları hile ve yolsuzlukların önlenmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. İşe alım ve işten çıkarmayı da kapsayan bu süreç boyunca;

- İşe alınacak personelin referanslarının ve iş tecrübelerinin araştırılması,
- Performans değerlendirmesi ve ücretlendirme,
- İş ahlakı ve verimliliğinin ölçülerek geliştirilmesi,
- İşten ayrılma ve çıkarılması görüşmelerinin yapılması İK departmanının bu konudaki etkinliğini öne çıkaran eylemlerdir.

İnceleme ve değerlendirmemize konu olan işletmemizde İK departmanı insan kaynakları görevinin yanında satın alma birim yöneticisi olarak da görev alması nedeniyle her iki görevin bir arada yürütülmesinin yarattığı zorluk her iki alanda da kendini göstermektedir.

İşletmede, sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 3'ünün (%30) kısmen uygulandığı, 7'sinin de (%70) hiç uygulanmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.8 İK Departmanına İlişkin Kontrol Prosedürleri

G.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
G.1	Personeli işe alım ve işten çıkarma süreçleri tamamıyla İK departmanı yöneticisi tarafından yürütülmektedir.			✓	İşe alım ve işten çıkarma süreçleri İK departmanının dışında ilgili birim yöneticileri tarafından da gerçekleştirilmektedir.
G.2	Personel planlaması departman yöneticilerinden alınan ihtiyaç analiz formları değerlendirilerek yıllık plan çerçevesinde hazırlanır ve bütçeye uyumları izlenir.		✓		İşletmede personel planlamasına yönelik bir plan çerçeve mevcut olmamakla birlikte her departman yöneticisi gerçekleşen durumlara yönelik İK biriminden talepte bulunmaktadır.
G.3	İK departmanı personeli işe alırken referansları, daha önceki işverini ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri gibi birçok kriteri göz önünde bulundurarak değerlendirmektedir.			✓	İşe alım süreçleri bu konuda web üzerinde hizmet veren firmalardan ihtiyaca uygun olarak ilgili departman yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir.
G.4	İK departmanı işe alınan personelin oryantasyon eğitimleri ile ilgili süreçleri yönetmektedir.		✓		İşletmede oryantasyon süreçleri ilgili departman yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.
G.5	Personelin çalışma süresi boyunca iş ile ilgili uzmanlıklarının yanında davranışları ve performansları değerlendirilerek ilgili birim yöneticileri ile paylaşılmaktadır.		✓		Personelin iş ile ilgili uzmanlıkları, davranışları ve performansları ilgili birim yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.
G.6	İK departmanı personelin iş ahlakı, iş memnuniyeti ve verimliliğini ölçmek için belirli aralıklar ile çalışanlara yönelik anket çalışması yürütmektedir ve sonuçları birim yöneticileri ile paylaşmaktadır.		✓		İşletmede bu amaca yönelik herhangi bir anket çalışması düzenlenmemiştir.

G.7	İK departmanı personelin SGK Bildirimleri, ücret bordrolarının hesaplanması, değerlendirilmesi, kıdem tazminatı hesaplamaları, disiplin değerlendirmeleri gibi süreçleri yönetmektedir.		✓		İK departmanı tüm bu süreçler finans departmanı sorumlusu tarafından yürütüldüğü için yönetmemektedir.
G.8	İK departmanı çalışanların gelişimlerine yardımcı olacak eğitimleri, terfi, görev değişikliği ve sosyal aktivite uygulamalarını planlayarak birim yöneticileri ile değerlendirmektedir.			✓	Tüm bu uygulamalar departman yöneticileri tarafından bireysel olarak yönetilmektedir.
G.9	İK departmanı personelin doğum izni, yıllık izin, resmi tatil ve bayramlarda gerçekleştirdikleri fazla mesai süreçlerini planlayıp programlayarak işin aksamasını önleyici tedbirleri almaya dönük çalışmalar yapar ve bunu birim yöneticileri ile paylaşır.		✓		Tüm bu uygulamalar işletmede finans departmanı sorumlusu tarafından gerçekleştirilmekte, işin aksamasını önleyici tedbirler ve yöneticiler ile paylaşım gerçekleştirilmemektedir.
G.10	İşten çıkarılma süreçleri eğer personel işten çıkarılıyorsa personele işten çıkarılma sebebi hakkında bilgi verilmektedir. Eğer personel kendi isteği ile görevinden ayrılıyorsa personel ile görüşerek işten ayrılma nedeni ile ilgili bilgi toplanmakta ve değerlendirilerek birim yöneticileri ile paylaşılmaktadır.		✓		İşten çıkarılma süreçleri sadece ilgili departman yöneticileri tarafından yapılmakta, işten çıkarılma sebepleri hakkında standart olarak yetersizlik ifade edilmektedir. Kendi isteği ile işten ayrılan personel eğer o birim için önemli ise işten ayrılma sebebi sorgulanmakta aksi halde ilgilenilmemektedir.
<b>TOPLAM</b>		0	7	3	
<b>ORAN</b>		%0	%70	%30	

#### 6.5.11.2. Personele İşletme Ahlak Kurallarının Anlatılması

Ahlaki kural ve değerler bütünü doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü, faydalı ya da zararlı, kabul edilebilir ya da kabul edilemez eylemleri içeren kuralları tanımlar. Çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan faktörler yöneticileri ile aralarındaki hiyerarşik ilişkinin boyutu, işletmeye duydukları güven ve çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinin sonuçlarıdır. İncelememize konu işletmede bu kurallar bütününe çalışanlar tarafından benimsenme ve uygulama derecesi araştırılmıştır.

Bu başlık altında uygulanan 17 adet kontrol prosedüründen 1'inin uygulandığı, 4'ünün hiç uygulanmadığı, 12'sinin ise kısmen uygulandığı görülmüştür. İşletme bu başlık altında sorgulanan kontrol prosedürlerinin uygulanması konusunda oldukça yetersizdir.

Tablo 6.9 Personele Yönelik Ahlak Kurallarıyla İlgili Kontrol Prosedürleri

H.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
H.1	Çalıştığım işletme dürüst ve hakkaniyetli davranmakta ve personelini gözetmektedir.			✓	İşletmede çalışan personel dürüst ve hakkaniyetli bir yapının mevcut olduğu konusunda şüphelere sahiptir.
H.2	Çalıştığım işletme huzurlu ve adil bir çalışma ortamı sağlamaktadır.			✓	Huzurlu ve adil çalışma ortamı çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.
H.3	Çalıştığım işletme çalışanlarında bağlılık yaratır.			✓	İşletmeye bağlılık çalışılan departmana ve işin zorluk derecesine göre farklılık göstermektedir.
H.4	Çalıştığım işletme çalışanlarının ihtiyaçlarını ve taleplerini dikkate alır.			✓	Çalışanların ihtiyaçları ve taleplerinin dikkate alınması mevcut durum ve departmana göre farklılık göstermektedir.
H.5	Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.			✓	Çalışanlar çalışma arkadaşlarının dürüstlüğü konusunda şüphelere sahiptir.
H.6	Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.		✓		Çalışanlar işyerindeki kuralları zaman zaman istismar etmektedirler.
H.7	Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.			✓	Çalışanlar birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşları için tam anlamıyla sorumluluk sahibi oldukları konusunda emin değildirler.
H.8	Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar.			✓	Çalışanlar arasında uyum sadece departman yöneticisinin yönetiminde gerçekleşmektedir.
H.9	Çalıştığım departmanda herkes birbirine güven duyar.			✓	Çalışanlar birbirine güven duyma konusunda tam emin değiller.
H.10	Yöneticimiz çalışanları destekler ve tam bir takım lideridir.			✓	Destek ve liderlik departmanlara göre farklılık göstermektedir.
H.11	Yöneticim huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlar.			✓	Huzurlu ve güvenli çalışma ortamı departmanlara göre farklılık göstermektedir.
H.12	Yöneticimin kendine güveni tamdır ve bilgisini paylaşır.			✓	Departmanlara göre farklılık göstermektedir.
H.13	Çalıştığım işletmenin resmi, yazılı etik kuralları vardır ve bunu herkes bilir.		✓		Bu konuda resmi, yazılı bir etik kuralları bütünü işletmede mevcut değildir.
H.14	Çalıştığım işletmede üst yönetim etik davranışların ihlalinin hiçbir koşulda hoş karşılanmayacağını tüm çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamıştır.	✓			İşletmenin genel müdürü tüm çalışanları topladığı bir ortamda sözlü olarak ifade etmiştir.
H.15	Çalıştığım işletmede dürüst çalışmaya örnek teşkil edecek rol modeller mevcuttur.			✓	Bu konuda rol modeller sınırlıdır ve bir-iki departmanda rastlanmıştır.
H.16	Çalıştığım işletmede ahlaki olmayan suiistimal ve yolsuzluk gibi davranışlara		✓		İşletmede suiistimal ya da yolsuzluklara yönelik bir denetim mekanizması mevcut değildir.

