

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

**İŞLETMELERDE HİLE RİSKİNİN ÖNLENMESİ VE
HASTANE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

Şükran GÜNEŞ

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

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat AZALTUN**

İSTANBUL, Şubat 2014

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE HİLE RİSKİNİN ÖNLENMESİ VE
HASTANE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Şükran GÜNEŞ
Enstitü No:122008006

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

DANIŞMAN
Doç. Dr. Murat AZALTUN

İSTANBUL, Şubat 2014

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

**İŞLETMELERDE HİLE RİSKİNİN ÖNLENMESİ VE
HASTANE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

**Şükran GÜNEŞ
Enstitü No: 122008006**

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

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih :
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Murat AZALTUN**

Diğer Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin MERT

Yrd. Doç. Dr. Hakan TAŞTAN

İSTANBUL, Şubat 2014

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER	xii
TABLolar	xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. HİLE RİSKİNE GENEL BAKIŞ	3
2.1. HİLE RİSKİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	3
2.1.1. Hile Kavramı	3
2.1.2. Risk Kavramı.....	4
2.1.3. Hata Kavramı ve Muhasebe Hatalarının Yapılma Nedenleri.....	7
2.1.3.1. Bilgisizlik ve Tecrübesizlik	9
2.1.3.2. İhmal ve Dikkatsizlik.....	9
2.1.4. Hile Riski Kavramı.....	10
2.1.5. Hile Kavramının Özellikleri	10
2.1.6. Hile Türlerinin Sınıflandırılması	10
2.2. HİLE RİSKİ FAKTÖRLERİ	11
2.2.1. Hile Üçgeni.....	12
2.2.1.1. Haklı Gösterme	13
2.2.1.2. Baskı/Teşvik	13
2.2.1.3. Fırsatlar	15

2.3. HİLENİN OLUŞUM SÜRECİ	15
2.4. HİLE RİSKİNİ YÖNETENLERİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI	17
2.4.1. Yönetim Kurulu.....	17
2.4.2. Denetim Komitesi.....	18
2.4.3. Yönetim	20
2.4.4. Çalışanlar.....	21
2.4.5. İç Denetim Birimi.....	22
2.5. HİLE RİSKİ YÖNETİM PROGRAMI.....	23
2.5.1. Hile Riski Yönetimine Bağlılığı Sağlamak	24
2.5.2. İşletmede Hile Bilincinin Oluşturulması	24
2.5.3. Çıkar Çatışmalarının Açıklanması	25
2.5.4. İşletmelerde Hile Riski Değerlendirme	26
2.5.5. Raporlama Prosedürleri ve İletişim	27
2.5.6. Soruşturma Süreci	27
2.5.7. Doğrulayıcı Faaliyetler	28
2.5.8. Değerlendirme ve İyileştirme Süreci.....	28
2.5.9. Sürekli Gözlemeleme	29
2.6. İŞLETMELERDE YAPILAN HİLELERİN NEDENLERİ	29
2.7. MESLEKİ HİLE	30
2.8. MUHASEBE HİLELERİ.....	30
2.9. İŞLETME BİLGİLERİNİN GÜVENİLİR OLMAMA İHTİMALİ	32
2.10. GÜVENİLİR OLMAYAN BİLGİ RİSKİNİN AZALTILMASI	33
2.11. DÜNYADA ORTAYA ÇIKAN ÖNEMLİ MUHASEBE HİLELERİ.....	34
BÖLÜM 3. KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK ODAKLI İÇ	
DENETİM.....	37
3.1. RİSK YÖNETİMİ.....	37
3.2. RİSK VE DENETİM	39
3.2.1. Denetim Açısından Riskler ve Yönetimi.....	39
3.2.2. Denetim Riskinin Tanımı ve İçeriği	41

3.2.3. Denetim Riskinin Unsurları.....	41
3.2.3.1. Doğal Risk	41
3.2.3.2. Kontrol Riski.....	44
3.2.3.3. Ortaya Çıkaramama Riski.....	44
3.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ	45
3.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Hedefleri.....	48
3.3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları.....	48
3.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri.....	49
3.3.3.1. Kontrol Ortamı.....	50
3.3.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi	52
3.3.3.3. Olay Tanımlama	53
3.3.3.4. Risk Değerleme.....	53
3.3.3.5. Risk Tutumu (Riske Tepki Verme)	54
3.3.3.6. Kontrol Faaliyetleri.....	54
3.3.3.7. Bilgi ve İletişim	56
3.3.3.8. İzleme.....	59
3.3.4. Kurumsal Risk Yönetimi Araçları.....	60
3.3.4.1. Kontrol-Risk Öz Değerlendirme (CSA)	61
3.3.4.2. Risk Kayıtlaması.....	63
3.3.4.3. Denetim Evreni	64
3.4. İÇ KONTROL YAPISININ DENETÇİ TARAFINDAN İNCELENMESİ VE KONTROL RİSKİNİN BELİRLENMESİ	65
3.4.1. İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Önemi ve Anlamı.....	65
3.4.2. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar	67
3.4.3. İç Kontrol Yapısının Denetçi Tarafından İncelenmesi.....	68
3.4.4. İç Kontrol Yapısının Unsurları	71
3.4.4.1. İç Kontrol Yapısı Unsurlarının İncelenmesi	72
3.4.4.2. Kontrol Ortamının İncelenmesi ve Tanınması.....	72
3.4.4.3. Muhasebe Sisteminin İncelenmesi ve Tanınması	72
3.4.4.4. Kontrol Prosedürlerinin İncelenmesi ve Tanınması	73

3.5. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM	74
3.5.1. Risk Odaklı İç Denetim Kavramı	74
3.5.2. Risk Odaklı İç Denetimin Amacı	74
3.5.3. Risk Odaklı İç Denetim Planı	74
3.5.4. Risk Odaklı İç Denetim Süreci.....	75
3.5.5. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim	76
3.5.6. Risk Odaklı İç Denetim ve Kurumsal Yönetim	78
3.5.7. Denetim, Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık İlişkisi.....	80
BÖLÜM 4. HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ	82
4.1. HİLE RİSKİNİN TANIMLANMASI VE ÖLÇÜLMESİ.....	82
4.2. HİLE VE YOLSUZLUK RİSKLERİNİN AZALTILMASI	83
4.2.1. Hile ve Yolsuzlukların Çeşitleri	84
4.2.1.1. Finansal Tablo Hileleri	85
4.2.1.2. Finansal Tablo Hilelerinin Nedenleri	87
4.2.1.3. Varlıkların Kötüye Kullanımı	88
4.2.1.4. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar	90
4.3. HİLE BOYUTU VE RİSK UNSURU	90
4.4. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ	92
4.4.1. Hile Teorisi ve Hile Denetimi	94
4.4.1.1. Hile Denetimi Aşamaları	97
4.4.2. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Korunma.....	99
4.4.3. Hile İnceleme Süreci	100
4.5. HİLE RİSKİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ	103
4.5.1. Veri Madenciliği.....	103
4.5.2. Dijital (Sayısal) Analiz Tekniği ve Benford Kanunu	105
4.5.3. Analitik İnceleme Prosedürleri.....	105
4.5.4. Sürekli Denetim.....	107
4.5.5. Fısıltı Ortamı (Whistleblowing)	109
BÖLÜM 5. HİLE RİSKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	112

5.1. İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ	112
5.1.1. Hilekarın Karakteristik Özellikleri	113
5.1.2. Hile Eylemi.....	115
5.1.3. Hile Riski Değerlemenin Tanımı ve Amacı	116
5.1.4. Hile Riskini Değerlendirme Takımı	117
5.1.5. Hile Riski Değerlemenin Zamanı	118
5.1.6. Hile Riski Değerlemesi ve Değerleme Süreci	118
5.1.7. Hile Riski Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı.....	119
5.1.8. Hile Değerlendirme Sorgulaması (FAQ–Fraud Assesment Questioning) ..	120
5.2. DİĞER RİSKLER.....	120
5.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Hile Riski	120
5.2.2. Düzenlemelerin ve Yasaların Suistimal Edilme Riski	121
5.2.3. İtibar Riski	121
BÖLÜM 6. HİLENİN ÖNLENMESİ, ORTAYA ÇIKARTILMASI, SORUŞTURULMASI	123
6.1. HİLENİN ÖNLENMESİ	123
6.1.1. Hile Önlemede İç Denetimin Rolü	125
6.2. HİLE ÖNLEYİCİ KONTROLLER	126
6.2.1. İnsan Kaynakları Prosedürleri	126
6.2.2. Yetki Sınırları	129
6.2.3. Gözetim	130
6.2.4. Sürpriz Denetimler	131
6.2.5. Yasal Takibat.....	131
6.2.6. Düzenli Denetimler	132
6.2.7. ACFE'nin Hile Önleyici Kontrol Testi	132
6.3. ÇOK YÖNLÜ BİR HİLE ÖNLEME PROGRAMININ HAZIRLANMASI	133
6.4. HİLE ÖNLEME TEKNİKLERİNİN BELGELENDİRİLMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREKLİ İZLENMESİ	134
6.5. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI.....	135

6.6. HİLEYİ ORTAYA ÇIKARMA TEKNİKLERİNİN BELGELENDİRİLMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREKLİ İZLENMESİ	136
6.7. HİLENİN SORUŞTURULMASI	137
6.7.1. Soruşturmanın Yürütülmesinde Fayda Sağlayabilecek Sorular	138
BÖLÜM 7 HASTANE İŞLETMELERİNDE HİLE KONUSU	
UYGULAMA.....	140
7.1. UYGULAMANIN KONUSU.....	140
7.2. UYGULAMANIN AMACI.....	140
7.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	140
7.4. UYGULAMADAKİ KISITLAMALAR	140
7.5. ÖZEL HASTANEDE HİLE KONUSU UYGULAMA	141
7.5.1. Çalışan Bilgileri.....	141
7.5.2. Özel Hastanenin Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı.....	142
7.5.3. Nakit Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol.....	142
7.5.4. Nakit Ödemelerle İlgili İç Kontrol	142
7.5.5. Alacaklarla İlgili İç Kontrol	142
7.5.6. Stoklarla İlgili İç Kontrol	143
7.5.6.1. İlaçlarla İlgili İç Kontrol	143
7.5.6.2. Malzemelerle İlgili İç Kontrol	143
7.5.7. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol	143
7.5.8. Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol	143
7.5.9. Hileye Karşı Alınan Önlemler	143
7.5.9.1. Dürüst Çalışanların İşe Alınması Konusundaki Uygulama.....	144
7.5.9.2. Hile Konusunda Eğitimler	144
7.5.9.3. Olumlu Bir Çalışma Ortamının Yaratılması.....	144
7.5.9.4. İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi ve Anlatılması	144
7.5.9.5. İşletme Kültürünün Oluşturulması.....	145
7.5.9.6. İç Kontrol Sistemi.....	145
7.5.9.7. Çalışanlar Gözlemlenmesi	145

7.5.9.8. İhbar Hatları.....	145
7.5.9.9. Disiplin ve Cezalandırma Konusunda Uygulamalar	145
7.5.9.10. İşletmenin Hile Riskinin Sürekli Gözlenmesi ve Değerlendirilmesi..	146
7.5.9.11. İşletmede Karşılaşılan Hileler.....	146
7.6. KAMU HASTANESİNDE HİLE KONULU UYGULAMA.....	146
7.6.1. Çalışan Bilgileri.....	146
7.6.2. Kamu Hastanesinin Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı.....	147
7.6.3. Nakit Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol.....	150
7.6.4. Nakit Ödemelerle İlgili İç Kontrol	150
7.6.5. Alacaklarla İlgili İç Kontrol	151
7.6.6. Stok ve Hizmet Alımlarıyla İlgili İç Kontrol	151
7.6.6.1. İlaçlarla İlgili İç Kontrol	152
7.6.6.2. Malzemeler ve Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol	153
7.6.7. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol	153
7.6.8. Hileye Karşı Alınan Önlemler.....	155
7.6.8.1. Dürüst Çalışanların İşe Alınması Konusundaki Uygulama.....	155
7.6.8.2. Hile Konusunda Eğitimler	155
7.6.8.3. Olumlu Bir Çalışma Ortamının Yaratılması.....	156
7.6.8.4. İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi ve Anlatılması	157
7.6.8.5. İşletme Kültürü Oluşturulması.....	157
7.6.8.6. İç Kontrol Sistemi.....	157
7.6.8.7. Çalışanların Gözlemlenmesi	157
7.6.8.8. İhbar Hatları.....	157
7.6.8.9. Disiplin ve Cezalandırma Konusunda Uygulamalar	157
7.6.8.10. İşletmenin Hile Riskinin Sürekli Gözlenmesi ve Değerlendirilmesi..	158
7.6.8.11. İşletmede Karşılaşılan Hileler.....	158
BÖLÜM 8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	159
KAYNAKLAR.....	162

ÖZET

İŞLETMELERDE HİLE RİSKİNİN ÖNLENMESİ VE HASTANE İŞLETMELERİNDE UYGULAMA

Şükran GÜNEŞ

**Okan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Muhasebe ve Denetim Programı**

Tüm dünyada hileli finansal raporlama sorun haline gelmiştir. İşletmeler de bu sorunu aşmak için birtakım önlemler almayı gerekli görmüşlerdir. Denetçiler hile riskini ölçüp ve değerleyerek yönetime bilgi vermelidirler. Hilenin olduğu yerde, hilenin unsurları olan baskı, fırsat ve haklı gösterme vardır. Bu unsurlar altında çok çeşitli hile risk faktörleri vardır. Bu unsurların her üçünün de mevcut olması hile riskini artırmaktadır. Hile riski ölçülürken; hile risk faktörlerinin incelenmesini, değerlendirilmesi, önlenmesi bu çalışmada anlatılmıştır.

Hastane işletmelerinde iç kontrol politika ve prosedürlerinin uygulanması, ihbar hatlarının kurulması, dürüst çalışanların işe alınması, çalışanlara hile konulu eğitimler verilmesi, işletme etik kurallarının geliştirilmesi, işletmede hile riskinin sürekli gözlenmesi, değerlendirilmesi ve ortaya çıkan hata ve hile risklerinin en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmada hastane işletmelerinde hile riskinin ölçülüp değerlendirilmesine gereken önemin verilip verilmediğinin araştırılması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hile riski, Hile riski değerlemesi, Hile riskinin ölçülmesi

SUMMARY

PREVENTING OF FRAUD RISK IN BUSINESS AND AN APPLICATION IN HOSPITALS

Şükran GÜNEŞ

**Okan University
Institute for Social Sciences
Accounting and Auditing Programme**

Fraudulent financial reporting has become a problem all over the world. To overcome this problem, businesses are also taking some precautions are necessary. Auditors, fraud risk by measuring and valuation management should provide information. Where there is of the fraud, fraud elements of which are: pressure, opportunity, and are justified. These elements are a large variety of fraud risk factors. Be available in all three of these elements increase the risk of fraud. When measuring the risk of fraud; fraud risk factors examination, assessment, prevention is described in this study.

In the hospital enterprises implementation of internal control policies and procedures, establishment of hotline, honest employees hiring, giving training to employees on fraud, development of ethical rules of business, continuous monitoring of business fraud risks, evaluation and minimizing the risk of fraud and error was aimed. In this study, the risk of fraud in hospital business is measured and evaluation was conducted to investigate if proper attention is granted.

Keywords: Fraud Risk, Fraud Risk Assessment, Measurement of Fraud Risk

KISALTMALAR

AAA	: Amerikan Muhasebe Kurumu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	: The Association of Certified Fraud Examiners/ Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği
ACL	: Audit Command Language
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AICPA	: Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
BT	: Bilgi Teknolojileri
CEO	: Chief Executive Officer/ İcra Kurulu Başkanı
CFO	: Chief Financial Officer/Mali İşler
CFE	: Hile Denetçisi Sertifikalı Hile Denetçisi
COO	: Chief Operating Officer/Baş İşletme Görevlisi
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations/ İşletmeleri Destekleme ve Denetleme Komisyonu
CSA	: Öz değerlendirme Denetimi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
ERM	: İşletme Risk Yönetimi-Enterprises Risk Management
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
FAQ	: Fraud Assesment Questioning/ Hile Değerlendirme Sorgulaması
FBI	: Federal Bureau of Investigation/Federal Araştırma / Soruşturma Bürosu
FEI	: Finansal Yöneticiler Enstitüsü
GAAP	: Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
IIA	: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
IMA	: Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı

KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
MKYS	: Malzeme Kaynakları Yönetim Sistemi
MR	: Manyetik Rezonans
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development/Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
SAS	: Statement on Auditing Standards/ Denetim Standartları Açıklamaları
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurumu
SUT	: Sağlık Uygulama Tebliği
TDMS	: Tek Düzen Muhasebe Sistemi
TI	: Transparency International/ Uluslararası Şeffaflık Örgütü
US SEC	: Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurulu
V.b.	: Ve Benzeri
V.d.	: Ve Diğerleri
V.s.	: Vesaire
V.U.K	: Vergi Usul Kanunu

ŞEKİLLER

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1. Risk Üçgeni.....	5
Şekil 2.2. Hile Üçgeni.....	12
Şekil 3.1. Görevlerin Ayrılışı İlişkisi.....	56
Şekil 3.2. Kontrol Riskinin Belirlenmesi Akış Süreci.....	71
Şekil 3.3. Değişen Risk Yönetimi ve Denetim Evreni.....	79
Şekil 4.1. Hile Ağacı-İşletme İçi Hileler.....	85
Şekil 4.2. Finansal Tablo Hileleri.....	87
Şekil 4.3. Varlıkların Kötüye Kullanılması.....	89
Şekil 4.4. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar.....	90
Şekil 4.5. Hile Denetimi Adımları.....	97
Şekil 4.6. Hile İnceleme Süreci.....	101

TABLolar

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.1. 2001 – 2003 Yılları Arasında Meydana Gelen En Büyük Şirket İflasları.....	35
Tablo 3.1. Risk Kayıtlaması.....	63
Tablo 3.2. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar.....	68
Tablo 3.3. Geleneksel Yaklaşımın Risk Odaklı Yaklaşım ile Karşılaştırılması....	78
Tablo 4.1. Hile Denetimi Özellikleri.....	96
Tablo 4.2. Sürekli Denetim Sürecinin Aşamaları.....	108
Tablo 6.1. Önleme Araçları - Olası Hilelerdeki Azalma Yüzdeleri Tablosu.....	125
Tablo 6.2. Hile Eylemlerini Gerçekleştirenlerin Çalıştığı Departmanlar.....	129
Tablo 6.3. Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar.....	136
Tablo 7.1. Özel Hastane İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları.....	141
Tablo 7.2. Özel Hastane İşletmesinin Eğitim Durumu.....	142
Tablo 7.3. Özel Hastane İşletmesinin Cinsiyet Dağılımı.....	142
Tablo 7.4. Kamu Hastane İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları.....	147
Tablo 7.5. Kamu Hastane İşletmesinin Eğitim Durumu.....	147
Tablo 7.6. Kamu Hastane İşletmesinin Cinsiyet Dağılımı.....	147

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İşletme büyük ve iç kontrol yapısı güçlü olsa bile çalışanlar arasında hile yapmak isteyen dürüst olmayan insanlar olacaktır. Dolayısıyla hile riski her zaman mevcuttur. Hilelerin çoğu önlenebilecek nitelikteyken yine de gerçekleşmektedir. Çünkü bir çalışan, yöneticisinin hileli bir davranışı olduğundan şüphelendiğinde, bunu ihbar edeceği hile veya ihbar hatları gibi mekanizmanın olmaması nedeniyle bu hile ortaya çıkmayabilmektedir. Hilekar işletmenin güven duyulan bir çalışanı olabilir. Bu ona geniş bir hareket özgürlüğü kazandırır ve fırsatını bulduğunda işletme varlıklarını çalar.