	karşı önlemler, denetim mekanizmaları mevcuttur.				
H.17	Çalıştığım işletmede çalışanları etik olmayan davranışlara iten açıklar ve denetimsizlikler yoktur.		✓		İşletmede her departmanda açıklıklar ve denetimsizlikler tespit edilmiştir.
<b>TOPLAM</b>		1	4	12	
<b>ORAN</b>		%6	%24	%70	

### 6.5.11.3. Kalite Yönetim Standartlarının Oluşturulması

Kalite Yönetim Standartlarının oluşturulmasına yönelik sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 7'sinin hiç uygulanmadığını, 3'ünün ise kısmen uygulandığı tespit edilmiştir. İşletmede hileye neden olabilecek unsurları önlemeye dönük bir yapının olması çok önemli olmasına karşın işletme yönetimi tarafından önemi ölçüsünde dikkate alınmamaktadır ve bu işletme için çok büyük bir eksikliklerdir. İşletmede kurulu iç kontrol sistemi sadece üst yönetimin talep ettiği denetimleri yapması nedeniyle etkin bir biçimde çalışmamaktadır. Görevlerin aykırılığı ilkesi ise işletme yönetiminin göz ardı edilen bir başka önemli kriterdir. İç kontrol sisteminin yetersizliklerinin bilinmesine rağmen bütçe sebebi ile göz ardı edilmesi ilerleyen zamanlarda işletme için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurmasına neden olabilecektir.

Tablo 6.10 Kalite Yönetim Standartlarına İlişkin Kontrol Prosedürleri

I.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
I.1	İşletmede hileye neden olabilecek unsurları ortadan kaldıracak bir yapı mevcuttur.		✓		İşletmede hileye neden olabilecek unsurları ortadan kaldıracak bir yapıya rastlanmamıştır.
I.2	İşletmede bir iç kontrol sistemi kuruludur ve etkin bir şekilde sürdürülmektedir.			✓	İşletmede iç kontrol sistemi kuruludur ancak etkin bir şekilde çalışmamaktadır.
I.3	İşletmede hileli eylemlere karşı caydırıcı cezalar mevcuttur.		✓		İşletmede hileli işlemlere yönelik caydırıcı bir mekanizmaya rastlanmamıştır.
I.4	İşletmede görevlerin ayrılığı ilkesi benimsenmiştir.			✓	Görevlerin ayrılığı ilkesi sadece belirli departmanlarda uygulanmaktadır.
I.5	İşletmede mali işler departmanına yönelik ani kasa sayımları yapılabilmektedir.		✓		Kasa sayımına ilişkin bir eylem ya da plana rastlanılmamıştır.
I.6	İşletmede demirbaş ve stok sayımları sıklıkla yapılmaktadır.		✓		İşletmede demirbaş ve stok sayımları sadece yıl sonunda yapılmaktadır.
I.7	İşletmede aynı görevlerin belirli dönemlerde farklı kişilere rotasyonu gibi yöntemler uygulanmaktadır.		✓		Rotasyon sadece ilgili departmanda personel yetersizliği sebebiyle gerçekleştirilmektedir.
I.8	Yönetim İşletmede iç kontrol sisteminin önlemeyeceği yetersizlikleri bilmekte ve bu yönde tedbirler almaktadır.		✓		İç kontrol sisteminin yetersizlikleri bilinmekte ancak bütçe yetersizliği öne sürülerek mevcut imkanlar ile çözüm beklenmektedir.

I.9	İşletme yönetimi yönetiminde buldukları işletme ve çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahiptir.			✓	Yönetim işletme hakkında tam bilgiye sahip olmakla birlikte çalışanlar için aynı durum söz konusu değildir.
I.10	İşletme yönetimi iyi derecede muhasebe bilgisine sahiptir ve hileli işlemler gerçekleşmeden önlem alabilmektedir.		✓		İşletmede iyi derecede muhasebe bilgisine ve hileli işlemler gerçekleşmeden önlem alınabilecek bir yapıya rastlanılmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		0	7	3	
<b>ORAN</b>		%0	%70	%30	

#### 6.5.11.4. İç Kontrol ve İç Denetim Sistemi

İç kontrol ve İç Denetim sistemine yönelik sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 3'ünün hiç uygulanmadığı, 7'sinin ise kısmen uygulandığı görülmüştür. İç kontrol sisteminin muhasebe sisteminin etkinliğini ölçmekten uzak olması işletme açısından olumsuz bir durumdur. İç kontrol sisteminin görevlerinin muhasebe ya da finansmanın görevi gibiymiş gibi algılanması işletme açısından bir başka olumsuzluk göstergesidir. İç Kontrol ve İç Denetimin tarafsızlığı işletme açısından önemli bir kriter olmasına rağmen dikkate alınmamaktadır. İç kontrol sisteminin sadece yönetimin istediği denetimleri yapması işletmede usulsüzlük ve yolsuzluğun önünde açık bir kapı bırakarak personeli bu alana yönlendirmektedir.

Tablo 6.11 İç Kontrol ve İç Denetim Sistemine İlişkin Kontrol Prosedürleri

J.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
J.1	İç kontrol sistemi yönetimin karar alması için doğru ve yeterli bilginin sağlanmasında, muhasebe sisteminin etkinliğini gözden geçirerek değerlendirebilmektedir.		✓		İç kontrol sistemi muhasebe sisteminin etkinliğini ölçmekten uzaktır.
J.2	İç kontrol sistemi işletme faaliyetlerinin yönetim politikalarına, yasalara, yönetmelik ve genelgelere uygunluğunu sağlayabilmektedir.			✓	İç kontrol sistemi sadece yönetim politikalarına ve belirlenmiş standartlara uyumu değerlendirmektedir.
J.3	İç kontrol sistemi, hammadde, malzeme, personel ve sabit kıymetlerin kullanılmasında verimliliği sağlayabilecek yeterliliktedir.		✓		İç kontrol sisteminin bu konuda bir kontrol yapısı yoktur ve bu işlemler mali işler müdürünün kontrolünde satın alma birim yöneticisi tarafından gerçekleştirilmektedir.
J.4	İç kontrol sistemi yeni kontrol sistemleri ve prosedürlerin kurulması ve geliştirilmesine katkıda bulunur.		✓		İç kontrol sisteminin bu anlamda bir katkısına rastlanmamıştır.
J.5	İç Denetim birimi işletmedeki iç kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.			✓	İç denetim birimi mevcut yönetim politikaları ve standartlara uyumu değerlendirmektedir.
J.6	İç Denetim birimi işletmede mevcut risklerin etkinliğini incelemek ya da risklerin tespit edilmesi ve yönetiminde etkin bir rol oynar.			✓	İç denetim birimi işletmede mevcut riskleri değerlendirmekten uzaktır.
J.7	İç denetim birimi kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek yönetime önerilerde bulunur.			✓	İç denetim birimi mevcut yönetim politikalarına uyumun etkinliğine yönelik önerilerde bulunmaktadır.

J.8	İç denetim birimi kurum içinde yönetim kuruluna, üst ve orta düzey yöneticilere ve tüm çalışanlara kurumun faaliyetleri hakkında gerçek verilere dayanan bir güvence sunmaktadır.			✓	İşletmede iç denetim biriminin sunduğu bu anlamda bir güvenceye rsatlanmamıştır.
J.9	İç denetim birimi kurum hedeflerine ulaşabilmesi için geleceğe yönelik tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.			✓	İç denetim birimi sadece işletme yönetimi tarafından belirlenmiş yönetim politikalarına uyumu gözeterek geleceğe dönük tavsiye ve önerilerde bulunmaktadır.
J.10	İşletmede iç denetim faaliyetleri bağımsızlık ve tarafsızlık çerçevesinde yürütülmekte ve yönetim bu konuda gerekli desteği sağlamaktadır.			✓	İşletmede iç denetim faaliyeti bağımsızlık ve tarafsızlık çerçevesinde yürütülmektedir.
<b>TOPLAM</b>		0	3	7	
<b>ORAN</b>		%0	%3	%70	

### 6.5.11.5. Personelin Gözlenmesi ve Denetimi

Personelin gözlenmesi ve denetimi başlığı altında sorgulanan 11 adet kontrol prosedüründen 7'sinin hiç uygulanmadığı, 4'ünün ise kısmen uygulandığı görülmüştür. İşletme, çalışanlarını işlerini kesintiye uğratabilecek tüm risklere karşı önlem alması gerekirken bu yönde bir çalışmadan tamamen uzaktır. Personel gerçekleştirebilecek riskler konusunda bilgili olmasına rağmen yönetim tarafından ciddiye alınmayacağı düşünülmekte ve iç kontrol faaliyetinin işletmede bir fonksiyonu olmayan sadece distribütör firmanın denetim standartlarını kontrol eden bir birim olarak görülmektedir.