Bütün çabalara rağmen hilenin tamamen ortadan kaldırılması mümkün değildir. Günümüzde denetçiler hileye ilişkin verileri denetim planına aktarırken daha çok dikkat etmektedirler. ENRON skandalı ile neticelenen süreçte bağımsız denetçilerin hileli finansal tablolara olumlu görüş vermesi hem kamu otoritesini hem de işletme ile ilişkili tarafları hile konusunu daha çok sorgular hale getirmiştir.

Hilenin gerçekleşmesi için çok çeşitli faktörlerin bulunması gerekmektedir. Hile riskinin belirlenmesi, hileyi oluşturan teşvik, baskı ve fırsatların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu üç başlık altında onlarca risk unsuru mevcuttur. Hile riski risk faktörleri vasıtasıyla ölçülebilir. Bu risk unsurlarından yola çıkarak denetçi hile riskini ölçmekle sorumludur.

Riskler her yönetici için kaçınılmazdır. Yöneticiler risklerin idaresinden sorumludurlar. İç denetçi, yönetime riske bakış açıları yönünde tavsiyede bulunabilir. Ancak işletmenin riskleri kabullenip kabullenmeyeceği ya da transferi gibi konularda karar vermek iç denetçinin mesleki uzmanlığına girmez. Yöneticiler risk değerlendirmesi yaparken, soyut ve ölçülemeyen etmenleri de göz önüne almalıdırlar. Temel risk faktörleri, çalışanlar, ürünler, üretim süreci, yerleşim, rekabet, yasalar ve müşterilerdir.

Hile riskini değerlendirme, denetçinin mesleki şüphecilik içerisinde risk faktörlerini dikkate alarak, işletmenin finansal tablolarının hileden kaynaklanan yanıltıcı beyan riskini belirlemesi sürecidir. Bu süreçte bağımsız denetçinin deneyimi ve mesleki şüpheciliği çok önemlidir. Hile riski değerlemenin amacı, denetim firmasının dava edilme riskini azaltmak, sağlıklı ve etkin bir denetim çalışması yürütmektir. Hile riski

değerlemenin faydalarından birisi de denetim kaynaklarının riske bağlı olarak dağıtılmasını sağlayarak, kaynak israfını önleyip denetimin etkin ve verimli olmasını sağlamaktır.

Hilenin ortaya çıkarılmasında ve önlenmesinde esas sorumluluk işletme yönetimine aittir. İşletme yönetimi finansal tabloların finansal raporlama standartlarına göre hazırlanması ve dürüst bir şekilde sunumundan sorumludur. Bu sorumluluk, finansal tabloların hata ve/veya hile ve usulsüzlükten kaynaklanan önemli yanlışlıklar içermeyecek biçimde hazırlanarak, gerçeği dürüst bir şekilde yansıtmasını sağlamak amacıyla gerekli iç kontrol sisteminin tasarlanmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini, koşulların gerektirdiği muhasebe tahminlerinin yapılmasını ve uygun muhasebe politikalarının seçilmesini içermektedir.

Bu tez çalışmasının amacı; işletmelerde hile riskinin ölçülmesi, değerlemesi, önlenmesi veya azaltılması konusunda yapılması gerekenleri ortaya koymak ve anlatılanların bir işletme üzerinde uygulamasının yapılmasıdır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; hile riski ile ilgili genel kavramlar, hile riski faktörleri, hilenin oluşum süreci, hile riskini yönetenlerin görev ve sorumlulukları, hile riski yönetim programı, işletmelerde yapılan hilelerin nedenlerine, dünyada ortaya çıkan önemli muhasebe hilelerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsal yönetim, risk odaklı iç denetim, risk yönetimi, risk planlaması, kontrol riski konuları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde; Hile riskinin ölçülmesi konusuna yer verilmiştir.

Beşinci bölümde; Hile riskinin değerlendirilmesi konusu ele alınmıştır.

Altıncı bölümde; Hilenin önlenmesi, ortaya çıkartılması, soruşturulması konuları incelenmiştir.

Yedinci bölümde ise rekabet ortamında büyüyen, seçilen kamu ve özel hastanelerinde, hile riskine verilen önemin belirlenmesi ve hile riskinin önlenmesi için gereken ortamın sağlanıp sağlanmadığının araştırılıp, bulgular açıklanmıştır.

Sekizinci bölüm sonuç ve öneri kısmıdır. Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 2. HİLE RİSKİNE GENEL BAKIŞ

2.1. HİLE RİSKİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Hile riskinin iyi anlaşılması için hile, risk, hata, hile riski ve hilenin özelliklerinin çok iyi anlaşılması gerekir.

2.1.1. Hile Kavramı

Hile genel bir terimdir ve çeşitli anlamları içerir. Hilenin genel içeriğinde sürpriz, dalavere, üçkağıtçılık, kurnazlık, açığözlülük, dürüst olmama gibi yollarla birinin aldatılması yatar.¹

Toplumsal alanda gerçekleşen bir eylem olan hilenin ekonomi, işletmeler ve bireyler üzerinde ağır sonuçları bulunmaktadır. Hırs ve aldatma olasılığı bir araya geldiğinde yayılmaya başlayan bulaşıcı bir hastalık ortaya çıkar. Dilimize hile ve sahtekarlık olarak çevrilebilen kavramının Anglo-Sakson dillerindeki karşılığı “Fraud” dur. Fraud kelimesinin kökeni Latince zarar, hata ve aldatma anlamlarını içeren “Fraus” kelimesine dayanmaktadır.²

Hile, sahtekarlık, yolsuzluk ve 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.³ Bir diğer tanımı da; bir çalışanın çalıştığı işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır. Hile muhasebe verilerinin manipülasyonu ve varlıkların çalınması şeklinde gerçekleşebileceği gibi işletmeye ait önemli verilerin kişisel bir menfaat sağlamak amacıyla işletme dışına çıkartılması şeklinde de gerçekleşebilir.⁴

Muhasebe hilesine başvurmanın amaçları çok çeşitli olabilir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵

- Zimmetlerin gizlenmesi,

¹ Bozkurt N., (2009), İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, İstanbul, s.60.

² Balcı, A., (2008) Finansal Raporların Bağımsız Denetiminde Hile ve Usulsüzlüklerin Tespit Edilmesi SAS 99 Kapsamında İncelenmesi ve SPK Düzenlemesi ile Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.19.

³ Güredin, E., (2010), Denetim ve Güvence Hizmetleri, 13.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.134.

⁴ Elitaş, B.L., (2013), Muhasebe Manipülasyonu ve Muhasebe Bilgi Kalitesine Etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:40, (Nisan), İstanbul., s.47.

⁵ Hesap Uzmanları Derneği, (2004), Denetim İlke ve Esasları, 1.Cilt, 3.Baskı, İstanbul, s.151.

- Ortakların birbirini yanıltma istekleri,
- Daha az kâr dağıtma isteği,
- Yolsuzlukların gizlenmesi,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma isteği,
- Vergi kaçırma düşüncesi.

2010 yılında ACFE tarafından yapılan çalışmada işletmelerin yıllık gelirlerinin %5'ini hile yoluyla kaybettiği belirtilmiştir. 2009 yılı tahmini dünya gayrisafi milli safi hasıla toplamı 58 trilyon Dolar iken bu rakamın yaklaşık 2,09 trilyon Dolar'dan fazlasının hile kaybı olduğu tahmin edilmektedir. Hilenin işletmelere maliyeti hesaplanırken sadece doğrudan maliyetler hesaplanmaktadır. Bu rakamlar itibar kaybı gibi önemli rakamları içermemektedir. Bu gibi ek maliyetler de düşünüldüğünde hilenin işletmelere verdiği zararları en aza indirmek için hile riskini doğru yönetmek ve minimuma indirme çabalarını etkili biçimde yürütmek, işletmeler için büyük öneme sahiptir.⁶

Mali tablolarda yer alan bilgilerin kullanıcıları özellikle yatırımcılar, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı ile yakından ilgilidirler. Düzenlenen mali tabloların niteliği kurumsal yatırımcılar açısından son derece önemli olup, onlardan elde edecekleri sonuçlar doğrultusunda yatırım kararlarına yön vereceklerdir. Bu sebeple, işletmede üretilen finansal bilgilerin güvenilirliği, hata ve hileden uzak olması daha da önem kazanacaktır.⁷

2.1.2. Risk Kavramı

Risk “istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı” ve gerek belirsizlik gerekse belirsizliğin sonuçları olarak tanımlanabilir. Riskin temelinde gelecekteki olaylar hakkında kesin bilgiye sahip olunmaması bulunmaktadır. Risk karar ya da planlama ortamında sonuçların tahmin edilememesidir.⁸ “Risk kavramının günlük hayattaki kullanımına bakıldığında “risk” ve “belirsizlik” kavramlarının karıştırıldığı gözlemlenmiştir. Risk ile belirsizlik arasındaki temel fark; riskli durumlarda gelecekteki olayların alternatif sonuçlarının bilinmesinin mümkün olması, belirsizlik durumlarında

⁶ Ulucan Özkul, F., Almalı Özdemir, Z., (2010), İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.10.

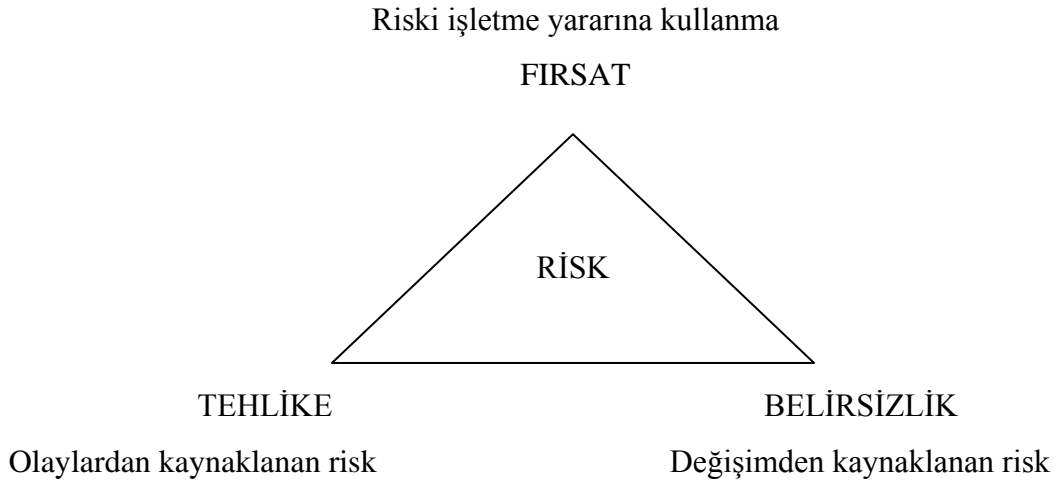
⁷ Karabınar, S., Akyel, N., Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, s.692, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf>, (01.10.2013).

⁸ Balıkçı, Y., (2009), İşletmelerde Risk Yönetimi, Cinius Yayınları, İstanbul, s.33.

ise bu olasılıkların bilinmesinin mümkün olmamasıdır. Öyle ki, belirsizlik yaşamda düzensiz bir biçimde ortaya çıkar. Eğer önceden tahmin edemediğimiz şeylere olumlu bir değer yüklüyorsak kullandığımız kavram “şans” veya “talih”, olumsuz bir değer yüklüyorsak kullandığımız kavram “risk”tir.⁹

Risk sözlük anlamıyla; zarara uğrama tehlikesi olarak ifade edilmektedir. Risk bünyesinde sadece tehlikeleri değil, fırsatları da barındırmaktadır. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimden kaynaklanan risk belirsizliği, riski işletme lehine kullanabilme becerisi ise fırsatları ifade etmektedir.¹⁰

Doğal afetler gibi beklenmedik olaylardan kaynaklanan risk, ortaya çıkabilecek maksimum zarara karşı önlem almayı gerektirirken, belirsizliğin yarattığı riskin yönetilmesinde riskin boyutunun, ortaya çıkma ihtimali ile birlikte tahmin edilmesi gerekmektedir. Riskin önemli bir unsuru risk boyutudur. Örneğin, piyasaya yeni bir ürün sunulduğunda, ürünün kabul edilmemesi, yapılan yatırımlardan zarar edilmesi anlamına gelirken, benimsenmesi bu ürünün tek sağlayıcısına, ürün taklit edinceye kadar önemli fırsatlar ve dolayısıyla getiri sağlamaktadır.¹¹



Şekil 2.1. Risk Üçgeni¹²

⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.3.

¹⁰ Anıl Keskin, D., (2006), İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s.16.

¹¹ Anıl Keskin, a.g.e., s.16.

¹² Anıl Keskin, a.g.e., s.16.

Alınan her kararın meydana getirebileceği risklerin belirlenmesi, risklere karşı önlem alınmasında ve elde edilen getirinin alınan risk karşılığında yeterli olup olmadığının belirlenmesinde önem taşımaktadır.¹³

İşletmeler açısından ise risk; işletmeyi bütünüyle etkileyebilecek olan mali kayıplar, etik olmayan davranışlar, güvenilirliğin zarar görmesi ve yasal zorunluluklara uymayan bir olay ya da eylemin kurumu olumsuz biçimde etkileyebilmesi olarak ifade edilebilmektedir.¹⁴

Her girişim çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Riskin tamamen ortadan kaldırılamayacağını güncel olay örnekleriyle aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:¹⁵

- Ulaşım Riski: Challenger uzay mekiğinin infilak etmesi, Titanic'in batması, dünya sivil havacılık tarihinin en çok can alan olayı olan Tenefrife Havalimanı Faciası.
- Teknolojik Risk: Çernobil, Üç Mil Adası nükleer santral kazası çevresel etkileri Çernobil faciasından bile korkunç olan Bhopal felaketi
- Ekolojik Risk: Ozon tabakasının delinmesi, Aral Gölü'nün kurumması, tropikal ormanların azalması.
- Doğal Risk: Yanardağ patlamaları, depremler.
- Ekonomik Risk: 1929 yılında New York Borsası'nın çöküşü, 2008 ekonomik krizi.

Görüldüğü üzere risk hayatın her alanında kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Globalleşme ve liberal düşüncelerin yaygınlaşmasıyla birlikte uluslararası piyasalarda sermaye hareketleri hiç görülmediği kadar hızlanmıştır. Bu nedenle iş dünyasında belirsizlikler ve riskler artmaktadır. Dünya çapında yaşanan finansal skandallar sonrasında kurum yapılarının risk belirleme, önleme, azaltma ve yönetme konularında yetersiz olduğu ve yeni yapılanmalara gidilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çeşitli güvenlik yöntemleri ve finansal kontrollerle, kayıpları azaltmak için tasarlanmış bir destek fonksiyonu olarak görülen geleneksel risk algılaması, günümüzün karmaşık şirketlerinin karşı karşıya olduğu risklere tam ve doğru cevap verebilmek için yetersiz görülmektedir.¹⁶

Denetim çalışması finansal tabloların önemli yanlışlıklar içermediği konusunda makul güvence oluşturacak biçimde planlanarak yürütülür. Bağımsız denetçi finansal

¹³ Anıl Keskin, a.g.e., s.16.

¹⁴ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.4.

¹⁵ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.4.

¹⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.4.

tabloların nitelik ve nicelik açısından önemli yanlışlıklar içermedikleri hakkında bir görüşe ulaşmak için yeterli ve güvenilir kanıt toplar ve bu kanıtları değerlendirir. Bu değerlendirme ile finansal tablolarla ilgili yönetim iddialarının geçerliliği saptanmaya çalışılır. Denetçi bu çalışmayı yürütürken belirli riskler ve belirsizlikler ile karşı karşıya olduğunu göz önüne alır. Toplanan kanıtların güvenilirliği, iç kontrol sisteminin etkinliği, finansal tabloların önemli yanlışlıklar içermediği konularında önemli belirsizlikler vardır. Bağımsız denetçi çalışmasında bu riskleri dikkate almak zorundadır.¹⁷

2.1.3. Hata Kavramı ve Muhasebe Hatalarının Yapılma Nedenleri

Türkçe sözlükte “hata” sözcüğü “istenmeyerek ve bilmeyerek yapılan yanlış, yanılma, yanılğı”, hile sözcüğü ise “birini aldatmak, yanıltmak için yapılan dolap, düzen, oyun” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁸ “Hata” ve “hile” kavramlarını bazı durumlarda birbirinden ayırmak oldukça zor olmaktadır. Ancak her iki düzensizlik arasındaki farkı kasıt unsuru çok net ortaya koymaktadır. Yanlışlık ve hatada kasıt unsuru yoktur, bilgisizlik ve ihmal vardır. Hile ise, kazanç elde etmeye dayalı bir hareket olmakla birlikte kasıt içerir.¹⁹ Hata kavramını hileden ayıran en temel özellik kasıt içermemesidir. Örneğin, bir finansal tablonun hazırlanışı sırasında herhangi bir değer rakamsal olarak yanlış yazılması kasıt unsuru içermediği için bir hatadır. Ancak aynı durum, birinin kasıtlı olarak yanlış rakamları finansal tablolara geçirerek yatırımcıları yanıltması hile kapsamı içerisine girer.²⁰

Muhasebe hataları unutkanlık, dikkatsizlik veya bilgisizlik yüzünden muhasebe ile ilgili işlem, kayıt ve hesaplarda yapılan yanlışlıklardır. Muhasebe hatası kasıt unsuru taşımayan yanlışlıklardır. Çift yanlı muhasebenin yapısında var olan otomatik kontrol sistemi genellikle hata yapılmasını önler. Bu sisteme rağmen muhasebe kayıtlarında bir takım hatalar yapılabilir. Çünkü sistem bütün hataların ortaya çıkarılması konusunda

¹⁷ Güredin, a.g.e., s.225.

¹⁸ Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.527289dd17d717.77199222, (31.10.2013).

¹⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.12.

²⁰ Çatıktaş, Ö., Çalış, E.Y., Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, s.147, <http://journal.mufad.org/attachments/article/167/11.pdf>, (12.06.2013).

yetersiz kalmaktadır. Örneğin, kayıtlara yansımayan işlemleri muhasebe sistemi belirleyip önleyemez.²¹

Hata istemeyerek veya işin yapılması sırasında önemli noktaların gözden kaçması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Muhasebe hataları çoğunlukla kontrol eksikliğinden kaynaklanmakta, hatanın kaynağında çoğunlukla kasıt ve kişisel çıkar bulunmamaktadır. Anormallikler çoğunlukla sistematik hatalardan kaynaklanmakta, geleneksel yöntemlerle tespiti yapılabilmektedir. Bu sebeple anormallikler ve hatalar çoğunlukla suiistimal olmamakta ve bünyesinde suçlu barındırmamaktadır. Bu tür hata ve anormalliklerin tespiti için istatistiksel örnekleme ile kontroller sağlanabilmekte ve hatalar tespit edilerek düzeltilebilmektedir.²²

Hataların yapılış şekline toplu olarak göz atılırsa aşağıdaki şekillerde gerçekleştiğine tanık olunabilir.²³

- Matematiksel Hatalar: Fiş girişi sırasında ek belgelerin toplamlarında, reeskont, faiz, karşılık gibi hesaplar nedeniyle muhasebe dışında yapılan işlem hatalarıdır.
- Kayıt ve Nakil Hataları: Günümüzde, muhasebeleştirme işlemleri ağırlıklı olarak bilgisayar ortamında yapılmakla birlikte, bu işlemlerin manuel olarak uygulanması durumunda, herhangi bir maddenin borç ve alacağının birbirini tutmaması veya yevmiye defterinden defteri kebire nakil olurken başka hesaplara veya farklı rakamlara yanlış tutarların nakledilmesidir.
- Unutma ve Tekrar Kaydetme: Herhangi bir muhasebe fişinin kayıtsız bir şekilde birden çok defa girilmesidir.
- Muhasebe Hataları: Bilgi yetersizliğinden yanlış hesaplara kayıt yapılmasıdır.
- Değerleme Hataları: Muhasebe bilgi yetersizliğinden dolayı aktif ve pasif hesapların yanlış esaslara göre değerlemeye tabi tutulmasıdır.

Hata ve hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusundaki temel sorumluluk işletme yönetimine aittir. Ancak hata ve hileler mali tablolar hakkındaki denetçi görüşünü etkileyebileceğinden, denetçinin de çalışmasını mali tablolar üzerinde önemli

²¹ Maliye Hesap Uzmanları Derneği, (1999), Denetim İlke ve Esasları 1.Cilt, 2.Baskı, Hud Yayını, İstanbul, s. 64.

²² Taşkın, K., Yolsuzluğun Tespit ve Önlenmesinde Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri, <http://www.slideshare.net/kursattaskin/kursat-taskin-yolsuzluk-onlemede-bdd-teknikleri>, (07.11.2013).

²³ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.13.

etkileri olabilecek hata ve hileleri ortaya çıkaracak şekilde planlamak ve yürütmekle yükümlüdür.²⁴

Muhasebe hataları genel olarak işletmede meydana gelen mali olayların kayıt altına alınması aşamasında bilgisizlik, tecrübesizlik, ihmal ve dikkatsizlikten dolayı meydana gelen hatalardır.²⁵

2.1.3.1. Bilgisizlik ve Tecrübesizlik

Muhasebe işlemlerini gerçekleştirmek ve doğru sonuca ulaşabilmek için gerekli olan tüm kanun, ilke, kavram ve bilgilerin bilinmesi ve doğru bir biçimde uygulanması gereklidir. Söz konusu bu unsurları bilmeyen bir muhasebe personeli veya bunları bilen fakat yanlış uygulayan birisi muhasebede çeşitli düzensizliklere yol açabilmektedir.

İşletmelerdeki muhasebe hatalarının önüne geçebilmedeki ilk ve en önemli adım iyi yetişmiş, kaliteli, dürüst ve bilgili muhasebe personelinin çalıştırılmasıdır. Zira teknik ve teorik işlerden anlayan bir personelin çalıştırılması, hataların oluşmasını engelleyebileceği gibi işletmenin verimliliğini de arttırabilir.²⁶

2.1.3.2. İhmal ve Dikkatsizlik

Muhasebe elemanının, en önemli özelliklerinden biriside mesleki dikkat ve özendir. İhmal ve dikkatsizlikten doğan hatalar, irade dışı yapılmak üzere, muhasebe ile ilgili olayların kayıtlara eksik geçirilmesi ya da hiç kaydedilmemesinden ileri gelir. İhmal nedeniyle meydana gelen hataların bazıları, hatalardan zarar gören üçüncü şahısların hatırlatmaları ile ortaya çıkmaktadır. Kredili alış ve satışlar nedeniyle, ilgili müşterilerin ya da satıcıların gerçek alacak miktarını azaltma veya gerçek borç miktarını arttırma şeklindeki hatalar örnek olarak verilebilir.²⁷

²⁴ Çaldağ, Y., (2002), Denetim ve Raporlama Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara, s.154.

²⁵ Toroslu, M.V., (2012), Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Finansal Tablolar Denetimi, Seçkin Yayınevi, İstanbul, s. 227.

²⁶ Kirik, Z., (2007), Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik: Afyonkarahisar'da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.39.

²⁷ Bayraklı, H.H., Erkan, M., Elitaş, C., (2012), Muhasebe Hata ve Hileleri, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s.40.

2.1.4. Hile Riski Kavramı

Hile riski, hile yapılması için bir dürtü veya baskıyı veya hile yapmaya fırsat sağlayan olaylar veya koşullarla ilişkilidir.²⁸ Hile riski işletmenin operasyonel riskinin bir parçası olmasına rağmen etkileri çok geniş alanlara yayılmaktadır. Hileli eylemler sonucu işletmeler büyük finansal kayıplara uğramaktadırlar. İşletmeler stratejilerini değiştirmek zorunda kalmakta ve hile duyulduğu takdirde itibarları zedelenmektedir. Hilenin işletmelerin üzerinde bu derece büyük etkileri olduğu halde, işletmelerin çoğu hile riski yönetimine gereken önemi vermemektedir. Bunun altında işletme çalışanlarına duyulan aşırı güven, kontrollerin hile riski karşısında yetersiz kalacağı düşüncesi, hile risklerinin yapılan önceliklendirmede alt sıralarda kalması, hile riskleri için uygulanacak kontrollerin maliyetinin yüksek bulunması gibi nedenler yatmaktadır.²⁹

2.1.5. Hile Kavramının Özellikleri

Genel olarak hile kavramında aşağıda sıralanan unsurların yer alması gerektiği kabul edilir:³⁰

- Hile eylemi, hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- Hile eyleminde, hile yapanın kendisine yarar sağlama esası vardır.
- Kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır.
- Hedef alınan kişi veya işletme bir şekilde aldatılır.
- Her durumda hile eyleminden hedef kişi veya işletme zarar görür.

Hile eyleminin temelinde hedef kişinin veya işletmenin bir şekilde aldatılması yatmaktadır.

2.1.6. Hile Türlerinin Sınıflandırılması

Hile türlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırılması mümkündür. Yapılacak genel bir sınıflandırmada hileyi beş gruba ayırabiliriz. Hile yapan ile hedef işletme arasındaki ilişkiye dayanarak yapılan bu sınıflandırmada çalışan hileleri, yönetim hileleri, yatırım

²⁸ <http://www.rize.smmmo.org.tr/db/dosyalar/odadanhaberler41.pptx>, s.77, (25.01.2014).

²⁹ Akdemir, Ç., (2010), İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.48.

³⁰ Bozkurt, a.g.e., s.60-61.

hileleri, satıcı hileleri ve müşteri hileleri yer alır. Bu grupları aşağıdaki gibi örneklendirmek mümkündür.³¹

- Kişiler tarafından tüketicilere, müşterilere ya da diğer iş adamlarına karşı yapılan hileler. Örneğin malların kalitesinin yanlış gösterilmesi.
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı yaptıkları hileler. Örneğin bordro hileleri, harcamaların yanlış bildirilmesi, nakit, varlık ya da entelektüel sermaye hırsızlığı.
- İşletme yönetimi tarafından yatırımcılara, tüketicilere ve çalışanlara karşı yapılan hileler. Örneğin hileli finansal raporlama, sahte malları gerçekmiş gibi satmak, vergi ödememek, sigorta primlerinin yatırılmaması.
- Finansal kurumlara karşı yapılan hileler. Örneğin kayıp ya da çalıntı kredi kartları, çek hileleri, hileli sigorta beyanları.
- Devlete karşı yapılan hileler. Örneğin vergiden kaçırma.
- Profesyonel suçlular tarafından büyük organizasyonlara karşı yapılan hileler. Örneğin saadet zincirleri, ipotek hileleri, kara para aklama.
- Bilgisayar ve teknoloji kullanımı yoluyla işlenen e-suçlar.

2.2. HİLE RİSKİ FAKTÖRLERİ

Hilenin gerçekleşmesi için çok çeşitli faktörlerin bulunması gerekmektedir. Hile riskinin belirlenmesi, hileyi oluşturan teşvik, baskı ve fırsatların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Hile riski faktörleri şöyle sıralanabilir.³²

- Hileyi gerçekleştirmeye yönelik teşvik ve baskılar,
- Hileyi hayata geçirmeye yönelik fırsatlar,
- Bir davranışı haklı göstermeye yönelik bahaneler ve davranışlar.

Aşağıdaki örneklerle hile riski faktörlerinin hileyi nasıl meydana getirdiği daha net anlaşılmaktadır.³³

- Çalışan kumar tutkusu nedeniyle büyük tutarlı bir borç altına girmiştir. Gelir düzeyinin yetersiz olması nedeniyle borcunu ödeyememiş ve ölüm tehdidi almaya başlamıştır. (baskı unsuru)

³¹ Akdemir, a.g.e., s.34-35.

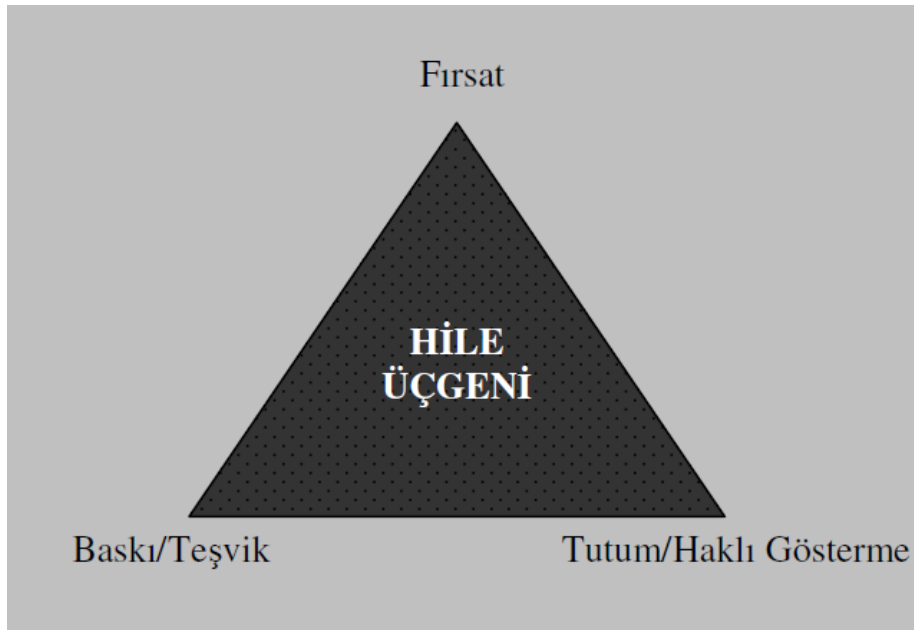
³² Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.62.

³³ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.62.

- İşletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısı ve denetim mekanizması olmadığından çalışan yakalanmayacağını düşünerek parayı zimmetine geçirmektedir. (fırsat unsuru)
- Hilekar yakalandığında, yaptığı eylemin ahlaki nitelik taşımadığını bilse de parayı sonradan yerine koyacağını ve bu nedenle suçlanabileceğini tahmin etmediği için bahaneler ileri sürerek kendini haklı gösterme çabası içine girer. (haklı gösterme unsuru)

2.2.1. Hile Üçgeni

Hile üçgeni hile risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamasında kullanılan ve literatürde benimsenmiş bir terimdir. Hile üçgeni; hile riski faktörleri olarak da adlandırılabilir. Fırsat, baskı ve haklı gösterme adlı üç temel unsurdan meydana gelmektedir. Kurumsal işletmelerde dahi hile ortamının oluşması basit de olsa sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.³⁴ Hile Üçgeni'ni bir terim olarak ortaya koyan kişi ACFE'nin de kurucusu olan ve hile konusunda çok sayıda çalışmalar yapan Joseph T.Wells'dir.³⁵



Şekil 2.2. Hile Üçgeni³⁶

³⁴ Pehlivanlı, D., (2011), Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, Beta Yayınları, İstanbul, s.4.

³⁵ Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, s.116, http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf, (06.11.2013).

³⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.3.

2.2.1.1. Haklı Gösterme

Hile yapan yakalandığında, yaptığı eylemin ahlaki nitelik taşımadığını bilse de parayı sonradan yerine koyacağını ve bu nedenle suçlanacağını düşünemediğini iler sürerek kendini haklı gösterme çabası içine sokabilen kişidir.³⁷

Haklı gösterme, rasyonalizasyon, suistimalcinin, davranışları konusunda kendi kendini haklı çıkarmasını sağlayan iç diyalogdur. Hileyi yapan işverenin kendisine bu bedeli borçlu olduğu konusunda kendi kendini ikna eder.³⁸

Kişiler kendilerini dürüst olarak algırlar ve suç davranışına girdiklerinde de bunu haklı kılmaya çalışırlar. Yaptıkları hileyi doğrulamak için de kendilerini ikna etmeye çalışırlar. Nakit hırsızlığı yapan çalışanların bu aksiyonlarıyla ilgili ortak tavrı bu parayı daha sonra yerine koyma niyetinde olduklarıdır. Onlar için bu bir hırsızlık değil, ödünç almadır. Bazen de bu şekilde hile ve hırsızlık yapmayı işletmeye kızdıkları için bir öğ alma gibi görürler. Bu haklı gösterme çabaları için birçok bahane yaratmak mümkündür. Örneğin, “herkes yapıyor ben niye yapmayayım” gibi. Yöneticiler ise muhasebe bilgisini raporlarında çarpıtırken bu sahteciliği işletme için ve çalışanlar için yaptıklarına kendilerini inandırmaya çalışırlar.³⁹

2.2.1.2. Baskı/Teşvik

Yönetim ya da diğer çalışanların hile yapmasına teşvik eden veya hile yapmaya yönelik motivasyon oluşturulmasına katkı sağlayan bir baskı unsuru vardır. Bu baskı unsurlarına kabarık faturalar, bağımlılık sorunları, pahalı zevkler, kumar tutkunluğu gibi örnekler verilebilir. Daha çok mali zorluklar baskı unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Mali sıkıntılarının yanında bir diğer motivasyon unsuru da açgözlülüktür. 2007’de hile ile ilgili yapılan bir araştırmada aç gözlülüğün hilenin ana nedeni olduğu belirlenmiştir. 2007 yılındaki vakaların %63’ünün bu sebeple ortaya çıktığı iddia edilmektedir. Diğer nedenlerin çoğu da kumar ve borç nedeniyle ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Hâlbuki birçok insan hile yapmak için fırsatlarla karşı karşıyadır ve bunlardan bazı aç gözlü ve muhtaç insanlar hileye başvurmaktadırlar. Özellikle yönetim hilesi olarak hileli finansal

³⁷ Söyler, H., İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler, http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.htm, (05.11.2013).

³⁸ KPMG, Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal, 2009 Raporu, s.15.

³⁹ Ağca, A., Alagöz, A., Erdoğan, M., Azaltun, M., (2013), Muhasebe Bilgi Yönetimi, 1.Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2967, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1922, Eskişehir, s.75-76.

raporlama açısından düşünüldüğünde yöneticilerin kazancının az olması gibi bir durum söz konusu olamaz. Ancak bu yöneticilerin kanaatsizlikleri açgözlülüğe sebep olmaktadır. Bu da bir takım yasal olmayan eylemlerin oluşmasına sebep olmaktadır.⁴⁰

Finansal baskılar çalışanların varlıkları kötüye kullanmalarını özendiren temel kaynaktır. Aşırı borçları olan, madde bağımlısı olan veya kumar düşkünlüğü olan çalışanlar finansal açıklarını kapatmak veya diğer kişisel ihtiyaçlarını karşılamak üzere hırsızlık yapabilirler. Yöneticiler varlıklara ve muhasebe kayıtlara erişimi olan çalışanlarda bu tür belirtiler olabileceğine dikkat etmelidirler. Varlıklara erişebilecek türde görevlere eleman alımında yöneticiler başvuruda bulunanların geçmişlerini ayrıntılı incelemelidirler. İşletmeden memnun olmayan çalışanlar güya kendilerini öne çıkarmak, ehliyetlerinin kanıtlamak ya da işverenine saldırmak ve öç almak duygularıyla hırsızlık yapabilirler. İşletmeler çalışanlarına adil davranarak ve morallerini yüksek tutarak onları izlemek suretiyle yolsuzluk riskini azaltabilirler.⁴¹

Başlıca baskı unsurları aşağıdaki sıralanmıştır:⁴²

- İşletmenin kârlılığının ekonomik, endüstriyel ve operasyonel durumlar nedeniyle tehlikeye girmesi (Sektördeki rekabetin artması, yeni yasal düzenlemelerin gelmesi, aşırı operasyonel zararlar gibi)
- İşletme yöneticilerinin finansal durumunun işletmenin finansal durumuna bağlı olması (Şirket hisselerine sahip olmaları, alacakları bonusun, terfînin şirketin performansına bağlı olması gibi)
- İşletme yöneticilerine ulaşılması güç hedeflerin verilmesi (Satış kârlılık hedefleri gibi)
- Kişisel finansal ihtiyaçlar (Beklenmedik giderlerin oluşması, hastalık, kötü alışkanlık sahibi olma, kumar gibi)
- Çalışanın işletmeden beklentilerinin karşılanmaması (Beklediği terfiyi, maaşı alamama, işten atılacağını düşünme gibi)
- Kötü alışkanlıklardan doğan baskılar (Kumar tutkunluğu, uyuşturucu kullanımı veya alkol bağımlılığı gibi)

⁴⁰ Varıcı, İ., (2011), Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, s.48.

⁴¹ Güredin, a.g.e., s,136.

⁴² Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul, s.56-57.

- İşle ilgili baskılar (Diğer yandan kurum dâhilindeki faktörlerden de kaynaklanabilecek baskılar hileli işlemlere neden olabilmektedir. Aşırı (ulaşılması imkânsız ve ya çok zor) hedefler en belirgin görülen sebeplerdendir. Piyasadan daha düşük ücretli çalıştırılma, kıdemlilerinden ve yöneticilerinden gerekli beğeni ve takdiri görememe, beklediği kıdem artışını ve ya terfi alamama gibileri de diğer örnekler arasındadır.)