Tablo 6.12 Personelin Gözlenmesi ve Denetimine İlişkin Kontrol Prosedürleri

K.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
K.1	İşletmede tüm faaliyetlere ilişkin genel görev tanımları yapılmış, personelin yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilerek personele teslim edilmiştir.		✓		İşletmede personelin yetki ve sorumluluklarına ilişkin tanımlamalar departman yöneticileri tarafından sözlü olarak yapıldığı tespit edilmiştir.
K.2	İşletmede çalışan personele işlerini kesintiye uğratabilecek riskler hakkında gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır.		✓		Personelin yaptığı işe ilişkin ortaya çıkabilecek kesintiler ile ilgili bilgilendirilme tespit edilmemiştir.
K.3	Çalışanlar yapılan işlere yönelik gerçekleştirebilecek riskleri saptayabilir ve geliştirme önerileri sunarak katkıda bulunur.		✓		Personelin yapılan işlere yönelik gerçekleştirebilecek riskler ile ilgili önerileri olmakla birlikte yönetim tarafından değerlendirilmemektedir.
K.4	İşletmede işlemlerin eksiksiz ve doğru biçimde muhasebeleştirilmesini gerçekleştirecek prosedürler vardır.		✓		İşletmede bu konuda herhangi bir prosedüre rastlanmamıştır.
K.5	Çalışanlar gerçekleşen değişiklikler ile ilgili bilgi sahibidir.			✓	Çalışanlara gerçekleşen değişiklikler ile ilgili bilgilendirme sadece departman yöneticilerine gönderilen mail aracılığı ile yapılmaktadır.
K.6	Birbirinden bağımsız çalışan birimler arasında işlenen verinin doğru aktarıldığı konusunda kontroller mevcuttur.		✓		İşletmede bu konuda bir kontrol yapısı mevcut değildir.
K.7	Her departmanda iç kontrol prosedürlerinin kaliteli ve uyum			✓	Departmanlarda iç kontrolün kaliteli ve uyum içerisinde gerçekleştiğine



	İçerisinde uygulandığına yönelik fikir birliği mevcuttur.				yönelik herhangi bir fikir birliğine rastlanmamıştır.
K.8	İşletmede her görev için gerekli bilgi ve beceri seviyesi açıkça belirlenmiştir.			✓	İşletmede her görev için gerekli bilgi ve beceri seviyesi sadece işe alımlarda personele kısmen açıklanmaktadır.
K.9	İşletme dürüstlük ve etik değerleri vurgulayan yazılı davranış kurallarına sahiptir.		✓		İşletmede dürüstlük ve etik değerlere yönelik yazılı davranış kuralları mevcut değildir.
K.10	İşletmede alt ve üst yönetim kademelerine uygun yetki ve sorumluluk dağılımı resmi olarak yazılı biçimde yapılmıştır.			✓	İşletmede alt ve üst yönetim kademelerine sorumluluk dağılımı sözel olarak yapılmıştır.
K.11	İşletmede en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar her personel kendisine verilen sorumluluğu yerine getirebilecek ölçüde yeterli mesleki bilgiye ve yeterliliğe sahiptir.			✓	İşletmede mesleki bilgi ve yeterlilik sadece işe alım aşamasında ilgili departman yöneticisinin kanaatleri doğrultusunda belirlenmektedir.
<b>TOPLAM</b>		0	7	4	
<b>ORAN</b>		%0	%64	%36	

#### 6.5.11.6. Şüpheli Durum Karşısında Personelin Doğru Yönlendirilebilmesi

Bu başlık altında sorgulanan 10 adet prosedürden 8'inin hiç uygulanmadığı, 2'sinin ise kısmen uygulandığı görülmüştür. %80'lik bir oran işletme açısından azımsanmayacak bir orandır ve işletmede hile, suistimal ve yolsuzluk eylemlerinin ne kadar rahat gerçekleştirilebileceği konusunda önemli sinyaller vermektedir.

Tablo 6.13 Şüpheli Durum ve Personel Davranışına İlişkin Kontrol Prosedürleri

L.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KİSMEN	NOTLAR
L.1	İşletmede oluşturulan etik değerlerin tüm çalışanlara iletilmesinde ve ahlaki değerlerin işletme içinde yaygınlaştırılmasında iletişim ön plandadır.			✓	İşletme yönetiminin etik değerlere bakış açısı sadece sözel olarak işletme içerisinde yaygınlaştırılmasına dönüktür.
L.2	İşletmenin sahip olduğu etik değerler işletme içerisinde yaygınlaştırılmıştır.		✓		İşletmede bu anlamda bir uygulamaya rastlanmamıştır.
L.3	İşletmede etkin bir şikayet etme mekanizması mevcuttur ve suistimal edilmeden yöneticilerin baskısı ya da işlerine zarar geleceği korkusuyla ifade etmekten kaçınma söz konusu değildir.		✓		İşletmede şikayet kutusu mevcuttur ancak sadece genel hizmetler olan temizlik, yemek gibi ihtiyaçlar için kullanılmaktadır ve personel ile yapılan görüşmelerde bu tarz şikayetlerin dahi yönetim tarafından çok da ciddiye alınmadığı ifade edilmiştir.
L.4	İşletme sadece çalışanlarıyla değil diğer taraflarla da güvene dayalı bir ilişki içerisinde ve etik davranışları geliştiren dinamik bir yapıya sahiptir.		✓		İşletmede teorik olarak bir güven ilişkisinden bahsedilse de pratikte böyle bir yapı mevcut değildir.
L.5	İşletmede iş güvenliği, taciz, pozitif ayrımcılık gibi hususları denetleyen bir birim mevcuttur ve çalışanlar tarafından önemsenmektedir.		✓		İşletmede iş güvenliği hizmetini dışarıdan temin etmektedir ve taciz, pozitif ayrımcılık gibi davranışları denetleyen bir birim yoktur.
L.6	İşletmede hemşericilik, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı rastlanan bir uygulama değildir.			✓	İşletmede hemşericilik, cinsiyet ve yaş ayrımcılığı gibi hususların tam anlamıyla olmadığı ifade edilemez.

L.7	İşletmede etik problemlerin nasıl fark edilebileceği ve nasıl bir yol izleyeceklerine dair görüşmeler ve disiplin uygulamaları ile bir farkındalık yaratılmıştır.		✓		İşletmede etik problemlerin çözümüne ilişkin bir mekanizma mevcut olmadığından ilgili disiplin uygulamaları da teorik anlamdadır.
L.8	Çalışanların işletme içi usulsüzlükleri rapor etme ve ilgili davranış biçimleri ilgili prosedürler ile tanımlanmıştır.		✓		İşletmede çalışanların karşı karşıya kaldığı hile ve usulsüzlükleri rapor edebileceği bir prosedürler bütününden bahsetmek mümkün değildir.
L.9	Etik davranışlara yönelik ödül mekanizmaları adil ve çalışanların beklentilerini karşılayabilecek bir biçimdedir.		✓		Çalışanların etik davranışlarına yönelik bir ödül mekanizması mevcut değildir.
L.10	İşletmede çalışanların görev davranışları, yaşam tarzları, sağlık kayıtları, arkadaşlık ilişkileri gibi özel hayata müdahale içerebilecek konularda dikkatli davranılarak gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir.		✓		İşletmede bu konuda bir denetim ve gözlem mekanizmasına rastlanmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		0	8	2	
<b>ORAN</b>		%0	%80	%20	

#### 6.5.11.7. Mevcut Disiplin Cezaları ve Alınabilecek Önlemler

İşletmede mevcut disiplin cezaları ve alınabilecek önlemler açısından sorgulanan 10 adet kontrol prosedüründen 9'unun hiç uygulanmadığı, 1'inin ise kısmen uygulandığı tespit edilmiştir. İşletme hile, suiistimal ve yolsuzluk gerçekleştiğinde hızla gerekeni yapmakta olmasına rağmen önleyici bir mekanizmaya sahip değildir ve bu durum işletmenin yumuşak karnı olarak ortada durmaktadır. Personeli bu durumun farkında olması işletme açısından bir başka olumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmede acil olarak hile, suiistimal ve yolsuzluk eylemlerine yönelik bir ödül mekanizması oluşturulmalı, iç kontrol ve iç denetimin kendisinden beklenen asli görevini yerine getirmesi için ortam ve koşullar yaratılmalıdır.

Tablo 6.14 Mevcut Disiplin Cezaları ve Önlemlere İlişkin Kontrol Prosedürleri

M.	İŞLEM VE SÜREÇLERE İLİŞKİN KONTROL PROSEDÜRLERİ	EVET	HAYIR	KISMEN	NOTLAR
M.1	İşletmede hile ve yolsuzluğa karşı tüm departmanlar yeniden yapılandırılır ve lider kadro olarak nitelendirilen yöneticiler işten çıkarılır.		✓		İşletmede bu yönde bir uygulamayı sadece hile ve yolsuzluğa karşı personel işten çıkarılması yönünde gerçekleştirmektedir.
M.2	İşletmede iş ahlakına uygun davranış sergilemeyen çalışanlara karşı disiplin kuralları geciktirilmeden uygulanır.			✓	İşletmede iş ahlakına uygun davranış sergilemeyen personel önce uyarı almaktadır ve uyarı sonrası davranışına devam etmesi halinde işten çıkarılır.
M.3	Çalışanların işletme içi etik kurallara uymayanları ihbar gibi hile yolsuzluklara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar ödüllendirilir.		✓		İşletmede ihbar eylemine yönelik bir ödül mekanizması mevcut değildir.
M.4	İşletmede iş ahlakı ve davranış kuralları yazılı haldedir ve çalışanlar tarafından bilinmektedir.		✓		İşletmede iş ahlakı ve davranış kuralları çalışanlara ilk işe girişlerinde sözel olarak bildirilmektedir.

M.5	İşletmede yöneticilerin ve çalışanların iş etiği ve davranış kurallarına uyumu etkin bir biçimde izleyen, gözlemleyen denetim komitesi mevcuttur.		✓		İşletmede denetim komitesi mevcut olmakla birlikte bu yönde bir faaliyet gerçekleştirilmemektedir.
M.6	İşletmede önemli pozisyonlarda çalışan yöneticilerin, çalışanların ve iş ortaklarının ilişkide bulunduğu mal ve hizmet sağlayıcılar ile faaliyetleri sürekli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.		✓		İşletmede bu faaliyetler sadece satın alma birim yöneticisi tarafından yürütülmekte ve talep halinde yöneticilere bilgi verilmektedir.
M.7	İşletmede yöneticilerin ve çalışanların rüşvet, hediye, ağırlama, sponsorluk, şirket adına düzenlenen eğlenceler gibi harcamaları yasadışı bazı mali işlemleri perdelemek amacıyla yapabileceği hususu önemle değerlendirilir ve gerekli önlemler alınır.		✓		İşletmede bu yönde bir yapı mevcut değildir.
M.8	İşletmede mevcut politika ve prosedürlere hakim, bu politika ve prosedürlerin uygulanmasını gözlemleyip denetleyen, güncelliğini kaybetmiş ve artık işletmenin amaçlarına uygun olmayan politika ve prosedürleri değiştirerek güncelleyebilen bir yönetim mekanizması mevcuttur.		✓		İşletmede bu yönde politika ve prosedürleri uygulayabilen bir-iki departman yöneticisi dışında bir mekanizma mevcut değildir.
M.9	İşletmede risk derecesi yüksek birimlerde çalışanlar için özel eğitim programları uygulanmakta ve sürekli bilgilendirilmektedir.		✓		İşletmede risk derecesi yüksek birimler olmakla birlikte çalışanlar için özel bir eğitim programı mevcut değildir ve bilgilendirme departman müdürleri tarafından günlük rutin denetimlerinde sözel olarak yapılmaktadır.
M.10	İşletme içinde finansal ya da finansal olmayan teşvikler (Ücret artışı, terfi, yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından tebrik, eğitici kurslara katılım vb.) vasıtasıyla hile ve yolsuzluklar ile mücadele edilir.		✓		İşletmede finansal ya da finansal olmayan bir teşvik yapısına rastlanmamıştır.
<b>TOPLAM</b>		0	9	1	
<b>ORAN</b>		%0	%90	%10	

## 6.5.12. Karşılaşılan Hile ve Yolsuzluklar

### 5.12. Karşılaşılan Hile ve Yolsuzluklar

Hile soruşturması işletmenin global bir marka altında sıfır araç satışı, ikinci el araç alım ve satımı ile araç kiralama hizmet veren bağlı şirketinde gerçekleştirilmiş olup, aşağıda açıklandığı şekilde gerçekleşmiş ve sonuçlanmıştır;

Gerçekleşen Hile Vakası Nedir: İşletmenin merkez adresinde muhasebe müdürü olarak çalışmış olan yönetici personel kurumun farklı bir lokasyonda global bir markanın distribütörlüğünü alması ile yeni kurulan bu şirkette muhasebe müdürlüğüne atanmıştır ve hile eylemi kendisine tanınan yetkilerin kötüye kullanılması ile gerçekleşmiştir. Birlikte çalıştığı muhasebe şefi durumu doğrulamıştır.

Hile ne şekilde gizlenmiştir: Mali İşler Müdürü'nün hile eylemini gerçekleştiren muhasebe müdürüne her konuda güvenmesi nedeniyle ve işletmede iç kontrol sisteminin yetersizliğinden dolayı gizlenmiştir.

Hileye işletme içinden ve dışından kimler dahildir: Hile olayı işletme içinden muhasebe müdürünü, muhasebe şefini ve işletmeden ayrılan personeli kapsamaktadır.

Hile neden gerçekleşmiştir: Çalışanlardan edinilen bilgiye istinaden hileyi gerçekleştiren muhasebe müdürü yaşam tarzı olarak lükse düşkün biri olmamasına rağmen aile üyelerinden birinin büyük miktardaki borçları ve kendi borçları yüzden bu eylemi planlamış ve gerçekleştirmiştir. Muhasebe müdürü yüksek tutarlı borçlar yüzünden işletmenin bankalarla görüşen muhasebe ve finans yöneticisi olmasının verdiği avantaj ile birçok bankadan kredi kullanmış ve kredi geri ödeme tutarları işletmeden aldığı maaş ve primlerinin önemli bir kısmını aştığı için farkı kapatmak için bu yola başvurmuştur. Baskı unsuru hile eyleminin gerçekleşmesi noktasında burada ortaya çıkmıştır. İşletmedeki iç kontrol ve iç denetim sisteminin eksiklikleri muhasebe müdürüne ihtiyacı olan fırsatı sunmuştur. Muhasebe müdürünün bahanesi ise; işletmede muhasebe alt yapısının kurulması aşamasından sistemin oturmasına kadar mali işler müdürüne finansal ve mali raporları yetiştirmek için aylarca işyerinden geç çıkması sebebiyle ailesine ve kendisine vakit ayıramadığını buna karşılık emeğinin karşılığını alamadığını ihtiyacı olan parayı almasının son derece doğal bir hakkı olduğunu, borçları kapattıktan sonra parayı işletmeye iade edeceğini düşünerek kendisini vicdani bir yükümlülükten kurtarmıştır.

Gerçekleşmiş ve tespiti yapılmış birçok hileden birkaçı aşağıda verilmiştir;

Örnek Olay 1;

İncelenen işletmede personel bordroları muhasebe müdürü tarafından hazırlanmakta ve ödemeleri banka aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Ödeme işlemi, ilgili ay'a ait personel maaş tutarları ve personel isimlerini içeren listenin muhasebe müdürü tarafından Microsoft Excel programında hazırlanarak bankaya iletilmesi ve şirket hesabından banka aracılığı ile ilgili hesaplara ödenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Şirketin kiralama ve servis departmanlarında her ay personel sirkülasyonu olmaktadır ve bu durum muhasebe müdürünün dikkatini çekmiştir. Muhasebe müdürü ilgili ayda işten ayrılan birkaç personel ile belirledikleri bir meblağda anlaşarak işten ayrılmış olmalarına rağmen takip eden aylarda da çalışıyormuş gibi göstererek banka hesaplarına ödemeler gerçekleştirmiştir. Muhasebe kayıtları incelendiğinde, 335. PERSONEL BORÇLAR

hesabı kapandığı ya da ilgili ay'a ait tutar kadar alacak bakiyesi verdiği için ortada bir sorun olmamasına rağmen SGK bildirgeleri, ücret bordroları ve ödeme listeleri karşılaştırıldığında önceki aylarda işten ayrılan personele işten ayrılmış olmalarına rağmen ücret ödemeleri yapıldığı görülmüştür. Konu muhasebe müdürü ile görüşüldüğünde iş yoğunluğundan bahsedilerek listelerin tam anlamıyla kontrol edilemediğini ve ilgili departman yöneticilerine ücret, prim, avans vb. ödeme ve kesinti listelerinin bir hafta öncesinden kendisine iletilmesi gerektiğini defalarca sözlü ve yazılı olarak iletmiş olmasına rağmen ödeme ve kesinti formlarının kendisine son gün ulaştığını, bu yüzden bu tür hataların olabileceğini ilgili kişileri aradığını ve ödenen tutarları iade edeceklerini, mali işler müdürünün bilgisi olduğunu ifade etmiştir. İlgili kişiler telefon ile arandığında borçlarının olduğunu ve yakın zamanda ödenen tutarları iade edeceklerini ancak kendilerine süre verilmesini talep etmişlerdir. Durum şirket avukatına iletilmiş ve yasal takibata başlandığında ilişkiler ağı ortaya çıkmış ve muhasebe müdürü tüm sorumluluğu kabul etmiştir.