2.2.1.3. Fırsatlar

Fırsatlar ise temelde işletme iç kontrol zayıflıklarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletme içindeki pozisyonun kuvvetli olması, işletmenin genel olarak kanun ve yönetmeliklere aykırı hareket etmesi ve işletme faaliyetleri hakkındaki üst düzey bilgi hileli işlemlere fırsat verebilmektedir. Fırsat faktörü nedeni ortaya çıkabilecek hileli işlemler iç kontrol sisteminin etkinlik seviyesi artırılarak ve işletme çalışanlarına hile eğitimleri verilerek önlenabilir.⁴³

İşletmelerde yaşanan yolsuzlukların çoğu eksik veya hileli finansal raporlamanın hazırlanmasından ya da gizlenmesinden kaynaklanmıştır. Yolsuzluklarla mücadele etmenin yolu kurumsal yönetimin etkin uygulanması ve denetimin şartlarının yerine getirilmesidir.⁴⁴

2.3. HİLENİN OLUŞUM SÜRECİ

Hilenin yapılması, anlık bir olgu olmaktan çok belirli aşamaları olan bir sürece benzemektedir. Başka bir deyişle, hile yapmaya başlayan kişilerin büyük bölümü söz konusu eylemi yapmaya devam etmektedir. Zaman içinde önce hile, miktar ve tutar olarak artmakta, fakat yakalanmamanın verdiği cesaretle hileleri saklamak için gösterilen titizlik ve özen azalmaktadır. Bu nedenle, küçük hileler olmadığı, ortaya çıkarılmadığı için sürüp giden ve dolayısıyla zaman içinde büyüyen ve önemli bir tutara ulaşan hileler bulunmaktadır. Süreç anlayışı içinde, tipik bir hile, aşağıda açıklanan akışı izleyerek yapılmakta ve ortaya çıkarılabilir ise yargı aşamasına geçilmektedir:⁴⁵

⁴³ Pehlivanlı, D., a.g.e., s.4.

⁴⁴ Erol, M., İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler, s.235, <http://sablun.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-12.pdf>, (12.06.2013).

⁴⁵ Kandemir, C., (2010), Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetim Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, s.19.

- Baskı/ihtiyaç/güdü
- Fırsat/kontrol zafiyetleri
- Suçun gerekçelendirilmesi (haklı çıkarılması)
- Suçun işlenmesi (hilenin yapılması)
- Hile nesnesinin nakde çevrilmesi
- Hilenin gizlenmesi
- Risk faktörlerinin teşhis edilmesi
- Denetimin başlaması
- Hile incelemesinin başlaması
- İdarî çözüm süreci ve idarî cezalar (hile yapan kişilerin görevden uzaklaştırılması)
- Yargısal soruşturma süreci
- Kovuşturma ve dava açma süreci
- Yargısal cezalar (para ve hapis cezaları)

Hile süreci özellikle finansal raporlama hileleri yönünden aşağıdaki şekilde incelenebilir:⁴⁶

- İşletme yönetimi finansal tablo kullanıcılarını ve özellikle yatırımcı ve alacaklıları yanlış yönlendirmek amacıyla hareket ederek bir finansal raporlama hilesi yapmaktadır.
- Sorumlu ve etkili bir kurumsal yönetim (uyanık bir yönetim kurulu, etkin bir denetim komitesi ile yeterli ve etkili bir iç denetim) yapılmak istenen finansal raporlama hilesini bulmakta ve meydana gelmesini önlemektedir. Sorumsuz ve etkisiz bir kurumsal yönetim ise, işletme yönetimi tarafından yapılmak istenen finansal raporlama hilesini ortaya çıkarmakta başarısız olmaktadır.
- Önemli yanlışlıklar içersede içermesede malî tablolar bağımsız denetimden geçirilmektedir. Hile bağımsız denetçiler tarafından bulunduğu, bağımsız denetçiler yönetimden gerekli düzeltmeleri yapmasını istemek zorundadır. Hile bağımsız denetçi tarafından ortaya çıkarılmamış ve malî tablolar olumlu görüş ile kamuya açıklanmış ise, yanıltıcı malî tablolar sermaye piyasalarının etkinliğini

⁴⁶ Kandemir, a.g.e., s.20

bozarak ekonomik kaynakların yanlış alanlara tahsis edilmesine neden olarak ulusal verimliliği düşürmektedir.

- Bilinçli ya da rastsal olarak finansal raporlama hilesi bulunmuş ise, işletme ve yönetimi düzenleyici kurumların ve gerektiğinde yargı kurumlarının idarî ve hukuki cezalarına uğramakta ve yanıltıcı malî tabloların düzeltilmesi talep edilmektedir. İdari ve cezaî eylemlerin, süreç içinde işletme, işletme yönetimleri, bağımsız denetim kuruluşları, yatırımcı kamu ve sermaye piyasaları üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır.

2.4. HİLE RİSKİNİ YÖNETENLERİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Kurumsal yönetim, işletme yönetimindeki tüm birimlerin rolünü belirler ve bunlar arasında bir denge mekanizması oluşturur. Kurumsal yönetim çerçevesinde oluşturulmuş bir yapının, aşağıdaki şekilde bir sistematığı vardır:⁴⁷

- Yönetim fonksiyonları-üst yönetim takımı,
- Gözetim fonksiyonları-yönetim kurulu ve denetim komitesi,
- Denetim fonksiyonları-iç denetçiler ve dış denetçiler,
- İzleme fonksiyonları-sermaye piyasası kurulları, standart koyucular ve diğer düzenleyici kurullar,
- Bilgi kullanım fonksiyonları-yatırımcılar, kredi verenler ve diğer paydaşlar.

2.4.1. Yönetim Kurulu

Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, ortaklık yönetimi için dünyada belirlenmiş iki ortak amaç bulunmaktadır. Bunlar, yönetim kurulunun hesap verebilirliğinin sağlanması ve geliştirilmesidir. Tepe yönetimindeki uyumun ve istikrarın sağlanması, önemli bir kurumsal yönetim mekanizması olan yönetim kurulunun yönetim anlayışının tam ve doğru olmasına bağlıdır. Yönetim kurulunun tam ve doğru yönetim anlayışı, bağımsız kurul üyelerini, toplantıların gündemini, yönetimle iletişimin açıklığını, dışarıdan sağlanan danışmanlık hizmetlerini, yönetime aday olanların sorumluluklarının belirlenmesini, ücret esaslarını, denetim komitesini ve diğer komiteleri etkilemektedir.⁴⁸

⁴⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.24.

⁴⁸ IIA, AICPA ve ACFE, Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, s.11, http://www.acef.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/managing-business-risk.pdf, (31.10.2013).

Kurul aynı zamanda çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri her gün karşılaşacakları standartların önemini anlatarak etik davranışlara özendirir. Kurul, yönetimin etkili hile riski yönetimini yazılı hale getirme sorumluluğuna sahiptir. Yönetim kurulunun, hile riski yönetimi kapsamında yapması gerekenler aşağıdaki gibidir:⁴⁹

- Hile riski belirlenmelidir.
- Hile riski programının gözetimini işletmenin risk değerlendirme ve stratejik planının bir parçası olarak sürdürmelidir. Bu sorumluluk, işletmeyle ilgili genel riskler söz konusu olduğunda kurul toplantılarının periyodik gündeminde gösterilmelidir.
- Kontrollerin etkililiğini içeren yönetim raporları hile risklerini de kapsamalıdır. Kurul aynı zamanda yönetimden, çalışanlardan, iç-dış denetçilerden ve diğer potansiyel hilekârlarla ilgili doğru ve zamanında bilgilerin alınmasını sağlayacak bir mekanizma oluşturulmasından da sorumludur.
- Yönetim tarafından oluşturulan iç kontrolleri izlemelidir.
- CEO'ların görev tanımları, istihdam, değerlendirme ve başarı planlama süreçlerini en uygun şekilde düzenleyerek tepe yönetimde atmosferi ayarlamalıdır.
- İhtiyaç duyulduğunda dışarıdan uzmanlarla çalışabilmeli ve bu uzmanlara ait ödemeleri yapabilmelidir.
- Hile riskiyle ilgili dış denetçilerden kanıt sağlamalıdır.

2.4.2. Denetim Komitesi

Denetim komitesi, bağımsız denetçi ile yönetim kurulu arasında bir sınır belirlemek amacıyla geliştirilmiş bir yapıdır.⁵⁰ Denetim komitelerinin oluşum nedenine bakıldığında, yönetim kurullarının bazı görevleri yerine getirmedeki yetersizliklerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu işlevleri yerine getirmeme sebepleri şöyle sıralanabilir.⁵¹

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

⁴⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.25-26.

⁵⁰ Arı, M., (2008), Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, (Ekim), s.53.

⁵¹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.27.

- Yönetim kurulunun dış üyelerinin yönetimden aldıkları bilgileri sorgulamadan ve anlamaya çalışmadan kolayca kabul etmeleri ve onaylamaları,
- Yönetim kurulu toplantılarının, yönetime, üyelerin tartışmasına olanak vermeyecek şekilde tasarlanan, tarihleri düzenli olarak belirlenen, yönetimin sunum yaptığı toplantılar haline dönüşmüş olması.

Denetim komitesi, yönetimin hile riskine ilişkin uyguladığı süreci ve metodolojiyi değerlendirmelidir. Buradaki amaç hile riski değerlendirmesinin etkililiğinin ve verimliliğinin sürekli olarak iyileştirilmesidir. Yine bu amaç doğrultusunda denetim komitesi, hile risklerinin etkili bir sıralama sistemi kullanarak önceliklendirilme sürecini de değerlendirmelidir.⁵²

Denetim komitesi en az bir finansal uzmanı içerecek şekilde, tercihen muhasebe alt yapısı olan bağımsız kurul üyelerinden oluşmalıdır. Yönetim kurulu, denetim komitesi üyelerini seçerken; adayların bilgili, deneyimli ve istekli olmalarına ve özellikle yönetim kurulu üyeliğinin yanında denetim komitesindeki görevlerini yerine getirebilecek enerjiye ve zamana sahip olmalarına dikkat etmelidir. Komite, özellikle hile yönetiminde hile riskini değerlendirmeye ve riske tepki vermeye yetecek sıklıkta toplanmalıdır. Çünkü iddia edilen veya raporlanan hileler hakkındaki düzenli raporlar, iç kontrol boşluklarından kaynaklanan hilelerin önlenmesi için gereklidir.⁵³

Denetim komitesi, iç ve dış denetim stratejilerinin hile riskini nasıl işaret ettiğini iyi anlamalıdır. Denetim komitesi sadece denetçilerin hileyi ortaya çıkarmak için ne yaptıklarına değil aynı zamanda yönetimin olası hileleri önlemek için neler yaptığına da odaklanmalıdır. Bu nedenle yönetimin hile riski değerlendirmelerini incelemeli ve onaylamalıdır. Ayrıca, hileli davranışlardan ortaya çıkan itibar riskinin genellikle hissedar değeri üzerinde etkisi vardır. Bu nedenle denetim komitesi, yönetim ve iç denetçilerin görevlerini yerine getirirken bazı risklere karşı tetikte olmalarını ve bu riskleri raporlamalarını onlara bildirmelidir.⁵⁴

Denetim komitesi, hile iddialarıyla ilgili yasal danışmanlarla görüşüp bu iddiaları hukuki boyuta taşımalıdır. Gerektiğinde hile gibi düzensizliklerin tümünü ilgili düzenleyici kuruluşlara raporlamalıdır.⁵⁵

⁵² Akdemir, a.g.e., s.73.

⁵³ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.28.

⁵⁴ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.29.

⁵⁵ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.13.

Denetim komitesi iç kontrole ilişkin birçok sorumluluk üstlenmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵⁶

- Denetim komitesi işletmenin kontrol ve güvenlik teknolojilerinin bilgilerini içeren iç kontrol sisteminin etkinliğini sağlamalıdır.
- Denetim komitesi iç ve dış denetçilerin finansal raporlama ve iç kontrol sistemine ilişkin inceleme ve bulgularını değerlendirmeli, bu inceleme ve bulgulara yönelik olarak yönetimin yapmış olduğu değerlendirmeleri ve tavsiyeleri incelemelidir.

İşletmelerde riskin derecesini belirleyen unsur iç kontrol sistemidir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin etkinliği arttıkça işletmenin içinde bulunduğu riskin düzeyinin derecesinde de azalma gerçekleşecektir. Bu noktada denetim komitesi iç kontrol sistemi ile olan ilişkilerini yakın tutmalı ve sisteme etkinlik kazandırmak adına sistemdeki önemli riskleri değerlendirmelidir.

2.4.3. Yönetim

Yöneticiler, işletme paydaşlarından biri olarak, kendi rolleri ile tüm paydaşların çıkarları için yasal ve ahlaki sorumluluklar arasındaki potansiyel çatışmaları yönetebilmelidir. Yönetim hile riski programını tasarlamada ve gerçekleştirmede tam sorumluluğa sahiptir. Bu sorumluluklar aşağıda sıralanmıştır:⁵⁷

- Periyodik hile riski değerlendirmesini gerçekleştirmek: Bir işletmenin risk değerlendirme sürecini düzenli bir şekilde güncellemesi ve riske duyarlı alanlarını belirlemesi gerekir. Risk değerlemesi genellikle yıllık olarak belirlense de, önemli organizasyonel veya ekonomik değişiklikler olduğunda daha sık güncellenebilir.
- Anti-hile kontrollerini oluşturmak ve gerçekleştirmek: Özellikle iç kontroller etik politikalara bağlı olarak geliştirilir. Etik dışı olarak değerlendirilebilecek davranışlar ve işlemler ile kurum kültürünü çığneyenlere karşı geliştirilecek davranış tarzı bu politikalara göre belirlenir. Etik politikalar aynı zamanda değer ve ilkelere dayandırılabilir. Detaylı bir politika ve prosedürler listesi yerine bir takım değerlerin işletmenin sembolü olarak seçilmesi yoluna da gidilebilir. Çalışanların bu değerlere sorgulamadan inanmaları sağlanmalıdır. Örneğin; CEO'nun liderlik özelliğinden

⁵⁶ Çatıkkaş, Ö., Okur, M., Balkan, İ., (2012), Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:287, (Eylül), İstanbul, s.48, http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/792/Catikkas_Kitap.pdf, (28.05.2013).

⁵⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.30.

dolayı çalışan faaliyetlerini etkileyici bir pozisyonu vardır; özellikle işletmedeki etik ortamın düzenlenmesi ve yüksek seviyede etik kültürün yaratılması için çalışanları teşvik eder.

- Hile kontrollerinin etkililiğini değerlendirmek ve yönetim kuruluna düzenli bir şekilde raporlamak: Mevcut hilelerin raporlanması gibi iyileştirici adımların da raporlanması hile riski yönetiminde atılacak doğru bir adım olacaktır.
- Çalışanları hile ve kontroller konusunda eğitime tabi tutmak: İyi eğitilmiş çalışanlar işletmeyi hilelerden koruyabilirler. Bu anlamda yönetim, kendisinin de dahil olduğu eğitimleri düzenlemelidir.
- İşletme içinde doğru etik ortamı oluşturmak: Bahsedildiği gibi, işletme kültürü hilenin önlenmesinde, belirlenmesinde ve hileden caydırmada önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim, hem sözlü biçimde hem de davranışlarıyla hilenin tolere edilmediği ve ihbarcıların zarar görmeyecekleri bir kültür yaratmalıdır.
- Davranış kodlarının uygulanmasını sağlamak: Bir kod ne kadar değerli olursa olsun, çalışanlar kendilerine zorla uygulanacağını hissederseniz uygulamamak için direnç gösterirler. Bu nedenle kod geliştirilirken çalışanlar, kavramın ve kapsamın sahibiymiş hissi verilmesi ve uygulanmasına özendirilmelidir. Bu da kodların, işletmenin her seviyesinden bilgi alınarak geliştirilmesiyle başarılabilir.

2.4.4. Çalışanlar

İşletmedeki her çalışanın hile riski yönetim programına değer katma potansiyeline sahip kişiler olduğu söylenebilir. Çünkü her çalışanın hileye karşı güçlü iç kontrol gerçekleştirme sorumluluğu vardır. İç kontrolün hile riski yönetimindeki önemi yeni bir anlayış değildir. Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), Amerikan Muhasebe Kurumu (AAA), Finansal Yöneticiler Enstitüsü (FEI), Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (IMA) sponsorluğu ile kurulan ve finansal raporlamanın kalitesini/standartlarını dünya çapında geliştirmek amacıyla 1992 yılında, İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve (Internal Control-Integrated Framework) adlı daha çok COSO Report olarak bilinen bu rapor ile iç kontrol kavramının uluslararası düzeyde kabul gören tanımı yapılmıştır.⁵⁸ Buna göre, işletmede güven esasının temelinde sağlam bir iç kontrol sistemi yatar. Finansal raporlamanın

⁵⁸ Anıl Keskin, a.g.e., s.39.

güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk, iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. İç kontrol, bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan ve işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve personeli tarafından uygulanan tüm yöntem ve politikaları içine alan bir kavramdır.⁵⁹

İşletmenin büyüklüğü ve iç kontrol yapısı ne kadar güçlü olursa olsun dürüst olmayan insanların her yerde var olabileceği bir gerçektir. Bu nedenle hile riski her zaman mevcuttur. Etkili hile riski yönetim sürecine sahip olmak için yönetimde dahil olmak üzere her seviyedeki çalışan aşağıdaki süreçleri uygulamalıdır:⁶⁰

- Hileleri kolayca anlamalı ve kırmızı bayrakların (hile belirtilerinin) bilincinde olmalıdır.
- İç kontrol çerçevesindeki rollerini anlamalıdır.
- Hile politikası, davranış kodu ve ihbar politikası gibi politika ve prosedürleri okumalı ve anlamalıdır.
- İzleme faaliyetlerine katıldığı gibi gerektiğinde güçlü bir kontrol çevresi yaratma sürecine ve hile kontrol faaliyetlerinin tasarlanmasına ve yerine getirilmesine katılmalıdır.
- Hile şüphelerini ilgili birimlere iletmelidir.
- Araştırmalarda işbirliği yapmalıdır.

2.4.5. İç Denetim Birimi

IAA'nın iç denetim tanımına göre; "İç denetim, işletmenin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla gerçekleştirilen bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. İç denetim, işletmenin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur." İç denetim ile iç kontrol birbirine karıştırılmamalıdır. İç kontrol; işlemlerin her aşamasında ve her aşamadaki işletme personeli tarafından uygulanabilen, işlemlerin doğruluğu ve finansal tabloların güvenilirliği konusunda makul bir güvence sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. İç denetim ise benzer amaçları gerçekleştirmek amacıyla,

⁵⁹ Doyrangöl, N.C., (2002), İşletme Çevresinde Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:60, İstanbul, s.33.

⁶⁰ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.37.

periyodik olarak veya gerekli görüldüğünde, belirli özelliklere sahip profesyonel iç denetçiler tarafından, geriye dönük olarak yerine getirilen bir faaliyettir.⁶¹

2.5. HİLE RİSKİ YÖNETİM PROGRAMI

Birçok işletme, hile riskini yönetmek için davranış kodları, harcama prosedürleri ve özel durumları araştırma standartları gibi yazılı politikalara ve prosedürlere sahiptir. İşletme bunları genellikle riskleri değerlendirme, uygunluğu sağlama, ihlalleri tespit etme ve araştırma, işletmenin performansını ölçme, ortaklara raporlama ve ortakların beklentilerini karşılama gibi faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanır. Ancak bazı işletmeler bu dokümanların ve faaliyetlerin kısa bir özetini hazırlayarak da süreçlerin değerlendirilmesini ve iletişim halinde olunmasını sağlayabilirler.