Örnek Olay 2;

İşletmede aşağıdaki gibi bazı kayıtlar vardır ki,

Hesap Kodu	Açıklama	Sorumluluk merkezi	TL Borç	TL Alacak
396.111111112	Ted.mak : ..... J1/2016 MİLLİYE 1000		57,82	
329.01.003	Ted.mak : ..... J1/2016 MİLLİYE 1000			57,82

Şekil 6.2 ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Muhasebe Fişi

İlk etapta anlamsız görünen bu tarz kayıtlar daha önce yapılan bir hatanın düzeltilmesi ya da üst yönetimin bilgisi dahilinde hesap kapamaları ya da düzeltmeleri amacıyla yapılmış olabileceği olasılık dahilinde değerlendirilerek, daha çok üzerinde şüphe barındıran hesapların muavin hesaplar ve defter kayıtları incelenen dönem başından dönem sonuna kadar incelemesi yapılmıştır. Bunun yanı sıra, incelenen muhasebe kayıtları ilgili belgeler ile birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir.

İşletmede 7.062 tane 120. Alıcılar Hesabı tespit edilmiştir ve hesapları incelenirken 120.KİMLİKSİZLER adıyla hesap açıldığı tespit edilmiştir. Muhasebe Müdürü ile görüşüldüğünde sıfır araç alımı yapan müşterilere ait hesap olduğu banka ekstrelerinin kaydının zaman alması dolayısıyla tespit edemedikleri alıcılar için bu hesabın açıldığı, geçici bir hesap olduğu kapatılacağı ifade edilmiştir. İlgili hesap incelendiğinde içeriğinde servis departmanına ait 400 TL ile 1.000 TL arasındaki araç hasar onarımı ve

servis faturalarının kaydedildiği ve işletmede kullanılan seri ve sıra numarası takip eden makbuzların dışında, bilgisayarda düzenlenen makbuzlar ile kasadan tahsilat yapılmış gibi gösterildiği ve ilgili tutarların zimmete geçirildiği tespit edilmiştir.

Muhasebe kayıtlarından biri aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir.

-----/-----	
120.KİMLİKSİZLER	865,74
120.XXX SERVİS MÜŞTERİSİ	865,74
- Hesaplar arası virman	
-----/-----	
689. K.K.E.G TAHSİL EDİLEMİYEN TİCARİ ALACAKLAR	865,74
120.KİMLİKSİZLER	865,74
- Tahsil Edilemeyen Alacak	
-----/-----	

Şekil 6.3 ABQ Oto Alım Satım A.Ş. Muhasebe Kayıtları

Örnek Olay 3;

İncelenen işletmenin kasa hesapları altında satın alma sorumlusuna verilen muhtelif masraflar için açılmış iş avansı kasası tespit edilmiştir. İlgili hesabın ters bakiye vermesi nedeniyle incelenmiştir. Şirket kasasından satın alma sorumlusuna verilen 972,00 TL tutarında avans tespit edilmiştir. Söz konusu avansa ilişkin satın alma sorumlusu ile görüşüldüğünde kadınlar günü için grup şirketlerine alınan çiçeklere ilişkin faturanın merkez muhasebeye masraf formu ile birlikte ibraz ettiğini ve merkez muhasebeden avans aldığını, incelenen grup şirketinde ise kendisine alınan avansa ilişkin bilgisayardan imzalı tediye makbuzu düzenlendiğini ancak böyle bir avans alıp almadığını hatırlamadığını ifade etmiştir.

Yapılan evrak incelemesinde incelenen grup şirketinde matbu tediye makbuzu dışında bilgisayardan tediye makbuzu düzenlendiği ve satın alma sorumlusuna imzalandığı tespit edilmiştir. Merkez şirket muhasebesinde ise yapılan ödemeye ilişkin imzalı tediye makbuzuna rastlanmamıştır ve kasa 972,00 TL açık vermektedir.

Hilenin işletmeye verdiği zarar parasal olarak ne kadardır: Hile eyleminin tespit edildiği tarih itibarıyla 24.657,43 TL olarak gerçekleşmiştir ve müdahale edilmemesi durumunda tutarın daha yüksek meblağlara ulaşacağı muhasebe müdürü ve muhasebe şefinin de ifadesi ile doğrulanmıştır.

Hileyi gerçekleştiren personele hangi müeyyideler uygulanmıştır: Hileli eylemi gerçekleştiren muhasebe müdürü işletmede çalıştığı 4 yılı aşkın süreye ilişkin, muhasebe şefi ise 3 yıllık çalışma süresine ilişkin herhangi bir tazminat ya da ücret ödenmeksizin söz konusu eylem adli boyuta taşınmadan işletme yönetimi tarafından iş akdi hemen sonlandırılmıştır.

Örnek Olay 4;

Bir cumartesi sabahı incelenen işletmenin servis departmanına aracını bakım ve onarım amacıyla bırakan X müşterisi, pazartesi günü işletmenin müşteri hizmetleri tarafından aranmış ve aracı ile ilgili bakım ve onarım maliyetleri konusunda kendisine bilgilendirilme yapılacağı söylenerek işletmeye çağırılmıştır. Müşteri işletmeye geldiğinde servis müdürü tarafından karşılanmış, kendisine aracının onarımda olduğu, beklerken bir çay içmek ve işletmenin müşteri memnuniyetine verdiği önemi göstermek için Genel Müdür'ün odasına davet edilmiştir. Müşteri Genel Müdür'ün odasının kapısına geldiğinde Genel Müdür tarafından ayakta karşılanarak içeri davet edilmiştir. İkramlar ve biraz sohbetten sonra Genel Müdür konuya girerek cumartesi günü işletmeye bırakmış olduğu aracının, akşam mesai bitiminde işletmede çalışan bir servis personeli tarafından, işletmenin arka sokağında bulunan hasar onarım merkezine bırakılmak üzere alındığını ve personelin aracı hasar merkezine bırakmadan aracı şahsi ihtiyaçları için kullandığını, aracın bir trafik kazasına karıştığını, işletmenin aracın tüm onarım masraflarını karşılayacağını şikayetçi olmamasını istemiştir. Olay şu şekilde gerçekleşmiştir; Personel Z cumartesi günü mesai bitiminde çıkışta güvenliğe aracı hasar onarım merkezine bırakacağını söyleyerek araç ile birlikte evine doğru yol almıştır. Eve vardığında mahalleden arkadaşlarıyla karşılaşmış ve çalıştığı şirketin dışarıda işleri takip etmek için kendisine araç tahsis ettiğini söylemiştir. Bunu duyan arkadaşları araç ile gezmek istediklerini söylediğinde Z bunu kabul etmiş ve o akşam müşteri X'in aracı ile birlikte geziye çıkmışlardır. O akşam içkili bir mekânda biraz eğlendikten sonra, araçta da içmek için yanlarına birkaç şişe alkol alarak tekrar yola koyulmuşlardır. Bir süre sonra aldıkları alkolün de etkisiyle yolda gördükleri araçlar ile yarışırken önlerinde bulunan pahalı bir araca arkadan hızla çarpmıştır. Araç sahibi kendisine çarpanların alkollü olduğunu fark edince polisi aramış ve polis olay yerine geldiğinde durum Z açısından daha da kötü bir hal almaya başlamıştır. Araç sahibi Bayan S, polise kendisine çarpan şahıslardan şikayetçi olduğunu ifade etmiştir. Bunun üzerine polis aracı sorgularken aracın başka

birine ait olduğunu ve Z'nin de cevaplarından çalıştığı şirkete onarım amacıyla bırakılan bir araç olduğunu tespit etmiştir. Araç yediemin otoparkına çekildikten sonra durum önce Servis Müdürü'ne ve ardından Genel Müdür'e iletilmiştir. Müşteri X tüm bu anlatılanlardan sonra tek bir şart ile işletmeden şikayetçi olmayacağını hatırı sayılır miktarda para ve showroom dan fiyatı ne olursa olsun beğeneceği sıfır bir aracı kendi aracına karşılık istediğini iletmıştır. Genel Müdür Müşteri X'in aracının eski ve değerinin düşük olduğunu, bunu Yönetim Kurulu'na kabul ettiremeyeceğini ama aracın bedelsiz tamir edilerek kendisine teslim edileceğini iletmıştır. Bunun üzerine Müşteri X bunu kabul etmeyeceğini, olayı sosyal medyaya taşıyacağını, işletmeyi dava edeceğini ve alacağı tazminat ile kendisine yeni bir araç alacağını söyleyerek işletmeden ayrılmıştır. Olay tekrar pazarlık ve görüşme sonrasında işletmenin müşteriye istediği sıfır aracı temin etmesi ve karşı tarafında (Bayan S) masraflarını karşılamasıyla kapanmıştır. Personel Z tazminatsız işten atılmış ve hakkında yasal takibat başlatılmıştır.



## BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya’da ve Türkiye’de giderek önem kazanan kurumsal yönetim ve denetimin kalitesi kavramları beraberinde etkin bir iç kontrol sistemi ve kaliteli iç denetim faaliyetlerini işletmelerde yaygınlaştırmaktadır. Bu çalışma nihayetinde iç denetçinin niteliği, iç kontrol ve iç denetimin etkinliği çerçevesinde kurumsal yönetim faaliyetlerinin gerekliliği, hileli finansal raporlama ve denetim kavramlarının ne kadar anlamlı bir ilişki içinde olduklarını göstermektedir. İşletmelerde yönetim kurulunun bağımsızlığı, iç kontrol ve iç denetim departmanlarının gerekliliği, denetim komitesinin ne kadar elzem olduğu denetimin kalitesini ne ölçüde etkilediği gerçeğini göz önüne sunmaktadır.

Sonuç olarak çalışma kapsamında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir;

- 1) İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkin bir biçimde uygulanmasının önündeki en önemli koşul işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşarak iyi bir iç denetim sistemine sahip olunmasının önemini kavranmasıdır.
- 2) Etkili bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin sürekliliği uluslararası iç denetim standartları ile uyum içerisinde çalışan iç kontrol ve iç denetim yönetmeliğini kapsayan ve sürekli kendini güncelleyebilen bir yapıyı içerir.
- 3) İç kontrol ve iç denetim sistemi sadece iç kontrol ve iç denetim birimini kapsayan bir sistem değildir. İç kontrol ve iç denetim sistemi tüm üst ve orta düzey yöneticileri, çalışanları, şirket ortakları ve şirket ile ilişkili diğer tüm taraflarla beraber yürütülen bir süreci kapsar.
- 4) İşletmelerin en önemli amaçlarından biri işletmenin hedeflediği verimliliğe ulaşmasıdır ve etkin bir iç kontrol ve iç denetim sistemi bu amaca ulaşma yolunda en değerli yardımcıdır.
- 5) Etkin bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin gerekliliği kurum içi usulsüzlükler ve neticesinde ortaya çıkan kurumun itibarının yitirilmesi gibi geri dönüşü çok zor hatta bazen düzeltilmesi mümkün olmayan fiilleri önlediği noktada önem arz eder.
- 6) Ülkemizde işletmelerde iç kontrol ve iç denetim birimleri her ne kadar maliyetli ve gereksiz olarak görülse de sağlamış olduğu faydalar ortaya çıkardığı maliyetler

- 7) ile akılcı bir biçimde değerlendirilerek gerekliliği ve önemi göz önünde bulundurulmalıdır.
- 8) Sürekli gelişen ve çeşitlenen rekabet ortamı işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırma, sahip oldukları varlıkları koruma, beklenen riskleri karşılayabilme, hile ve yolsuzlukları önleyebilme ve finansal tabloların güvenilirliğini artırma anlamında etkin bir iç kontrol ve iç denetim birimine sahip olmanın gereksinimini vurgulamaktadır.
- 9) İşletmelerde iç kontrol ve iç denetim kavramları birbirlerinden farklı kavramlar olmasına rağmen birbirlerinin yerine kullanılarak karıştırılmakta ve bu görevin muhasebe ya da finansın göreviymiş gibi algılamalarına yol açmaktadır.
- 10) Özellikle krizlerin eksik olmadığı ülkemizde şirketler bir yandan varlıklarını sürdürebilmek için sürekli suyun üstünde kalmaya çabalarken diğer yandan da yolsuzluk ve suiistimaller ile boğuşarak sonuçları açısından büyük tehdit ve problemler ile karşı karşıya kalmaları verilecek en doğru kararın etkin bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin oluşturulmasının önemini ortaya koymaktadır.
- 11) İç denetim ve iç kontrol kurumsal yapının önemli bir bileşenidir ve bu kurumsal yapıyı oluşturan her parçanın birbiri ile olan ilişkisi ve etkileşimi iç denetim ve iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktördür.
- 12) İşletmelerin başarılı olabilmesinin ön koşulu mevcut riskleri iyi bir biçimde yönetebilmek ve riskler gerçekleşmeden gerekli önlemleri alabilmektir. Etkin ve etkili bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin varlığı riskleri yönetebilme ve önleyebilme noktasında işletmelerin sahip olması gereken en temel faktördür.
- 13) Türkiye’de sadece bankaların ve halka açık şirketlerin etkin bir iç kontrol sistemine sahip olmaları her ne kadar yasal bir gereklilik olsa da kurumsal yönetimin bir yansıması olarak tüm işletmelerin bu bilinç ile hareket etmesi bir zorunluluktan öte bir gerekliliktir.
- 14) İncelenen işletmede iç kontrol ve iç denetim faaliyetleri ile işletmenin yapısı, çalışanlar arasında iletişimin etkinliği, mevcut risklerin değerlendirilmesi ve önlenmesi, izleme ve gözleme faaliyetleri arasında pozitif bir ilişki saptanmış, etkin bir iç kontrol ve iç denetimin bu faktörleri mutlaka göz önünde bulundurmasının gerektiği belirlenmiştir.

15) İncelenen işletmede uygulanan kontrol prosedürleri şunu göstermiştir ki, çalışanların işletmeye aidiyet hislerinin ölçüsü, kendilerini bir bütünün parçası olarak algılamaları ve bu kapsamda iç kontrol ve iç denetim süreçlerine personelin aktif katılımı denetim sonuçlarının ve raporlamanın kalitesini arttıran önemli bir göstergedir.

16) İncelenen işletmede kontrol faaliyetlerinin sürekliliği, risklerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve sonuçların şeffaf bir biçimde paylaşımı iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini arttırmakta ve hile ve yolsuzlukları önleyici bir rol oynamaktadır.

Yukarıda sıralanan sonuçlar çerçevesinde etkin bir iç kontrol ve iç denetim sistemi hileli finansal raporlamayı tamamen ortadan kaldırmaya dönük mutlak bir garanti sağlamasa da tespiti ve önlenmesi anlamında tüm imkân ve olanaklara sahip olmak ile birlikte fonksiyonel bir biçimde çalışması ve güncelliğini koruyacak bir biçimde sürekli geliştirilerek yönetim kurulu tarafından desteklenmesi işletmelerin sürekliliği ve kurumsallaşmaları yolunda önemli katkılar sağlamaktadır.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar:

- [1] Adiloğlu, B.: (2011), “*İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye , 9-11.
- [2] Akbıyık, S.: (2005), “*Vergi Uygulamaları Yönüyle Denetim ve Raporlama*”, Ekin Kitabevi, Bursa, Türkiye, 44.
- [3] Aksoy, T.: (2007), “*Basel II ve İç Kontrol*”, Ankara Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, Ankara, Türkiye, 147.
- [4] Alptürk, E.: (2008), “*Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*”, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, Türkiye , 30-31.
- [5] Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N.: (2001), “*Muhasebe Denetimi Uygulamaları*”, Alfa Yayınları, İstanbul, Türkiye, 68.
- [6] Avcı, G., Güçlü, M.: (2012), “*Pratik Uygulamalarıyla Bankacılık Suçları*”, Scala Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 22.
- [7] Bakkal, H., Tunç, İ., Kasımoğlu, A.: (2016), “*İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi*”, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 27-28, 33,34,35.
- [8] Batı, M.: (2017), “*Muhasebe Hileleri ve Vergiden Kaçınma: Türk Vergi Mevzuatındaki Yasallığı, Hile-Kaçınma-Peçeleme*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 19-20.
- [9] Bayraklı, H. H., Erkan, M., Elitaş, C.: (2012), “*Muhasebe ve Vergi Denetiminde Muhasebe Hata ve Hileleri*”, Ekin Yayınevi, Bursa, Türkiye, 93.
- [10] Bozkurt, N.: (2009), “*İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri*”, Alfa Yayınları, İstanbul, Türkiye, 60.
- [11] Bozkurt, N.: (2015), “*Muhasebe Denetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul, Türkiye, 125.
- [12] Çalgan, E., Mentеше, E., Işıloğlu, F., Toroslu, M. V., Özcan, M., Kanpak, N. G., Savaş, Ş., Onur, Z. J., Ağca, Z.: (2008), “*Muhasebe Denetimi*”, İSMMMO Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 59.