Belgelendirmenin formatı ve türünün açıklanması ile bunların programa adapte edilmesi yönetim kurulunun da gözetimiyle yönetimin yetkisindedir. Bahsedilen formatlar aşağıdaki gibidir:⁶²

- Hile riski yönetiminin tüm yönlerini ortaya koyan kapsamlı ve eksiksiz bir dokümana sahip olmak (Örneğin; hile kontrol politikası).
- İşletmenin fonksiyonları için spesifik sorumlulukların ve politikaların oluşturulmasından ayrı, özlü bir strateji çerçevesinin ve hile kontrolüne verilen önemin altını çizmek.
- İşletmenin genel müdürlüğü, şube veya bağlı ortaklıkları tarafından geliştirilmiş kontrol çevresi dahilinde ilgili prosedürlere, planlara, programlara, raporlara ve sorumluluklara referans veren bir çerçeveye sahip olmak.

Hile riski yönetim programı, işletmenin büyüklüğü ve karmaşıklığı göz önüne alınarak aşağıdaki unsurları içermelidir:⁶³

- Hile riski yönetimine bağlılığı sağlamak
- İşletmede hile bilincinin oluşturulması
- Çıkar çatışmalarının açıklanması
- İşletmelerde hile riski değerlendirme
- Raporlama prosedürleri ve iletişim

⁶¹ Kaya, A., Demiral, H., (2001), Vergi İncelemelerinde İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerinden Yararlanma Olanakları, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:3, İstanbul, s.81-89.

⁶² IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.16.

⁶³ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.16.

- Soruşturma süreci
- Doğrulayıcı faaliyetler
- Değerlendirme ve iyileştirme süreci
- Sürekli gözlemlenme

2.5.1. Hile Riski Yönetimine Bağlılığı Sağlamak

Üst yönetim, hile riski yönetimine bağlılıklarını bildirmelidir. İşletmede bu bağlılık değerler, prensipler ve davranış kodları oluşturularak sağlanabilir. Ancak davranış kodları veya anti-hile stratejileri yeterli değildir. Etik davranışların işletme kültürü ile iç içe olması gerekir. Üst yönetimin hile riski yönetim programına bağlılığı bu aşamada anahtar rol oynamaktadır. Çalışanlar öncelikle amirlerinin davranışlarını, daha sonra etik politikaları takip etmektedirler. Burada önemli olan nokta, yönetimin çifte standart uygulamamasıdır. Ayrıca üst yönetim çalışanlarının davranışlarıyla etik politikalara özendirdiği işletmelerde, üst yönetimin hile riski kontrolünü sağladığı ortaya konulmuştur. Üst yönetim, çalışanların, hilenin önlenmesi ile ilgili sorumluluklarını belirlerken, aynı zamanda onlara işletmenin hile konusunda ciddi bir duruşu olacağı mesajını iletmektedir.⁶⁴

2.5.2. İşletmede Hile Bilincinin Oluşturulması

Bir işletmede büyük bir hile meydana geldiğinde insanlar şoke olurlar. Bu şaşkınlık hile bilinci düzeyinin çok düşük olmasından kaynaklanır. Bir işletmenin hile riski yönetim programı, işletmede hile bilincinin gelişmesine yardımcı olur. Yönetimin, hile riskiyle ilgili bu bilincin işletmede yaygınlaştırılması için süreklilik arz eden bir farkındalık programı oluşturması gereklidir. Hile bilinci programları tasarlanırken yönetim bu programlara kimlerin katılacağını, programın sıklığını ve uzunluğunu, katılımcıların kültürel duyarlılıklarını, etik çelişkilerin nasıl çözüleceğini ve acil durum metodlarını göz önüne almalıdır. Yönetim komite veya kurul üyelerinin hile bilincine sahip olmaları için gereken eğitim altyapısına sahip olup olmadıklarına da dikkat etmelidir.⁶⁵ Hilenin ortaya çıkarılmasında önemli bir mekanizma olan ihbar

⁶⁴ CIMA, Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice, s.28, <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Governance/Fraud-risk-management-a-guide-to-good-practice-/>, (31.10.2013).

⁶⁵ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.17.

mekanizmasının da etkili çalışması için, çalışanların, hilenin nasıl meydana geldiğini, hileli davranışların nasıl belirlendiğini veya hile olmasından şüphelenilen bir davranış varsa bu davranışa nasıl bir karşılık verileceğini bilmesi gerekir. Ancak burada bu programın sınırlarının belirlenmesi konusu önem kazanmaktadır. Çünkü çalışan veya yönetim bu programa katılıyorsa, daha sonra burada edindiği bilgileri hile gerçekleştirmede kullanma fırsatı elde edebilir.⁶⁶

2.5.3. Çıkar Çatışmalarının Açıklanması

Bir şirket çalışanın, orta veya üst düzey yöneticisinin, şirket ile ilgili gerçekleştirdiği işlemlerden işvereni olumsuz şekilde etkileyecek, açığa çıkarılmamış, gizli bir ekonomik veya kişisel fayda sağlıyor olması çıkar çatışmasını meydana getirir. Çıkar çatışmasının varlığından söz edebilmek için şirket aleyhine sağlanan ekonomik veya kişisel çıkarın işverene bildirilmemiş olması gerekir. Çıkar çatışması durumu ile ticaret hayatında verilen rüşvet arasındaki ayırım çok kolay yapılamamaktadır. Rüşvet durumunda, suçu işleyen kişilere üçüncü bir tarafın işlerinin görülmesi için ödeme yapılır. Çıkar çatışmasında ise, suçu işleyen kişi, kendi faydası için hareket eder. Bu suiistimal türünde, açığa çıkarılmayan çıkarın her zaman kişisel ekonomik fayda olması gerekmez. Bazı durumlarda, çalışanın işvereni olumsuz şekilde etkileyecek işlemleri, kendisi için değil, bir yakınına fayda sağlamak amaçlı olabilir.⁶⁷

Çıkar çatışması, bir kişi veya işletmenin başka bir kişi veya işletme lehine hareket etmesiyle meydana gelir. Örneğin; kamu yönetiminde çıkar çatışması, kamu görevlisinin kendisinin veya ilişkisi olduğu kişi, şirket ve kuruluşların devletle olan ilişkilerinde bir görev ya da rol üstlenmesi veya kişisel menfaatin kamu menfaatiyle çatışmasıdır. Bu süreçte yöneticiler, çalışanlar ve sözleşmeli diğer kişilerin potansiyel veya gerçek çıkar çatışmalarının kendiliğinden açığa çıkmasını sağlamalıdır. Çıkar çatışması öncelikle şirket içinde açıklanmalıdır. Bunun birkaç yolu vardır.⁶⁸

- Yönetim işletmede bir çıkar çatışması olduğunu kabul etmeli ve bu uyuşmazlık içindeki kişi veya kişilerden ya hatayı gidermelerini ya da işletmeyi terk etmelerini istemelidir.

⁶⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.42-43.

⁶⁷ PWC, 5 Dakikada Çıkar Çatışması (conflict of interest), http://www.pwc.com.tr/en_TR/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5-dakikada-cikar-catismasi.pdf, (07.11.2013).

⁶⁸Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.43.

- Yönetim işletme içindeki açıklamaların doğruluğunu kabul ederek açıklanan bu durumlarla ilgili çıkar çatışması olmadığını belirtebilir.
- Yönetim çıkar çatışması oluşacağına dair bir potansiyel olduğu kanaatine varabilir. Ayrıca belirlenmiş risklerin yönetiminde kullanmak ve yeni anlaşmazlıkların doğmasına sebebiyet vermemek için belli kısıtlamaları artırabilir.

2.5.4. İşletmelerde Hile Riski Değerlendirme

Hile riskinin değerlendirilmesi, hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılması çalışmalarını sırasında üst düzey yöneticilerin ve kilit noktalarda, yüksek riskli alanlarda yer alan işletme personelinin kişisel yetkinlikleri incelenmeli, herhangi bir kişinin bir konudaki yetkinliği bir hile risk faktörü olarak karşımıza çıkıyor ise, bu riske güçlü kontroller ve denetim testleri ile cevap verilmelidir. Örneğin satışlardan sorumlu genel müdür yardımcısı saldırgan, rekabetçi bir kişilik yapısı ile aylık satış rakamlarını tutturmaya yönelik daimi endişe içerisinde ise, bu durumda gelirlere ve satışlara ilişkin daha sıkı kontrollere ihtiyaç duyulacaktır. Buna ilave olarak dönemsel olarak uygulanabilecek rotasyonlar, fırsat unsurunu azaltacaktır. Çalışanların yetkinliklerine ilişkin yapılacak değerlendirme ise bir kereye mahsus bir işlem değildir. Çünkü kişinin herhangi bir anda herhangi bir konuda yetkinliğinin olmaması zamanla bu konuda kendini geliştirmeyeceği anlamını taşımamaktadır.⁶⁹

Etkili bir hile riski yönetim programı, işletmede meydana gelebilecek hileleri belirleyen risk değerlendirmesine dayanmaktadır. Hile riski değerlendirmesi, bir sistem çerçevesinde gerçekleşmektedir; kendine ait personeli içerir, hile vaka ve senaryolarını göz önünde bulundurarak bunların oluşma potansiyelini azaltıcı kontroller oluşturur.⁷⁰ İşletmenin her alanında ve her sürecinde hile riskleri belirlendikten sonra etkisinin ve olasılığının değerlendirmesi yapılır. İşletmelerde hile riski değerlendirmesinin var olması ve yönetimin bu değerlendirmenin varlığını açıkça ortaya koyması da hilekarları caydırabilir.⁷¹

⁶⁹ Mengi Tarhan, a.g.e., s.124.

⁷⁰ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.18.

⁷¹ CIMA, a.g.e., s.32.

2.5.5. Raporlama Prosedürleri ve İletişim

Davranış kodları ve hile politikaları, işletmenin hileli ve etik olmayan uygulamalara karşı toleransı olmadığını ortaya koyan başlıca iletişim unsurlarıdır. Bu belgelendirme süreçleri, hile olmasından şüphelenilen olay veya davranışların hemen raporlanmasını sağlar. Hile iddialarının raporlanmasında iletişim kanalları açıkça tanımlanmalı ve raporlama iletişime açık olmalıdır. Böylece aynı veya farklı iletişim kanallarından gelen davranış kodları ihlalleri raporlanabilir. Birçok hile önlenebilecek nitelikteyken gerçekleşmektedir; çünkü bir çalışan, yöneticisinin hileli bir davranışı olduğundan şüphelendiğinde, bunu ortaya koymak için bir raporlama mekanizması yoktur. Bu nedenle işletmeler, web sitelerindeki hile veya etik sayfası, ombudsman veya ihbar hatları gibi raporlama kaynaklarını ulaşılabilir hale getirmeli ve destekleyerek geliştirmelidir.⁷²

Birçok hile ihbar yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bir işletme, ortaya çıkarttığı hilelerin %33'ünün ihbarla, %18'inin denetçileri aracılığı ile gerçekleştiğini bildirmiştir. Bir başka işletmede ihbar ve şikayet oranı, toplam hile eylemi içerisinde %42'ye ulaşmıştır. Gereklere göre oluşturulan isimsiz ihbar hatları ve fısıltı ortamı, önemli bir hile önleme aracı durumuna gelmiştir. Arkadaşlarının hile konusunda bilinçli olduğunu ve düzgün işleyen bir iletişim mekanizmasının bulunduğunu bilen çalışanın hile yapma olasılığı azalacaktır. Çünkü yakalanma olasılığı artmıştır.⁷³

2.5.6. Soruşturma Süreci

İşletmelerde bir soruşturma sürecinin bulunması gereklidir. Şüphelenilen veya raporlanan bir konu mutlaka soruşturma sürecine dahil olmalıdır. Üst yönetim bu süreç için bir protokol hazırlamalıdır. Bu protokol, soruşturmayı işletme içinden bir personelin mi yoksa bu alanda uzman bir kişinin mi yapacağını, kanıt toplama kurallarını, gözaltı sınırlamalarını, raporlama mekanizmalarından sorumlu kişileri, düzenleyici şartları ve yasal işlemleri içermelidir. İşletmelerdeki tüm çalışanlar şüphelenilen veya iddia edilen hilenin araştırılmasında tam bir işbirliği içinde olmalıdır.⁷⁴

⁷² Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.46.

⁷³ Bozkurt, a.g.e., s.419.

⁷⁴ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.46.

Denetçi soruşturma ve denetim prosedürlerini mesleki şüpheyle ve işletme yöneticileri arasındaki uyuma bakmaksızın yürütmelidir. Denetçi araştırmaları boyunca yönetim hakkında elde ettiği kanıtları, yönetimin dürüst ve bütünlük içinde olduğu duruma bakmaksızın, bu kanıtların ışığında, mesleki şüphe bağlamında, dikkatle ele alarak yürüttüğü soruşturmanın gereklerini yerine getirerek denetimi tamamlar.

Denetçi yolsuzluğa karışmak konusunda yönetimin potansiyel risk teşkil ettiğinin farkında olarak yönetimin soruşturmalarına karşı sergilediği tutumu incelerken konuya mesleki şüpheyle yaklaşır. Böylece denetçi diğer bilgilerin soruşturulmasının gerekli olup olmadığından emin olmak için profesyonel yaklaşımla birtakım sonuçlara ulaşır. Sorularına tutarsız cevaplar aldığında bu belirsizlikleri ortadan kaldırmanın yollarını araştırır.⁷⁵

2.5.7. Doğrulayıcı Faaliyetler

Hile veya yolsuzluk gerçekleşir gerçekleşmez yönetimin durumuna çare bulacak adımlar atması gerekir. Örneğin; hileli işlemin sonucunda çalışanların işine son verilmesi ile bu durumun yasal ve düzenleyici otoritelere raporlanması doğrulayıcı bir işlem adımıdır. İşletme hilekarlara karşı hukuki ve cezai faaliyetleri başlatma hakkı olduğunu açıkça ortaya koymalıdır.⁷⁶

İşletme politikaları hileli davranışa meydan veren kontrol zayıflıklarını belirleyen hile sonrası incelemeyi içermelidir. Hile sonrası incelemeler, belirlenen kontrol yetersizliklerini iyileştirmeye kılavuzluk etmelidir. İç denetçiler bu faaliyet için önemli kaynaklardır.⁷⁷

2.5.8. Değerlendirme ve İyileştirme Süreci

Yönetimin periyodik olarak hile riski yönetim programının etkililiğini ve sürekli izleme değişikliklerini gösteren değerlendirme süreci belgelendirilmelidir. Bu değerlendirmenin ölçümü ve analizi için istatistikî verilere, karşılaştırmalı değerlendirmeye (benchmark), kaynaklara ve araştırma sonuçlarına ihtiyaç duyulabilir.

⁷⁵ Dalkılıç, F., Oktay, S., (2011), Uluslar arası Denetim ve Güvence Standartlarında Mesleki Şüphecilik, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:103, İstanbul, s.68.

⁷⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.46.

⁷⁷ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.19.

Bu değerlendirmenin sonuçları, uygun gözetim gruplarına raporlanmalıdır ve hile riski yönetim programını iyileştiren yönetim tarafından kullanılmalıdır.⁷⁸

2.5.9. Sürekli Gözleme

Sürekli gözleme, faaliyetlerin normal akışında i kontrolün etkililiğini değerlendirmeye hizmet eder.⁷⁹ Hile riski yönetim programında ilgili belgeler gözden geçirilip düzeltmeler yapılmalı ve bunlar işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda incelenmelidir. İşletme dinamik olduğu halde belgelendirme statik olarak düzenlenmelidir. Hile riski yönetim programının belgelendirilmesi, mevcut durumu ve işletmenin hile riski yönetim programına olan bağlılığını gösterecek şekilde sürekli olarak güncellenmelidir. Esnek organizasyon yapısına sahip işletmeler, performansını test etmeye ve ölçmeye önem verirler ve yaptıkları değerlendirmenin sonucunu anti-hile stratejilerine entegre ederler.⁸⁰

2.6. İşLETMELERDE YAPILAN HİLELERİN NEDENLERİ

İşletme alışanlarının kendi yararları doğrultusunda yaptıkları birçok hile eşitleri bulunmaktadır. Yapılan her bir hilenin türüne göre yapılma nedeni değişebilmektedir. Bu hilelerin yapılma nedenleri üzerinde de çok geniş kapsamlı açıklamalar yapılabilir. Bir kişinin çalıştığı işletmeyi dolandırmasına neden olarak bilinen veya bilinmeyen çok çeşitli unsurlar olabilir. İnsanlar neden hile yapar? İnsanlar farklı nedenlerden dolayı hile yapabilmektedirler. Aşağıda sıralananlar bunlardan bazılarını oluşturmaktadır:⁸¹

- Kendilerine birilerinin borçlu olduğunu düşünmektedirler.
- Aldıkları maaşı düşük bulmaktadırlar.
- Yakalanacaklarına inanmamaktadırlar.
- Yaptıkları şeyin aslında suç olmadığını savunmaktadırlar.

⁷⁸ Ulucan zkul, Almalı zdemir, a.g.e., s.47.

⁷⁹ Doyrangöl, a.g.e., s.3.

⁸⁰ Ulucan zkul, Almalı zdemir, a.g.e., s.47.

⁸¹ Jafarova, S, (2009), İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , s.42.

2.7. MESLEKİ HİLE

Mesleki hile, Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği (The Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) tarafından “bir kimsenin, mesleğini, işveren firmanın kaynaklarını veya varlıklarını kasıtlı olarak kötüye kullanma yoluyla, şahsi zenginleşme için kullanması” olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre mesleki hile çalışanların, orta ve üst düzey yöneticilerin uygunsuz davranışlarının sonucudur ve öğle yemeği için verilen paranın suistimal edilmesinden veya basit bir hırsızlıktan, çok karmaşık yatırım dolandırıcılıklarına kadar uzanan her türlü yasadışı ve adaletsiz davranışı içermektedir.⁸²

2.8. MUHASEBE HİLELERİ

Muhasebe hileleri; işletme kayıt, belge ve hesaplarının belli çıkar sağlamak ve başkalarını yanıltmak amacıyla gerçek durumu yansıtmayacak şekilde düzenlenmesi, tahrif edilmesi ve gizlenmesi olarak tanımlanabilir.⁸³

Muhasebe hataları kayıtlar üzerinde yapılırken muhasebe hileleri ağırlıklı olarak belgeler üzerinde yapılır. Muhasebe hilelerinin ortaya çıkarılması oldukça güçtür. Çünkü hileler; yapılan işlemleri gizlemek amacıyla bilinçli olarak yapılmaktadır. İnsanlar çeşitli sebeplerle yeni hileler bulmaktadırlar. Hileler; işletme çalışanları, işletme yöneticileri ve işletme sahipleri tarafından yapılabilmektedir.

İşletme çalışanları, işletme sermayesi ve işletme sahibi zararına hırsızlık, dolandırıcılık ve benzeri sebeplerle mal edinmelerin gizlenmesi amacıyla hilelere başvururlar.

İşletme yöneticileri, kârı yüksek göstermek, fazla ikramiye almak, üçüncü şahıslar zararına kendilerine ve işletmeye çıkar sağlamak amacıyla yaptıkları işlemleri gizlemek suretiyle muhasebe hilesine başvururlar.⁸⁴ İşletme yönetimi tarafından yapılan hileler, işletme içinde yapılan en önemli hile türlerinden biridir. Bu tür hileler “Hileli Finansal Raporlama” şeklinde de adlandırılabilir. Bu tür hileler çoğunlukla büyük tutarlarda zararın doğmasına neden olmaktadır. İşletme yönetimi tarafından yapılan hileler

⁸² Dönmez, A., Karausta, T., (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:104, İstanbul, s.19.

⁸³ Irmak R., Arslan Kurnaz, G., Çağlayan, B., Bal, B., (2002), Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri ve Hesapların Denetimi, Vergi Denetmenler Derneği Yayınları, Ankara, s.39.

⁸⁴ Irmak, Arslan Kurnaz, Çağlayan, Bal, a.g.e., s.39.

genellikle tepe yöneticileri tarafından, işletmenin finansal tabloları ile oynanması veya değiştirilmesi şeklinde yapılmaktadır. Bunlar işletmenin finansal tablolarında yapılan sahtecilik eylemidir. Yöneticiler işletmeyi olduğundan iyi göstererek, konumlarını güçlendirme çabasındadırlar. İşletme yönetimi tarafından yapılan hileler kayıt hileleri ve belge hileleri olarak iki ana başlık altında toplanabilir. İşletme yönetimi tarafından muhasebe hilesi yapmanın çeşitli amaçları vardır. Bu amaçların belli başlıları aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁵

- Zimmetlerin gizlenmesi,
- Ortakların birbirini yanıltma istekleri,
- Daha az kâr dağıtma isteği,
- Yolsuzlukların gizlenmesi,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma arzusu,
- Vergi kaçırma düşüncesi.

Muhasebe hilesi, Vergi Usul Kanunu ile bir yasal yapı kazanmıştır. Bu yasal yapılanmaya göre, “(a) Vergi kanunlarına göre tutulan veya düzenlenen ve saklanan ve ibraz mecburiyeti bulunan,

- Defter ve kayıtlarla hesap ve muhasebe hileleri yapan ve gerçek olmayan veya kayda konu işlemlerle ilgili bulunmayan kişiler adına hesap açanlar veya defterlere kaydı gereken hesap ve işlemlere vergi matrahının azalması sonucunu doğuracak şekilde tamamen veya kısmen başka defter, belge veya diğer kayıt ortamlarına kaydedenler,
- Defter kayıt ve belgeleri tahrif edenler veya gizleyenler veya muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge düzenleyenler veya bu belgeleri kullananlar “vergi suçu” işlemiş sayılır”. (2125 VUK md.359/a.1,2)⁸⁶

Hile, işletmede çalışan kişilerin veya işletme sahip ve yöneticilerinin kişisel çabaları neticesinde ortaya çıkartılabilse de, işletmede etkin bir iç kontrol sistemi

⁸⁵ Özkan, Ö., Uzun Kocamış, T., (2011), İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler, E-Yaklaşım Dergisi, Sayı:226, (Ekim), http://uye.yaklasim.com/MagazineContent.aspx?ID=13211#_ftnref6, (28.05.2013).

⁸⁶ Özel, S., (2011), Muhasebe Hilesi Kavramı, Yaklaşım Dergisi, Sayı:226, (Ekim), <http://uye.yaklasim.com/MagazineContent.aspx?ID=13168&arananKey=hile>, (28.05.2013).

kurulması, hata ve hilelerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.⁸⁷ Muhasebe hata ve hilelerinin ayrımında temel yol kasıt olmakla birlikte bazı durumlarda muhasebede meydana gelen düzensizliğin muhasebe hatası veya muhasebe hilesi olarak değerlendirilmesinde aşağıdaki ilkelerden yararlanmak mümkündür:⁸⁸

- Düzensizliğin aynı yönde sürekli devam etmesi durumunda muhasebe hilesinin varlığı,
- Hesabın karşıtı ile düzensizliğin hemen anlaşılması olanağı varken yanlışlığı gidermek için yeni bir yanlışlığın yapılması halinde muhasebe hilesinin varlığı,
- Küçük işletmelerde büyük tutarlarda düzensizliğe yer verilmesinde muhasebe hilesinin varlığı, büyük işletmelerde küçük tutarlarda düzensizliklerin meydana gelmesi durumunda ise muhasebe hatasının varlığı,
- Düzensizliğin işletme sahibi, yöneticileri ve çalışanları yararına, diğer kişilerin dolaylı veya dolaysız zararına olması halinde muhasebe hilesinin varlığı, kabul edilmektedir.

Muhasebede hileler ağırlıklı olarak belgeler üzerinden yapılmaktadır. Belge üzerinde yapılan hilelerin muhasebe sistemi içerisinde kolaylıkla çıkarılamaz. Aksine yapılan hileler hatadan farklı olarak bilerek yapıldığından ortaya çıkarılması oldukça güçtür.⁸⁹

2.9. İŞLETME BİLGİLERİNİN GÜVENİLİR OLMAMA İHTİMALİ

Herhangi bir konu hakkında doğru karar alabilmek için, işletmeden güvenilir ve yeterli miktarda bilgi elde edilmesi gerekmektedir. Bu bilgileri sağlamak işletme yönetiminin görevidir. Ancak aşağıda açıklanacak çeşitli nedenlerle bu bilgilerin güvenilir olmama ihtimali bulunmaktadır.⁹⁰

⁸⁷ Hatunoğlu, Z., Koca, N, Kılı, M., (2012), İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:20, s.177.

⁸⁸ Topsak, F., (2009), Muhasebe Meslek Mensuplarının Hata, Hile ve Meslek Etiği Konularındaki Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Ankara ve Balıkesir Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.54.

⁸⁹ Sipahi, B., Sas 82 Çerçevesinde Muhasebe Denetiminde Hile Riskini Ortaya Çıkaran Faktörler, s.5, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/67MaliCozum/14%20bar%C4%B1s%20sipahi.pdf>, (05.11.2013).

⁹⁰ Bozkurt, N., (2012), Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, s.20.

- Muhasebe işlemlerinin çokluğu ve karmaşıklığı: İşletmelerin giderek büyümeleri, muhasebe bölümünün büyümeleri, muhasebe bölümleri üzerindeki iş yükünün artması ve hatalı işlemlerin yapılması olasılığını çoğaltmıştır.
- İlgililerin çoğunluğunun işletmeden uzak olması: İşletme ilgililerinin büyük çoğunluğu doğal olarak işletme dışındadırlar. Bu nedenle doğrudan kendilerinin bilgi alma olanakları son derece az ve zordur. Bilgi, işletme yönetimi tarafından yayınlanmaktadır. Bu da bilginin güvenilirliğine gölge düşürmektedir.
- Bilgiyi sağlayanların eğilimleri: İşletme ilgililerine bilgi yönetim tarafından sağlanmaktadır. Bu nedenle bilginin güvenilirliği yöneticilerin davranışlarına bağlıdır. Yöneticiler kasıtlı veya kasıtsız nedenlerle ilgililere yanıltıcı bilgi aktarabilirler.

2.10. GÜVENİLİR OLMAYAN BİLGİ RİSKİNİN AZALTILMASI

Yukarıda sayılan nedenlerle ilgililerin doğrudan işletme yönetiminden gelen bilgilerin güvenilirliğine inanmaları ve karar almaları zordur. Bu nedenle bilgi üzerindeki riskin olabildiğince azaltılması gerekmektedir. Bunun için uygulanabilecek üç seçenek bulunmaktadır:⁹¹

- İşletme ilgililerinin bilgileri denetlemesi: İşletmeden yansıyan bilgilerin kullanılmadan önce güvenilir olup olmadıklarının incelenmesi gerektiği açıktır. Bu işlemi yapabilmeyen yollarından biri işletme ilgililerinin denetimi kendilerinin yapmalarıdır. Ancak bu uygulama, denetim işlemlerini bilmeme, zaman yetersizliği ve işletme faaliyetlerini aksatma olasılığı nedeniyle çoğunlukla olanaksızdır.
- İlgililer ile yönetimin güvenilir olmayan bilginin doğurduğu riski paylaşması: İlgililer üzerindeki riski azaltmanın diğer bir yolu, yanlış bilgi kullanımından doğan zararın bir kısmının yönetime yüklenmesidir. Bu mantıklı bir yol olmasına karşın, uygulanması ve hukuki yollardan yönetimden tazminat istenmesi zor bir işlem olarak görünmektedir.
- İlgililere denetlenmiş mali tabloların sunulması: Yukarıda yer alan çözümlerin uygulanabilirliğinin güç olması, denetim yapılması gereğini ortaya koymuştur.

⁹¹ Bozkurt, a.g.e., s.20-21.

Tüm işletme ilgililerinin güveneceği bir kişi tarafından, bilgilerin güvenilir olup olmadığının denetim yoluyla ortaya konulması, sorunları zaman ve maliyet açısından çözecektir. Denetlenmiş güvenilir bilgi tüm işletme ilgililerinin alacakları kararlarda yardımcı olacaktır.

2.11. DÜNYADA ORTAYA ÇIKAN ÖNEMLİ MUHASEBE HİLELERİ

ABD’de dünyaca tanınmış bazı büyük şirketlerde 2001 yılı itibarıyla meydana gelmeye başlayan muhasebe hileleri serisi uluslararası finans piyasalarında geniş yankılar uyandırmıştır. Büyük şirketlerdeki bu başarısızlıklar, kamunun finansal raporlara ve kurumsal açıklamalara olan güvenini sarsmış ve böylece muhasebe mesleğine olan güven azalmıştır. ABD ekonomisini büyük bir krizin eşiğine taşıyan, halka açık şirket modelini tartışmalı hale getiren, muhasebe ve denetim şirketleri üzerine dikkatleri toplayan muhasebe skandalları serisi, ekonomik sistem üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. Zararda olan şirketlerin kamuya açıklanan mali tablolarında, bir takım muhasebe hileleriyle ve denetim şirketlerinin bu hilelere göz yummasıyla birlikte gerçek olmayan kâr rakamları ilan edilmiştir. Böylece, bu şirketlerin hisse senetlerinin fiyatları yükselmiştir. Yatırımcılar, olumlu finansal tablolar ve sürekli yükselen hisse senedi fiyatları nedeniyle büyük beklentiler içine girmiştir. Ancak, yöneticilerin sahip oldukları şirket hisse senetlerini finansal tablolar düzeltilerek yeniden ilan edilmeden önce yüksek fiyattan satmaları sonucu yatırımcıların büyük beklentileri gerçekleşmemiştir. Finansal tablolar düzeltilerek yeniden ilan edildiğinde, aslında şirketlerin kâr etmediği, tam tersine büyük zararda ve borç yükü altında olduğu anlaşılmış, bunun sonucunda da yüksek hisse fiyatları birden düşmeye başlamıştır. Yatırımcıların büyük beklentiler içinde yatırım yaptıkları hisse senetleri değersiz kâğıt parçalarına dönüşmüştür. Hızlı bir şekilde büyümenin getirdiği şüpheler, bazı şirketlerin Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurulu (US SEC) tarafından incelenmeye alınmasına yol açmıştır. ABD’de ortaya çıkan muhasebe skandalları serisi tüm dünyada geniş yankılar uyandırmış ve sonuçta muhasebe ve denetim alanında bir çok değişikliği beraberinde getirmiştir.⁹²

⁹² Bayraktar, A., (2007), Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s.36.

Muhasebe skandallarına yol açan temel unsurlar şunlardır:⁹³

- Yükselen hisse senetleri karşısında yatırımcıların mantık dışı coşkunuğu ve hırsları,
- Yükselen beklentilerin oluşturduğu kağıttan yapılmış sanal kalelerin yıkılması,
- Yöneticilerin doğruluk anlayışlarının körelmesi,
- Yönetim kurulunun, denetim kurulunun, bağımsız denetçilerin ve US SEC'in başarısız olması,
- Denetçileri mali tabloların olduğundan iyi görünmesini sağlayacak düzeltmeleri kabul etmeleri konusunda teşvik eden finansal raporlama standartlarının parlak çizgisi.

Tablo 2.1. 2001 – 2003 Yılları Arasında Meydana Gelen En Büyük Şirket ABD İflasları⁹⁴

ŞİRKET	TARİH	TUTAR (MİLYAR TL)
Pasific Gas	2001	21
Enron	Aralık 2001	63
Kmart	2002	17
Tyco	2002	80
Global Crossing	Ocak 2002	26
NTL	Mayıs 2002	17
Adelphia	Haziran 2002	24
Worldcom	Temmuz 2002	107

ABD'de 2001 – 2003 yılları arasında ortaya çıkan en büyük şirket iflasları Tablo 2.1.'de özetlenmiştir. ABD'de ortaya çıkan muhasebe skandalları, büyük halka açık şirketlerin güvenilir yöneticileri tarafından yapılan yanıltıcı açıklamalarla meydana gelen politik ve ticari skandallardır. Kullanılan yöntemler; tipik olarak fonların yanlış yönlendirilmesi ya da yanlış kullanımı, gelirleri olduğundan fazla açıklama, harcamaları düşük gösterme, şirket malvarlığının değerini olduğundan fazla

⁹³ Bayraktar, a.g.e., s.37.

⁹⁴ Bayraktar, a.g.e., s.38.

gösterme, kısa vadeli borçları olduğundan düşük göstermeyi içermektedir.⁹⁵ Denetim firmaları krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Özellikle dünyada son yirmi yılda önemli muhasebe firmaları ABD ve İngiltere’de Sarbanes-Oxley kanunu ve diğer düzenleyici hükümlere göre, denetim firmalarının hem denetim hem de danışmanlık işlemlerini aynı firmalara vermesinin yasaklanmasına rağmen, yatırım ve küresel bankalara aynı anda bu hizmeti vermeye devam etmeleri krizin önemli sebepleri arasındadır.⁹⁶

⁹⁵ Bayraktar, a.g.e., s.38.

⁹⁶ Yıldırım, M., Kısakürek, M., (2012), Kriz Dönemlerinde Finansal Risk Yönetimi, Hiperlink Yayınları, İstanbul, s.25.

BÖLÜM 3. KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

3.1. RİSK YÖNETİMİ

Risk, bir işleme ilişkin bir parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın ortaya çıkması ile neticelenebilecek ekonomik faydanın azalması ihtimalidir. (ekonomik değer belirsizliği) Risk yönetimi, risk ve getiri arasında şirket yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapabilmesini sağlayan bir süreçtir. Risk yönetimi temel bir kurumsal işlevidir. Aşağıdaki gibi formüle edilebilir.⁹⁷

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Getiri} \\ \text{-----} = \text{Değer} \\ \text{Risk} \end{array} \right\} \text{ (Risk yönetimi şirkete "değer" kazandırır.)}$$

Bir başka ifadeyle, risk yönetimi; işletmelerin, tehditler, kendisinden kaynaklanan yanlış kararlar ve hatalı eylemleri nedeniyle karşılaşılabileceği risk düzeyine yönelik bilincin yüksek tutulmasını sağlamaktadır ve kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını ve bilgi kaynaklı karar vermeyi mümkün kılmaktadır.⁹⁸ İnsanoğlu çok eskiden beri kendisine zarar veren, ailesine ve mal varlığına tehdit oluşturan durumları değerlendirmek ve tanımlamak için çabalamışlardır. Dolayısıyla risk yönetimi çok eskilerden beri uygulanmaktadır. Bugüne kadar gelmiş olan her kültür, risk yönetiminin elemanlarını pratikte uygulamış ve uygulamaktadırlar.⁹⁹ Riski yönetmenin en doğru yolu, gerçekleşmesi ve vereceği zarar en yüksek olma olasılığı bulunan riskleri azaltacak resmi bir risk yönetim sürecinin oluşturulmasıdır.¹⁰⁰

Risk yönetiminde temel yaklaşım, belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, olumlu etkilerini artırmaya çalışmak ve karşılaşılabilecek olumsuz durumlara planlanmamış tepkiler vermek yerine gerekli tedbirleri almayı öngörmektedir. Böyle bir yaklaşımla önceden planlama yapılarak alternatif eylem planları seçilebilecek ve beklenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir. Örneğin; bir işletmede yeni

⁹⁷ Yüzbaşıoğlu, A.N., (2003), Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi, Risk Yönetimi Konferansı, (Ocak), İstanbul, http://www.bddk.gov.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Sunumlar/1977_www.bddk.org.tr_turkce_yayinlarveraporlar_sunumlar_riskmanagementNY.pdf, (12.06.2013).

⁹⁸ Balıkçı, a.g.e., s.38.

⁹⁹ Emhan, A., (2009), Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 2009, s.212.

¹⁰⁰ Özer, M.A., (2010), Kuruluşlarda Süreç Performans ve Risk Analizi Yönetimi, 1.Basım, Adalet Yayınevi, Ankara, s.232.

teknoloji geliştirilmesini bir faaliyetin yeni oluşturulacak bir ekip tarafından yapılması istenmektedir. İş planında bu işin altı ayda bitirileceği öngörülmüş, ancak teknik ekip bu işin tamamlanma süresinin dokuz ay olarak belirlenmesinin daha gerçekçi olduğunu öne sürmüştür. Proje yöneticisi proaktif bir yönetici ise bir acil durum planı hazırlayarak projenin tamamlanma tarihi ile ilgili çözümler geliştirmelidir. Ancak proje yöneticisi reaktif bir yönetici ise; problem gerçekten ortaya çıkana dek hiçbir şey yapmayacaktır. Projenin öngörülen tamamlanma tarihi yaklaştıkça işlerin yetişmediği görülecek ve ekip de günümüz iş dünyasında çok değerli bir varlık olan zamanını kaybetmiş olacaktır. Bu bakımdan risk yönetiminin amacı, riskleri belirlemek ve onları ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak üzere gerekli stratejileri geliştirmek, aynı zamanda fırsatları maksimize edecek adımları atmaktır. Yanlış giden işlerin olumsuz sonuçlarını ve olasılıklarını azaltıcı planlamayı yapmak ve giderilemeyen risklerle ilgili sorumlulukların belirlenmesini sağlamak suretiyle; işlerin zamanında, istenen kalite ve öngörülen bütçe sınırları içinde gerçekleştirme olasılığını artırmaktır. Bütün bunlara göre risk yönetimi; ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve bu riskler içersindeki potansiyel fırsatları en etkili biçimde değerlendirebilmek için kaynakların ve varlıkların en etkin şekilde planlanmasını, organize edilmesini, yönetilmesini ve kontrolünü içeren faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir.¹⁰¹

İşletmelerde risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim (yönetişim) süreçlerinin kurulması, yönetilmesi ve değerlendirilmesini sağlamak ve denetlemek üst yönetimin görevidir. Yönetimin iç denetim bölümünden beklentisi sadece süreçlerin etkinliği hakkında bilgi vermek değil, aynı zamanda süreçlerin geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunarak işletmeye değer katmasını sağlamaktır. İşletmelerde iç denetim bölümünün, risk yönetiminin temelinde bir yönetim fonksiyonu olduğunu benimsemesi, kendi rolünün ise, yönetimin yaklaşımını sorgulayarak ve öneriler geliştirerek yönetime destek olmak olduğunu iyi anlaması gerekir.¹⁰²

Risk yönetiminin amacı risk oluşumlarını tam anlamıyla yok etmek veya risklere karşı tam anlamıyla koruma sağlamak değildir. Dolayısıyla risk yönetiminin ana amacı işletmenin varlığını ve başarısını korumaktır. Diğer bütün amaçlar bu ana amaç doğrultusunda gelişirler. Risk yönetiminde önemli bir husus da risk maliyetlerinin en

¹⁰¹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.6.