- [13] Cascarino, R. E.: (2012), “*Auditor's Guide to IT Auditing*”, John Wiley & Sons , New Jersey, USA, 46, 59-60.
- [14] Çıtak, N.: (2009), “*Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye , 66.
- [15] Doğan, F.: (2018), “*Yargı Denetiminde Adli Muhasebecilik ve Hile İncelemesi*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 112.
- [16] Elder, R. J., Beasley, M. S., Arens, A. A.: (2010), “*Auditing and Assurance Services An Integrated Approach*”, Pearson, New Jersey, USA, 295.
- [17] Elitaş, C.: (2012), “*Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Sarbanes-Oxley Yasası ve Alman On Adım Programının Karşılaştırılması: Türkiye İçin Yol Haritası*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye , 65-66.
- [18] Erdoğan, M.: (2006), “*Denetim Kavramsal ve Teknolojik Yapı*”, Maliye Hukuk Yayınları, Ankara, Türkiye , 5.
- [19] Erdoğan, M., Elitaş, C., Erkan, M., Aydemir, O.: (2014), “*Muhasebe Hilelerinin Denetiminde Benford Yasası*”, Gazi Kitabevi, Yalova, Türkiye, 66.
- [20] Göğüş, E. H. S.: (2012), “*Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye , 47.
- [21] Griffiths, P.: (2005), “*Risk-Based Auditing*”, Gower Publishing, Cornwall, Great Britain, 5.
- [22] Güçlü, F.: (2008), “*Muhasebe Denetimi İlkeler ve Teknikler*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye , 78.
- [23] Gürbüz, H.: (1995), “*Muhasebe Denetimi*”, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, Türkiye, 109.
- [24] Güredin, E.: (2010), “*Denetim ve Güvence Hizmetleri: SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler*”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, Türkiye , 132-133.
- [25] Haftacı, V.: (2014), “*Muhasebe Denetimi*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, Türkiye , 80-81.
- [26] Hazar, H. B.: (2014), “*Sürekli Denetim: Bilgisayar Ortamında Bağımsız ve İç Denetim Planlama, Analiz Teknikleri ve Uygulamalar*”, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul, Türkiye , 49.

- [27] IIARF (Institute Of Internal Auditors Research Foundation): (2016), “*Sawyer's İç Denetçiler İçin Rehber*”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul, Türkiye , 68.
- [28] Johnstone, K. M., Gramling, A. A., Rittenberg, L. E.: (2012), “*Auditing: A Risk-Based Approach to Conducting A Quality Audit*”, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 81.
- [29] Karacan, S., Uygun, Rahmi.: (2016), “*Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Uluslararası Denetim Standartlarıyla Uyumlu Denetim ve Raporlama*”, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, Türkiye, 35-141.
- [30] Karakaş, E.: (2001), “*Hesapların İncelenmesi*”, Ankara Üniversitesi, Çankırı, Türkiye , 37.
- [31] Kaval, H.: (2008), “*Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri İle Muhasebe Denetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye, 139.
- [32] Kaya, B.: (2015), “*Kurumsal Performansı Arttırmak İçin İç Denetim İç Kontrol ve Risk Yönetimi*”, Yaklaşım Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 137.
- [33] Kendigelen, A.: (2012), “*Karşılaştırmalı Yeni Türk Ticaret Kanunu*”, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 201.
- [34] Kiracı, M.: (2009), “*Uluslararası Denetim Standartlarına Göre Örnekleme: Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 39.
- [35] Kırıl, H.: (2014), “*İç Denetim: Yönetime Değer Katmak*”, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, Ankara, Türkiye , 298-299.
- [36] Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu: (1990), “*Türkiye'de Denetimin Etkinlik ve Verimliliği*”, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu, Ankara, Türkiye , 118.
- [37] Maliye ve Hesap Uzmanları: (2017), “*Denetim İlke ve Esasları*”, Maliye ve Hesap Uzmanları Derneği, İstanbul, Türkiye , 15.
- [38] Mengi, B. T.: (2013), “*Hileli Finansal Raporlama*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 9.
- [39] Moeller, R. R.: (2009), “*Brink's Modern Internal Auditing*”, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA, 26.

- [40] Montgomery R. H., Lenhart, N. J., Jennings, A. R.: (1949), “*Montgomery's Auditing*”, The Ronald Press Company, New York, USA, 49.
- [41] Nurhan Aydın: (1990), “*İşletmelerin Birleşmesinde Finansal Analiz Ve Bir Uygulama Örneği*”, Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Ankara, Türkiye , 21.
- [42] Özbek, Ç.: (2012), “*İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol*”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye , 458-459.
- [43] Özbirecikli, M., Tüm, K.: (2015), “*Aile İşletmelerinde Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*”, Karahan Kitabevi, Adana, Türkiye , 23.
- [44] Özkul, F. U., Özdemir, Z. A.: (2011), “*İşletmelerde Hile Riski Yönetimi: Yöneticiler İçin Temel Uygulama Adımları*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 24.
- [45] Özoglu, B., Mercan, C., Çakıroğlu, S.: (2010), “*Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim*”, İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, İstanbul, Türkiye, 176.
- [46] Öztürk, S.: (2016), “*Muhasebe Hileleri İle Mücadelede Kontrol Öz Değerlendirmenin Rolü*”, Nobel Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 23-24.
- [47] Pehlivanlı, D.: (2011), “*Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 3.
- [48] Pehlivanlı, D.: (2014), “*Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 47.
- [49] Pickett, K. H. S. : (2011), “*The Essential Guide to Internal Auditing*”, John Wiley & Sons Publication, Croydon, United Kingdom, 39.
- [50] Sawyer, B. L., Dittenhofer M. A., Scheiner, J. H. : (1996), “*Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*”, The Institute of Internal Auditors , New York, USA, 987.
- [51] Selimoğlu, S. K., Özbirecikli, M., Uzay Ş., Kurt, G., Alagöz, A., Yanık, S.: (2014), “*Muhasebe Denetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara, Türkiye , 151.
- [52] Selimoğlu, S. K., Özbirecikli, M., Uzay, Ş.: (2018), “*Bağımsız Denetim: Türkiye Denetim Standartlarıyla Uyumlaştırılmış*”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, Türkiye , 160.
- [53] Terzi, S.: (2012), “*Hileli Finansal Raporlama: Önleme ve Tespit*”, Beta Yayıncılık, İstanbul, Türkiye , 161-162.

- [54] Toroslu, M. V.: (2014), “*Türk Ticaret Kanunu Kapsamında İç Kontrol ve İç Denetim*”, Vedat Kitapçılık, İstanbul, Türkiye, 43-53.
- [55] Tuan, A.K., Sağlar, J.: (2015), “*Denetimde Kalite ve Kalite Kontrolü*”, Karahan Kitabevi, Adana, Türkiye , 34.
- [56] Usul, H.: (2015), “*TMS ve TFRS Uygulamalı Türkiye Denetim Standartlarına Göre Bağımsız Denetim*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 5-12.
- [57] Usul, H., Mizrahi, R.: (2016), “*Risk Odaklı Denetim*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye , 1.
- [58] Uyar, G. F. Ü.: (2017), “*Muhasebe Hileleri*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye , 36.
- [59] Yılandı, F.M.: (2015), “*İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 26-54.

**Çeviri Kitap:**

- [1] Bolt, R., Uyar, T.: (2015), “*Yalancılar ve Sahtekârlar Ansiklopedisi*”, Domingo Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 24.
- [2] Elkind, P., McLean, B., Feyyat, C.: (2005), “*Gümüş Kurşun: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü*”, Scala Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 553-567.
- [3] Holmes, A. W., Overmyer W. S., Öztürk, O.: (1975), “*Muhasebe Denetimi "Auditing" Standartları ve Yöntemleri*”, Bilimsel Yayınlar Derneği, Ankara, Türkiye, 133.
- [4] Niedermeyer, G. Jenny, E. G., Erdinç, H.: (1949), “*Muhasebede Hileler: Nasıl Yapılır-Nasıl Meydana Çıkarılır*”, Selüloz Basımevi, Ankara, Türkiye, 24.
- [5] Cornett, M. M., Adair, A. A., Nofsinger, J., Sarıkovanlık, V.: (2016), “*Finans*”, Nobel Yayıncılık, Ankara, Türkiye, 39.