¹⁰² Adiloğlu, a.g.e., s.13.

aza indirgenmesidir. Risk yönetimi yapılırken fayda-maliyet analizi muhakkak yapılmalıdır. Risk maliyetlerinin işletme için kabul edilebilir bir sınırdaki olması gereklidir. Bu bağlamda risk maliyetlerini azaltmak için çalışanların risk bilinçli olmaları önemli bir rol oynamaktadır.¹⁰³

İşletmenin risk yönetimi çerçevesi, aşağıda belirtilen bölümleri içeren faydalı bir model sağlar.¹⁰⁴

- Olay tanımlanması, beyin fırtınası aktiviteleri, röportajlar, odak gruplar, tetkikler, endüstri araştırması ve olay verileri.
- İhtimalleri ve durumları içeren risk değerlendirmeleri
- Transfer, tolere eden ya da azleden risk gibi risk tepki stratejileri,
- Riskleri var olan anti-sahtekârlık programlarına ve kontrol çalışmalarına bağlama ve onların etkinliğini tasdik etme gibi kontrol çalışmaları.
- Denetim planını ve kötü yönetimden kaynaklanan sahtekarlık ve riskin göz önünde bulundurulduğu programları içeren modelleme.

3.2. RİSK VE DENETİM

3.2.1. Denetim Açısından Riskler ve Yönetimi

Denetim faaliyeti özünde güvence ve danışmanlık hizmetlerinin bir bileşimidir. İç denetim birimi tarafından danışmanlık hizmeti verilebilecek alanlar sorumluluk ve bağımsızlık kısıtları nedeniyle tartışmalı bir alandır. Özellikle risk yönetimi alanında iç denetim biriminin üstlenmesi ve üstlenmemesi gereken roller çok tartışmalıdır. İç Denetçiler Enstitüsü (Birleşik Krallık & İrlanda) tarafından 2004 yılında yayınlanan “Position Statement – The Role of Internal Audit in Enterprise Wide Risk Management” isimli rapor bu alandaki boşluğu doldurmuştur.¹⁰⁵ Ticaret ve sanayi alanındaki değişme ve gelişmelere paralel olarak 1940’lardan sonra iç denetim alanında da büyük değişiklikler gözlenmektedir. Nitekim, işletme yönetimine hizmet etmek

¹⁰³ Sümer Göğüş, a.g.e., s.22.

¹⁰⁴ Emir, M., (2008), Hile Riskinin Denetim ile İlişkisi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:88, İstanbul, s.90.

¹⁰⁵ Pehlivanlı, a.g.e., s.59.

amacı ile ortaya çıkan denetçiler, 1941 yılında ABD’de İç Denetçiler Enstitüsü’nü kurarak yeni bir mesleki örgüt oluşturmuşlardır.¹⁰⁶

Modern anlamda ise denetim; olasılık ve görelilik esaslarıyla belirlenmiş hedef ve standartlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik derecelerini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir. Diğer bir ifade ile denetim; bir kuruluşun ekonomik faaliyetlerine ve olaylarına ilişkin açıklanan bilgilerin, önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek ve raporlamak amacıyla bu ekonomik faaliyetlere ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili kanıtların tarafsızca toplanması, değerlendirilmesi ve sonucun bilgi kullanıcılarına raporlanmasıdır.¹⁰⁷

İç denetim; bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık etkinliğidir. KRY’ye ilişkin temel rolü ve görevi, risk yönetiminin etkinliği hakkında yönetim kuruluna objektif güvence sağlamaktır. Gerçekten araştırmalar, iç denetimin kuruma değer kazandırdığı ve kattığı en önemli iki etkinliğin, büyük iş risklerinin uygun bir şekilde yönetildiği hakkında objektif güvence sağlamak ve risk yönetimi ve iç kontrol çerçevesinin etkin ve verimli çalıştığı hakkında güvence sağlamak olduğu konusunda iç denetim birimi ve iç denetçilerin mutabık kaldıklarını göstermiştir.¹⁰⁸

Ayrıca iç denetim eylemi, organizasyonun kurumsal, faaliyetler ve bilgi sistemiyle ilgili risk alanlarını ortaya çıkarabilmek için değerlendirmeler yapmalıdır. Bunlarında ötesinde iç denetçiler yaptıkları tüm faaliyetlerde, yaptıkları faaliyet amaçlarıyla tutarlı fakat risklere yönelecek biçimde hareket etmelidirler. İşletmenin risklere karşı uyanık olması sağlanacak biçimde faaliyetlerini planlamalı ve yürütmelidirler.¹⁰⁹ Kısaca, iç denetim, bir organizasyonun risk yönetimi, kontrol ve kurumsallıkla ilgili süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşım getirerek organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardım etmektedir denilebilir.¹¹⁰

¹⁰⁶ Ak, B., (2004), İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, Isparta, s.354.

¹⁰⁷ Çatıkkaş, Okur, Balkan, a.g.e., s.5.

¹⁰⁸ İIA Pozisyon Raporu, (2009), İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol, (Ocak), s.3-4.

¹⁰⁹ Yılancı, F.M., (2006), İç Denetim Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, s.118.

¹¹⁰ Karabımar, A., Bayırlı, R., Altay, A., Çına Bal, E., Bal, H., Torun, S., (2011), Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim, 8.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, s.216.

3.2.2. Denetim Riskinin Tanımı ve İçeriği

Denetim riski, önemli hata ve düzensizliklerden etkilenmiş olan bir mali tablo hakkında istemeden olumlu görüş verme olasılığıdır. Diğer bir deyişle denetçilerin yaptıkları çalışmalarda önemli hataları ortaya çıkartamamaları olasılığı da denilebilecek denetim riski ile, denetim çalışmalarında her an karşılaşılacaktır. Bunun tümüyle ortadan kaldırılması mümkün olamayacağından, denetçilerden bu riski en aza indirmeleri beklenmektedir.

Denetim riskini azaltan unsur, denetim güvenilirliğidir. Örneğin denetçi %99 denetim güvenilirliği arzuladığında, katlanacağı risk derecesi %1 dir. %95 güvenilirlik esas alındığında ise ortaya çıkacak denetim riski %5 olacaktır. Dolayısıyla bu iki unsur arasında tersine işleyen bir ilişki bulunmaktadır. Denetim planlaması aşamasında denetçiler katlanacakları riski belirlemek durumundadırlar. Belirlenecek risk düzeyi, denetim prosedürlerinin yapısını, zamanını ve kapsamını doğrudan etkilemektedir.¹¹¹

Finansal tablolarda yer alan her kalem için bir denetim riski vardır. Bu risk iki ayrı olasılığı içerir.¹¹²

- Her hesapla ilgili yapılmış yönetim iddiasında önemli bir yanlışlığın bulunma olasılığı,
- Bağımsız denetçinin bu önemli yanlışlığı ortaya çıkaramama olasılığı.

3.2.3. Denetim Riskinin Unsurları

Denetim risk modeli üç temel risk unsurundan oluşmaktadır.¹¹³

- Doğal Risk (Inherent Risk)
- Kontrol Riski (Control Risk)
- Ortaya Çıkartma Riski (Detection Risk)

3.2.3.1. Doğal Risk

İşlem süreçlerinin doğasında var olan içsel, doğal risk seviyesidir. Her işlem sürecinin doğası gereği az veya çok mutlaka bir risk unsuru içermesi söz konusudur.¹¹⁴

¹¹¹ Bozkurt, a.g.e., s.105.

¹¹² Güredin, a.g.e., s.225.

¹¹³ Bozkurt, a.g.e., s.106.

İşletmenin iç kontrol sisteminin işlevsel olmadığı veya çalışmadığı varsayımı altında, bazı işlem türlerinin yapısal ve çevresel özellikleri nedeniyle yanlış kaydedilmesi ve hiç kaydedilmemesi neticesinde hesap kalanlarının yanlış olması ve bunların tek başına veya diğerleri ile birleşerek önemli bir ölçüye ulaşması neticesinde doğan risktir. İyi bir muhasebe ve iç kontrol sistemi olmadan doğabilecek hataların toplamıdır.¹¹⁵ Diğer bir ifadeyle, bu riskin değerlendirilmesinde işletmedeki iç kontrol yapısı ile ilgili politika ve prosedürlerinin etkisi dikkate alınmamaktadır. Doğal risk düzeyini etkileyebilecek önemli unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹¹⁶

- İşletmenin yapısı: Bazı hesaplardaki doğal risk düzeyi işletmenin yapısından etkilenebilir. Örneğin bir tekstil fabrikasında, bir çelik fabrikasına göre daha fazla satılmayan mal bulunma olasılığı olduğu kabul edilmektedir. Örneğin bir bankanın alacaklarını tahsil etme şansı, küçük bir kredi veren kuruma göre daha fazladır. Stoklar, alacaklar ve maddi duran varlıklar üzerindeki doğal risk işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilmektedir.
- Yönetimin dürüstlüğü: İşletmenin yönetiminde dürüstlük konusunda bir bozulma olduğu zaman, bunun yansımaları doğrudan mali tabloları etkileyebilmektedir. Bu gibi durumlarda denetçiler müşteriyi kabul etmemekte veya etseler bile yüksek doğal risk düzeyi olduğunu kabul etmektedirler.
- İşletmenin eğilimi: Birçok durumda, işletme yöneticileri mali tablolarda düzensizlik yaratmanın kendilerine yarar sağlayacağına inanırlar. Örneğin prim elde etme kaygısıyla işletmenin kârını olduğundan yüksek gösterme eğilimi göstermektedirler veya kredi alabilmek için mali tablo kalemlerini süsleme yoluna gidebilmektedirler.
- Önceki denetim çalışmalarının sonuçları: Denetlenen işletmelerde geçmiş yıllarda bulunan hataların süregelme olasılığı her zaman bulunmaktadır. Denetçiler önceki dönem raporlarından elde ettikleri bilgilerle, özellikle hata bulunmuş hesaplarda doğal risk düzeyini yüksek tutma yolunu seçmektedirler. Diğer taraftan geçmiş yıllarda hata bulunmayan hesaplarda da doğal risk düzeyi azaltılmaktadır.
- Denetimin ilk olması: Denetçi bir işletmede ilk defa çalışmaya başlamış olabileceği gibi, denetim yineleniyor da olabilir. İlk defa yapılan denetimler, yinelenen denetimlere

¹¹⁴ Anıl Keskin, a.g.e., s.17.

¹¹⁵ Altay, S.Ö., (2010), Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.23.

¹¹⁶ Bozkurt, a.g.e., s.106.

göre daha zordur. Yinelenen denetimlerde denetçinin işletmeyi tanıyorsa yarar sağlamaktadır. Bu nedenle ilk defa yapılan denetimlerde, denetçiler daha yüksek bir doğal risk düzeyi seçme yoluna gitmektedirler. Denetim yinelendikçe doğal risk düzeyi azalabilmektedir.

- İlgili taraflar: Holding veya grup şirketler arasındaki ilişkiler, diğer şirket ilişkilerinden farklılık gösterebilmektedir. İlişkili şirketler arasındaki işlemlerde düzensizlik bulunma olasılığı yüksek düzeydedir. Dolayısıyla bu tür işlemlerin varlığı doğal riskin artmasına neden olmaktadır.
- Olağanüstü işlemler: İşletmede meydana gelen ve olağanüstü özellik taşıyan işlemlerde hata bulunma olasılığı, diğer rutin işlemlere göre daha fazladır. Örneğin olağandışı zararlar, maddi duran varlık alım ve satımları, ilk defa yapılan çeşitli anlaşmalar gibi olaylar riski artırabilmektedir. Denetçiler bu tür işlemlerin yoğunluğuna göre doğal risk düzeyini ayarlamaktadırlar.
- İşletmede süregelen sorunlar: İşletmenin mali yapısında süren ve önlenemeyen düzensizlikler, denetçinin doğal risk düzeyini yüksek tutmasına neden olmaktadır. Örneğin işletmenin sürekli olarak net işletme sermayesi noksanlığı sıkıntısı çekmesi denetçinin riskini artırmaktadır.
- Personeldeki sürekli değişim: İşletmenin orta ve tepe yönetiminde meydana gelen sürekli değişiklikler, işletmenin doğal riskinin artmasına neden olmaktadır. Özellikle muhasebe bölümünde sıkça meydana gelen değişimler hata yapma olasılığını artırdığından, denetçiler bu olguya dikkat etmek zorundadırlar.
- Teknolojik gelişmeler: İşletmenin içinde bulunduğu sektörde meydana gelen teknolojik gelişmeler olumsuz etkilemeye neden olabilmektedir. Bu tür gelişmelerin işletmenin elindeki stokları ve makineleri olumsuz etkileme olasılığı yüksektir. Bu da çeşitli düzensizliklerin ortaya çıkar neden olabilmektedir.

Doğal risk aynı zamanda denetlenecek hesabın niteliği ile ilgili olarak ta değişkenlik gösterir. Örneğin; bir işletmede stoklar hesabının bakiyesi binalar hesabının bakiyesinin altıda biri kadardır. Acaba bu durumda bağımsız denetçi stoklar hesabını denetlerken, binalar hesabını denetlemekte harcadığı zamanın altıda biri kadar mı zaman harcayacaktır? Tabii ki, hayır. Stoklar hesabı niteliği gereği binalar hesabına oranla hatalı olmaya ya da çalınmaya daha yatkındır. Stoklar hesabı çok hareket gördüğünden, bu hesapta olabilecek hata, hile ve usulsüzlüklerin gizlenmesi çok daha kolaydır. Doğal

risk belirli bir hesapla ilgili olarak yapılan yönetim iddiaları açısından da değişkenlik gösterir. Örneğin; bir varlığın değerlendirme ile ilgili yönetim iddiasının geçerliliğinin denetimi varlıkların var olma iddiasının geçerliliğinin denetiminden çok daha zordur.¹¹⁷

3.2.3.2. Kontrol Riski

Kontrol riski, işletmenin iç kontrol yapısı ile ilgili olarak oluşturduğu politika ve prosedürlerin, önemli hataları önleyememe veya ortaya çıkartamama riskidir. Kontrol riski, işletmenin bünyesinde bulunan iç kontrol yapısının etkinliğinin bir sonucudur. Etkili bir iç kontrol yapısı, kontrol riskini azaltmakta, zayıf iç kontrol yapısı ise riski yükseltmektedir. İşletmelerde kontrol riskinin sıfıra indirilmesi mümkün değildir. İç kontrol yapıları, işletmelerde olabilecek hataları ortaya çıkartma da % 100 güvenilirliğe sahip değildir. Denetçiler aşağıdaki işlemleri yaparak katlanacakları kontrol riskini belirlemektedirler:¹¹⁸

- İşletmenin iddiaları ile ilgili olarak oluşturulmuş iç kontrol yapısını tanımaya yarayan prosedürleri uygularlar,
- İşletmede uygulandığı belirtilen kontrol politika ve prosedürlerini test ederler.

Bir işletmede kıymet hareketlerinin gözden geçirilerek onay alınmaması, belgelendirme düzeninin yetersiz olması, nakit, menkul değer ve stoklara erişimin herkese açık olması, stok hareketlerinin izlenmesinde sürekli envanter yönetiminin kullanılmaması gibi durumlar iç kontrol sistemi aksaklıklarına örnek olup, finansal tablolarda önemli yanlışlıklara neden olabilirler. Bağımsız denetçi kontrol riski hakkında karar verirken işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliğini dikkate alır. İyi tasarlanmış ve etkin çalışan bir kontrol sistemi muhasebe bilgisinin ve muhasebe tablolarının güvenilirliğini artırır.¹¹⁹

3.2.3.3. Ortaya Çıkaramama Riski

Ortaya çıkaramama riski, denetçinin mali tablolarda bulunan önemli bir hatayı bulmada başarısız olması olasılığıdır. Ortaya çıkaramama riski, denetçinin çalışmalarında uyguladığı denetim prosedürlerinin etkinliğinin şekillendirdiği bir risktir.

¹¹⁷ Güredin, a.g.e., s.227.

¹¹⁸ Bozkurt, a.g.e., s.108.

¹¹⁹ Güredin, a.g.e., s.228.

Doğal ve kontrol riskinin tersine ortaya çıkartma riski denetçinin çalışmalarının etkisiyle değiştirilebilen bir risk unsurudur. Dolayısıyla risk düzeyinin belirlenmesi denetçinin iradesi dahilindedir. Bir iddia ile ilgili olarak maddilik testlerinin yapısının, zamanlamasının ve kapsamının oluşumuna göre, ortaya çıkartma riski azaltılabilir veya artırılabilir. Çok etkin bir denetim prosedürünün kullanılması, bu riskin azalmasına neden olabilir.¹²⁰ Bu risk, bir hesap kalanının veya işlem türünün tamamının denetçi tarafından denetlenmediği durumlarda var olan belirsizliklerden doğar.¹²¹

Denetçinin yanlış bir denetim yordamını kullanması, denetim işlemlerini yanlış uygulaması, hesapların veya işlemlerin aralıksız biçimde % 100 lük denetimlerinin yapılamamış olması, denetim sonuçlarının yanlış yorumlanmaları ortaya çıkaramama riskinin nedenleridir. Bu açıdan ortaya çıkaramama riski hiçbir zaman sıfıra indirilemez. Ortaya çıkaramama riski, doğal risk, kontrol riski ve denetim riskine bağlı bir değişkendir. Bağımsız denetçinin bu risklerden birini değiştirmesi halinde, ortaya çıkaramama riski de değişir. Ortaya çıkaramama riski bağımsız denetçinin maddi doğruluğu araştırmada toplayacağı kanıtların miktarını da etkiler. Bu risk ile kanıt miktarı arasında ters bir ilişki vardır. Ortaya çıkaramama riski azaldıkça, toplanması gereken kanıt miktarı artar, veya tersine risk arttıkça kanıt miktarı azalır. Buna göre ortaya çıkaramama riskini düşürmek için bağımsız denetçi daha kapsamlı maddi doğruluk testleri uygulamalıdır.¹²²

3.3. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

COSO (2004) Treadway Komisyonuna göre “Kurumsal Risk Yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması, finansal raporlamanın güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçları ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve iç kontrolü de kapsayarak belirli bir strateji içinde tüm işletme çapında uygulanan sistematik bir süreçtir.”¹²³

¹²⁰ Bozkurt, a.g.e., s.109.

¹²¹ Kepekçi, C., (2004), Bağımsız Denetim, 5.Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, s.80.

¹²² Güredin, a.g.e., s.229.

¹²³ Güneş, Ş., (2009), Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.14.