### **Tezler:**

- [1] Arslan M. C., (2013), “*İç Denetim ve Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 60.
- [2] Ayşe Ertürk, (2010), “*İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 49.
- [3] Baydarol O., (2007), “*İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 101.
- [4] Küçük, İ., (2008), “*Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi*”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 107-108.
- [5] Pamukçu A., (2000), “*Muhasebedeki Hata ve Hilelerin Raporlama İlkeleri Yönünden Değerlendirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 41.
- [6] Şengür, E. D., (2010), “*İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma*”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 15.
- [7] Ulusoy S., (2007), “*Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 62.
- [8] Yaman, T., (2008), “*Finansal Tablolar Aracılığı İle Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları*”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, 263.
- [9] Yenigün, T., (2010), “*Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye, 3.

## **Makaleler:**

- [1] Ak, B.: (2004), “*İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., 2, 353-358.
- [2] Akpınar, M.: (2011), “*Denetim Anlayış ve Metodolojisinde Değişimin Adı: İç Denetim*”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 14, 298.
- [3] Aslan B.: (2010), “*Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim*”, Sayıştay Dergisi, 77, 69.
- [4] Atmaca, M.: (2012), “*Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 201.
- [5] Çatıkkaş, Ö., Çalış, Y. E.: (2010), “*Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar*”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 45, 148.
- [6] Cengiz, S.: (2013), “*İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi: Borsa İstanbul'da Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , 2, 423.
- [7] Coates, J. C.: (2007), “*The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act*”, Journal of Economic Perspectives, 1, 91-116.
- [8] Dalkılıç, A. F., Oktay, S.: (2011), “*Uluslararası Denetim ve Güvence Standartlarında Mesleki Şüphencilik*”, ISMMMO Mali Çözüm Dergisi, 103, 64-69.
- [9] Dinç, E., Gerekan, B.: (2008), “*İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 72.
- [10] Dinç, Y., Cengiz, S.: (2014), “*Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği*”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1, 225-233.
- [11] Grant, R. M., Visconti, M.: (2006), “*The Startegic Background to Corporate Accounting Scandals*”, Long Range Planning Journal, 39, 363.
- [12] Güner, M. F.: (2009), “*Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü*”, Maliye Dergisi, 157, 190.
- [13] Hatunoğlu, Z., Koca, N., Kılılı, M. : (2012), “*İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması*”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 186.

- [14] Karakaya, G.: (2016), “*Çalışan Hileleri ve İç Kontrol İlişkisi*”, Vergi Sorunları Dergisi, 330, 160.
- [15] Kartal, F.: (2013), “*Türkiye’de Kamu ve Özel Sektörde İç Denetim Uygulamaları*”, Maliye Finans Yazıları, 99, 14.
- [16] Kayım, A.: (2009), “*Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği*”, Denetim , 3, 46.
- [17] Kiracı, M.: (2003), “*Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi*”, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 68-69.
- [18] Kızılboğa, R., Özşahin, F.: (2013), “*Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı*”, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2, 226-227.
- [19] Korkmaz, U.: (2007), “*Kamuda İç Denetim*”, Bütçe Dünyası, 25, 7.
- [20] Mercan, N., Altınay, A., Aksanyar, Y.: (2012), “*Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2, 171-175.
- [21] Ruveyda Kızılboğa: (2013), “*İç Denetim Sisteminde Denetçilerin Bağımsızlık ve Tarafsızlığının Önemi*”, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, 1, 113-115.
- [22] Sağlar, J., Tuan, K.: (2009), “*İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonununun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti Üzerindeki Etkileri*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 1, 348-349.
- [23] Sezer, Y., Kavakoğlu, T.: (2011), “*Denetimin Denetişime Evrilmesi*”, Kamu İç Denetçiler Derneği Denetim Dergisi, 6, 45.
- [24] Tüm, K.: (2015), “*Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*”, Giresun Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 124.
- [25] Türedi H., Koban, A.O., Karakaya, G.: (2015), “*COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (COCO) Modellerinin Karşılaştırması*”, Sayıştay Dergisi, 99, 100.
- [26] Türedi, H., Karakaya, G., İldem, M.: (2015), “*Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi*”, Sayıştay Dergisi, 96, 68.

- [27] Varıcı, İ.: (2012), “*Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu: İMKB'de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi*”, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 5, 128.

#### **Bir Kuruluş ya da Grubun Çalışması:**

- [1] Basel Committee on Banking Supervision, (2017), “*Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms*”, Basel.
- [2] Basel Committee on Banking Supervision, (1998), “*Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations*”, Basel.
- [3] Committee On The Financial Aspects of Corporate Governance, (1992), “*The Financial Aspects Of Corporate Governance*”, London.
- [4] The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, (1999), “*Internal Control Guidance For Directors on the Combined Code*”, London.
- [5] The Institute of Internal Auditors, (2009), “*Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) - Uygulama Rehberi*”, Florida.

#### **Elektronik Yayınlar/İnternet:**

- [1] WEB\_1, (2018), Türk Dil Kurumu Web Site, <http://www.tdk.gov.tr>, 14/01/2018.
- [2] WEB\_2, (2018), Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission Web Site, <https://www.coso.org/Documents/COSO-Fraud-Study-2010-001.pdf>, 14/01/2018.
- [3] WEB\_3, (2018), Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu Web Site, <http://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v1/BDY/BDYGuncel22Aralik2015.pdf>, 14/01/2018.
- [4] WEB\_4, (2018), The Institute of Chartered Accountants in England and Wales WebSite, <https://www.icaew.com/en/library/subjectgateways/corporategovernance/codes-and-reports/turnbull-report>, 05/02/2018.
- [5] WEB\_5, (2018), American Institute of CPAs Web Site, <https://www.aicpa.org>, 14/01/2018.
- [6] WEB\_6, (2018), Türkiye İç Denetim Enstitüsü Web Site, <https://www.tide.org.tr/page/1/Hakkımızda>, 14/01/2018.

- [7] WEB\_7, (2018), Financial Reporting Council Web Site, <https://www.frc.org.uk/getattachment/d672c107-b1fb-4051-84b0-f5b83a1b93f6/Guidance-on-Risk-Management-Internal-Control-and-Related-Reporting.pdf>, 05/02/2018.
- [8] WEB\_8, (2018), The Institute of Internal Auditors Web Site, <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, 14/01/2018.

### **Kanunlar:**

- [1] Sayıştay Kanunu ( 6085 S.K.), Resmi Gazete, 27790, 19 Aralık 2010.

### **Tebliğler:**

- [1] Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ, Resmî Gazete, 22570, 04 Mart 1996.
- [2] Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği, Resmî Gazete, 28871, 03 Ocak 2014.
- [3] Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve Hakkında Tebliğ , Resmî Gazete, 27828, 27 Ocak 2011.

### **Yönetmelikler:**

- [1] BDDK Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, Mükerrer Resmî Gazete, 24657, 31 Ocak 2002.
- [2] Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik, Resmî Gazete, 26913, 21 Haziran 2008.

## ÖZGEÇMİŞ

1971 yılında İstanbul Kasımpaşa Askeri Deniz Hastanesi'nde doğan Tekin DOĞAN; İlk Öğrenimini Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu İstanbul/Kadıköy'de, Orta öğrenimini Lefke Gazi Lisesi Kıbrıs/Lefke'de, Lise öğrenimini ise Bahçelievler Lisesi İstanbul/Bahçelievler'de tamamlamıştır. 1992 yılında girdiği Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1996 yılında mezun olmuştur. 1998 yılında teğmen rütbesi ile askerlik görevini tamamlamış ve iş hayatına adım atmıştır. 19 yılı aşkın bir süre özel sektörde birçok firmada Muhasebe Müdürü, Finansman Müdürü ve İç Denetim Müdürü olarak görev yapmıştır. 2016 yılında Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe ve Denetim (Tezli) Yüksek Lisans Programı'na başvurmuştur. 10 yılı aşkın bir süredir Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Belgesine sahip olup; İç Denetim, İç Kontrol, Bağımsız Denetim ve Hile Denetimi konularında doktora çalışması için yurt dışında araştırmalar yapmaktadır. Tekin DOĞAN; evli olup, bir çocuk babasıdır.