Kurumsal risk yönetimi (KRY) firmaların performanslarını nasıl arttıracakları ve hissedarlarının kazancını nasıl maksimize edecekleri anlayışını getirmiştir. KRY belli risklerin direkt yönetiminin sorumlusu ve risk yönetimi etkinliklerinin koordinesi sağlamak için nihai sorumlu olmayı istemekle birlikte tüm risklerin üst yönetim tarafından takip edilmesini sağlamayı da amaçlamaktadır.¹²⁴ Dolayısıyla, kurumsal risk yönetimi artan rekabet ortamında kurumların ayakta kalabilmelerine yardımcı olacak en önemli araçlardan biri olma potansiyeline sahiptir.¹²⁵

Kurumsal risk yönetimine ilgi, krizlerle birlikte artmış ve COSO tarafından 2006 yılında Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi isimli ayrıntılı bir rehber yayınlanmıştır. Bu çerçeve ile birlikte küresel ölçekte standart olarak uygulanabilir bir rehber ortaya çıkmıştır. Risk Yönetimi Çerçevesi işletmelerin farklı özellikleri ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilecek ve işletmelere adapte edilebilecek bir model niteliğindedir.¹²⁶

Kurumun gösterdiği ekonomik büyümeye katkısı olacak olan kurumsal risk yönetimi projesinin temel başarı faktörlerini de şu şekilde ifade etmek mümkündür:¹²⁷

- Üst yönetim sahiplik ve bağlılığı
- Kültürel ve davranışsal değişim
- Düzenli zaman ve kaynak tahsisi
- Sürekli gelişim

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde dünya ekonomik düzeninde önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Ülke sınırları fiziki varlıklarını korumakla birlikte önemlerini yitirmekte ve “ekonomik güç” kavramı belirleyici bir unsur olarak gittikçe önem kazanmaktadır. Ancak özellikle uluslar arası kurumlar kazandıkları bu gücü kontrol etmekte sorunlarla karşılaşmışlardır. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi yönetim daha doğrusu iyi kurumsal yönetim kavramını ön plana çıkarmıştır.¹²⁸ Güvenilirliğin sağlanması konusunda kurumsal yönetim kavramı ve

¹²⁴ Keskinlioğlu, V., (2012), Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İMKB’de Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, s.8.

¹²⁵ TÜSİAD, (2008), Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayını, (Şubat), İstanbul, s.1.

¹²⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.67.

¹²⁷ Bolgün, K.E., Akçay, M.B., (2009), Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, İstanbul, s.705.

¹²⁸ TÜSİAD, a.g.e., s.67.

uluslararası standartlarda bağımsız denetim önem kazanmaktadır.¹²⁹

Kâr amacı güden veya gütmeyen bütün kurumlar faaliyetlerini belirsizlik ortamında yürütmektedirler. Kurumların risk ve fırsatlarla karşılaşmasına neden olan belirsizlik, gelecekte olabilecek potansiyel olayların sonuçlarının belirlenememesi durumudur. Kuşkusuz belirsizlik ortamı kurumun stratejik tercihlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Küresel ölçekte, risk yönetiminde başta COSO Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesi olmak üzere genellikle finans sektörü tarafından kullanılan BASEL II Prensipleri ve Avustralya Risk Yönetimi Standartları bulunmaktadır.¹³⁰

Bütün kurumlar belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadırlar. Şirket, değerini artırmaya çalışırken kurumların, belirsizliğin ne kadarını kabul etmeye hazır olduklarına karar vermek, yönetimin görevidir. Belirsizlik, şirketin değerini artırmaya olanak sunabilir ya da şirket değerini düşürmeye neden olabilir. Bu anlamda, belirsizlik hem bir risk hem de fırsattır. Risk yönetimi, belirsizliğin ve beraberinde gelen risk ve fırsatın etkin bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayarak kurumun değer yaratmasına yardımcı olmaktadır.¹³¹

Kurumsal Risk Yönetimi tanımının öne çıkan temel öğelerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹³²

- Sürekli ve akışkan bir süreçtir. KRY bir olay veya durumdan oluşan bir etkinlik değil kurum faaliyetlerinin içinde yer alan bir eylemler serisidir.
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlardan etkilenir. Yönetim kurulu KRY'nin en önemli öğelerinden birisidir. Bunun yanı sıra stratejileri, işlemleri ve politikaları onaylayan yöneticilerin de KRY üzerinde etkinlikleri fazladır.
- Kurumun her seviyesinde uygulanır. KRY kurum genelindeki faaliyetlerle ilgilidir. Bu faaliyetler kurum tepe yönetimi faaliyetleri, stratejik planlama ve kaynak tahsisi olabileceği gibi departman temelli faaliyetler de, pazarlama ve insan kaynakları da olabilir.
- Risklerin tamamıyla ortadan kaldırılmasına gerek yoktur. Riskler risk alma istekliliği sınırları içinde yönetilir. Risk alma istekliliği basit olarak, niteliksel-

¹²⁹ Süer, A.Z., Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler, s.13, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/AycaZeynepSuer.pdf>, (31.10.2013).

¹³⁰ Pehlivanlı, a.g.e., s.67.

¹³¹ TÜSİAD, a.g.e., s.73.

¹³² Pehlivanlı, a.g.e., s.68-69.

yüksek, orta ve düşük sınıflandırması şeklinde veya niceliksel-büyüme ile ilgili hedeflerin yansıtılması olarak düşünülebilir.

- KRY, kurum hedeflerinin başarılabacağına ilişkin makul düzeyde güvence sağlar. Makul düzeyde güvence, geleceğin belirsizliği ve risklerin gelecekle ilgili olmasından dolayı önceden kesin bir tahmin yapılamayacağı gerçeğine dayanır.

3.3.1. Kurumsal Risk Yönetimi Hedefleri

Misyon ve vizyonları çerçevesinde stratejik hedeflerini belirleyen kurumlar bunları sıraladıktan sonra ilgili kurum çalışanları ile paylaşırlar. Hedeflerin belirlenmesi işlemi kurum geneli için olabileceği gibi departman bazında da yapılabilir. KRY çerçevesi kurum hedeflerinin başarımasına odaklanmıştır ve bu hedefler dört kategoriye ayrılmıştır:¹³³

- Strateji
- Operasyonlar (Faaliyetler)
- Raporlama
- Uygunluk

3.3.2. Kurumsal Risk Yönetiminin Kuruma Faydaları

KRY'nin kuruma sağladığı gerçek faydayı kesin olarak belirlemek hemen hemen imkansızdır. Kârın artması veya maliyetlerin düşmesi gibi para birimi ile ölçülen faydalarda bir problem yoktur. Örneğin bir fabrikaya otomatik yangın sisteminin kurulması kararının faydası, eğer bir yangın çıkar ve çok büyümeden bu sistem yardımı ile önlenirse net bir şekilde görülebilirken, söz konusu fabrikada eğer hiçbir zaman yangın çıkmaz ise görülemeyecektir. Bir KRY sisteminin oluşturulması kararı verilirken ise aşağıdaki faydalar beklenmelidir.¹³⁴

- Karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulması,
- Karlılığın artması,
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunması,
- Stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesi,

¹³³ Pehlivanlı, a.g.e., s.71.

¹³⁴ TÜSİAD, a.g.e., s.81-82.

- Yatırımcıların ilgisinin artması,
- Daha etkin risk bilgisine daha çabuk ulaşılması,
- Birimler arası iletişimin ve işbirliğinin arttırılması,
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesi,
- Belirsizlikten ve değişiklikten değer yaratılması
- Rekabet gücünün artması
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesi,
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımı,
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanması,
- Olayların daha iyi yönetilmesi ve zararlarının azaltılması, dolayısı ile riskin maliyetinin düşürülmesi (sigorta maliyetleri de riskin maliyeti kavramının kapsamındadır),
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının geliştirilmesi,
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanması,
- Performansın risk odaklı takip edilmesi,
- Şirket kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi.

3.3.3. Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri

KRY birbiri ile ilişkili sekiz bileşenden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla kontrol ortamı, hedef belirleme, olay tanımlama (risk tanımlama), risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve son olarak da izlemedir. Son iki bileşen, bilgi ve iletişim ile izleme, bütün olarak KRY küpünün üzerinde etkinliği olan diğer yatay dikey ve katmanlar ile üçüncü boyutta yer alan bileşenleri de kapsayan bir süreçtir.¹³⁵

Nihai olarak her kurumun KRY algılaması ve uygulaması farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığın nedeni faaliyette bulunulan sektörler olabileceği gibi kurum büyüklüğü, kültürü ve yönetim felsefesi temelli de olabilir. Bu nedenle kurumlarda uygulanan kontrol yapıları ve KRY çerçeveleri farklı olabilir. Bu da genel olarak KRY bileşenlerinin uygulamadaki ağırlıklarını ve dikkate alınma düzeylerini etkileyecektir.¹³⁶

¹³⁵ Pehlivanlı, a.g.e., s.72.

¹³⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.72.

3.3.3.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı; işletmenin kontrol bilincidir. Çalışanların, işle ilgili faaliyetlerini yürüttükleri ve kontrollere ilişkin sorumluluklarını yerine getirdikleri bir çevredir. Kontrol çevresi maddi ve maddi olmayan unsurlar içermektedir. Örneğin; bütünlük ve etik değerler, uygunluk değerlendirmesi, yönetim ve organizasyon yapısı, yönetim felsefesi ve stili, yetkinin ve sorumluluğun verilmesi, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları gibi unsurlar sıralandırılabilir. Etkin bir kontrol çevresi çalışanların kendi sorumluluklar ile yetkilerini anladıkları ve etik davranmayı benimsedikleri zaman oluşabilmektedir.¹³⁷ Muhasebe sistemi ne kadar iyi dizayn edilmiş olursa olsun, o sistemi uygulayan personel sorumlulukları doğru dağıtılmamışsa, personelin yetişmesi için gerekli bilgi ve eğitim sağlanamıyorsa, sistem bu personelin kalitesi kadar işleyecektir.¹³⁸

İç kontrol sisteminin amaçlarına ulaşması için geliştirilen yöntem ve süreçlerin etkin olarak çalışabilmesi için kontrol ortamının uygun olması gereklidir. Kontrol ortamının uygun olmaması durumunda, geliştirilen yöntem ve süreçler kağıt üzerinde kalmaya mahkum olacaktırlar.¹³⁹ Kontrol ortamının anlaşılması kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken karşılaşılabileceği risklerin anlaşılabilmesi için temel şarttır. Bu nedenle kontrol ortamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmak KRY sisteminin kurulması ve KRY bileşenlerinin etkinlikleri açısından önemlidir. Kontrol ortamını etkileyen temel faktörler risk yönetim felsefesi, etik değerler, risk kültürü, risk tutumu, yönetim kurulu, yönetim felsefesi ve yönetim faaliyet stili, sorumluluk ve görev dağılımları son olarak da insan kaynakları politikaları ve uygulamaları şeklinde sıralanabilir.¹⁴⁰

Bir işletmede etkili bir iç kontrol yapısı kurabilmenin ön koşulu, uygun bir kontrol ortamının sağlanmasıdır. İşletme içi ve dışı unsurların oluşturduğu bu ortama, “İç kontrol ortamı” adı verilmektedir. Ortamın oluşmasını etkileyen çeşitli unsurlar aşağıda açıklanmıştır:¹⁴¹

¹³⁷ Anıl Keskin, a.g.e., s.40.

¹³⁸ Ömürbek, V., Altay, S.Ö., (2011), Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, s.384.

¹³⁹ Karabımar, Bayırlı, Altay, Çına Bal, Bal, Torun, a.g.e., s.213.

¹⁴⁰ Pehlivanlı, a.g.e., s.72.

¹⁴¹ Bozkurt, a.g.e., s.123-124.

- Yönetimin Düşüncesi ve Yaklaşımı: Bir işletmede iç kontrol yapısının oluşturulması ve başarıya ulaşmasındaki başlangıç noktası, yönetimin bu olaya bakışı ve inancıdır. Yönetimin iç kontrol yapısının gerekliliğine inanması ve bunu sürdürmesi, başarılı olmanın ön koşuludur.
- Organizasyon Yapısı: Bir işletmenin organizasyon yapısı, iç kontrol yapısının oluşturulmasındaki temel taşlardan biridir. Organizasyon yapısı, işletmedeki faaliyetleri, planlama, yürütme ve kontrol etmede de katkı sağlamaktadır. İşletmenin büyüklüğü ile orantılı olarak, önemli görev alanlarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların ortaya konulması, biçimsel ilişkilerin oluşturulması bu aşamada yapılması gereken işlerdendir.
- Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesinin İşlevi: Bir işletmede, yönetim kurulu üst kontrol birimi olarak görev yapmaktadır. İç kontrol yapısı ile ilgili raporların çoğunluğu yönetim kuruluna gelmektedir. Bu çalışmalarda yönetim kurulu önemli yardımları kendine bağlı olarak çalışan denetim komitesinden alır. İşletmede iç denetim işlevini yerine getiren denetim komitesi, iç kontrol yapısının işletmenin gereklerine uygun bir biçimde işleyip işlemediği konusunda sürekli olarak inceleme yapar. Sonuçları yönetim kuruluna aktarır. Denetim komitesinin sağlıklı çalışması ve yönetim kurulunun da olaya gereken önemi vermesi, iç kontrol yapısının başarısını artırır.
- Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı: Etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulabilmesi için, çalışanların yetki ve sorumluluklarının düzgün ve yazılı biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Bunun yapılmadığı ve biçimsel olmayan ilişkilerin arttığı bir işletmede, etkili kontrol yapabilmeyen olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca yetki ve sorumlulukların belirlenmesi aşamasında, “Görevlerin Ayrılığı” ilkesi dikkate alınarak, bir iş başlangıcından sonuna kadar bir kişiye verilmemelidir. Yürütme, kayıt ve koruma işlevleri olabildiğince farklı kişilerde olmalıdır. Örneğin, bir maddi duran varlığın satın alınması, bunun kayda alınması ve işletmede korunması işlevleri farklı kişilerce yürütülmelidir. İç kontrol yapısının sağladığı önemli yararlarından biri de budur.
- Yönetimin Kontrol Yöntemleri: İç kontrol yapısı aracılığı ile oluşturulan kontroller, sürekli olarak işletme yönetimi tarafından izlenmelidir. Yapının

gerektiği gibi işleyip işlemediğini ve amaca ulaşmış olup olmadığını öğrenmek ve değerlendirmek yönetimin görevleri içindedir.

- İç Denetim İşlevi: İşletmede iç denetçiler, işletmenin gövdesi ile tepe yönetimi arasında köprü görevi yaparlar. İşletmede kurmay görev alan iç denetçiler, verdikleri raporlar aracılığı ile iç kontrol yapısının başarıya ulaşmasında temel özellik taşırlar.
- Personel Politikaları ve Prosedürleri: İşletmede oluşturulan bir yapının başarıya ulaşmasındaki diğer bir unsur da çalışanların durumudur. İç kontrol yapısının başarılı olabilmesi için işletmede yeterli sayı ve kalitede personel istihdam edilmesi gerekmektedir.
- Dış Etkenler: Çeşitli işletme dışı etkenler, iç kontrol yapısının oluşturulmasını ve düzgün bir biçimde yürütülmesini gerektirebilir. İşletmenin hukuki yapısı, örneğin halka açık olması, yasaların işletmeden sürekli olarak düzenli rapor istemesi örnek olarak verilebilir.

3.3.3.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Her kurum iç ve dış kaynaklı pek çok riskle karşılaşmaktadır. Olay tanımlamaların, risk ve değerlendirmelerinin ve risk tutumlarının etkin belirlenebilmesine bağlıdır. Hedefler stratejik açıdan, faaliyet temelli, raporlamaya ilişkin ve uyum-uygunluk temelli olarak belirlenebilir. Hedeflerin belirlenmesi sürecinde, kurum stratejileri, risk alma istekliliği sınırları, risk toleransı ve bütün bunların kurum vizyon ve misyonu ile olan ilişkileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde belirlenen hedefler birbirleriyle çelişebilecek veya ulaşılması imkansız olabilecektir.¹⁴²

Hedeflerin belirlenmesi sürecine yön veren ve risk-hedef ilişkisini daha anlaşılır kılan anahtar dokümanlar; yönetim kurulu ve denetim komitesi çalışma kâğıtları ve raporları, gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri ve bunlara ilişkin belgeler, kontrol hatları ve iş tanımlarına ilişkin belgeler olarak ifade edilebilir.¹⁴³

¹⁴² Pehlivanlı, a.g.e., s.73.

¹⁴³ Asil Denetim, Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları, s.6,
<http://sertifikaliicdenetci.files.wordpress.com/2012/09/kurumsal-risk-yc3b6netimi.pdf>, (11.11.2013).

3.3.3.3. Olay Tanımlama

KRY bileşenlerinden üçüncüsü olan olay tanımlama, risk tanımlama olarak da ifade edilebilmektedir. Bu aşamada, kurum kontrol ortamı ve belirlenen hedefler çerçevesinde kurumun hedeflerine ulaşmasının önündeki engeller diğer ifadeyle riskler tanımlanmaktadır. Risk tanımlamalarına, kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek her türlü iç ve dış olay dahil edilmektedir.

Olay (risk) tanımlama ve bunu izleyen aşama olan risk değerlendirme sürecine kurum risk alma istekliliği yön verir. Kurum yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler tarafından belirlenecek olan risk alma istekliliği kurum risk kültürü ile yani kurumun risklerden kaçan bir yapıda mı yoksa risk alan bir yapıda mı olduğuyla ilişkilidir.¹⁴⁴

3.3.3.4. Risk Değerleme

COSO tarafından yayınlanan iç kontrol çerçevesinin bir bileşeni olan risk değerlendirme aynı zamanda iç denetim standartlarında denetimin planlaması aşamasında önerilen bir çalışmadır ve KRY bileşenleri içinde de anahtar bir rolü bulunmaktadır. KRY bileşenlerinden kontrol ortamı, hedef belirleme ve olay tanımlama aşamaları diğer aşamalar için bir bilgi toplama ve çerçevenin çizilmesi olarak görülebilirse de, bundan sonraki aşamalar–risk değerlendirme, risk tutumu, bilgi ve iletişim ve izleme- risklere karşı faaliyet alanıdır ve bu faaliyetlere risk değerlendirme sürecinin çıktıları yön verir.

Risk değerlemesi, kurum hedeflerine ulaşmayı engelleyecek daha önceden tanımlanan ve sınıflandırılan risklerin ölçülmesi ve sıralaması aşamalarını içerir. Risk değerlendirme sonucunda, denetçi denetim programındaki testleri önemli kontrol noktalarına uygulayabilir.¹⁴⁵ Bir organizasyonun yüz yüze kaldığı riskleri teşhis etmekte iç denetçilerin etkin becerileri önemli rol oynar. Denetçiler bu riskleri incelerken risklerin kaynaklarını araştırmalı, her risk için nispi bir değer koymalı ve süreç içinde iletişim yollarını açık tutmalıdırlar. Bu sadece yönetimle yakın ve paha biçilmez bir ilişki yaratmakla kalmaz, ayrıca denetçinin gelişen konular ve imkanlar hakkında bilgi sahibi olmasını da sağlar.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Pehlivanlı, a.g.e., s.74.

¹⁴⁵ Pehlivanlı, a.g.e., s.79.

¹⁴⁶ http://www.tide.org.tr/uploads/Ic_Denetçiler_Kimdir.pdf, (14.11.2013).

3.3.3.5. Risk Tutumu (Riske Tepki Verme)

Risk değerlendirme sürecini izleyen aşama, risk tutumlarının belirlenmesidir. Risk tutumunun belirlenmesini etkileyen ana faktör kurum yönetimi tarafından belirlenen risk alma istekliliği ile sınırlıdır. Risk alma istekliliği de temelde kurumun risk arayan mı yoksa riskten kaçınan bir yapıda mı olduğuyla ilgilidir. Ayrıca iç denetçiler, itibar riski ve genişletilmiş kurumsal düzenlemeler gibi zor alanlarda yönetime riski tanımlama ve değerlendirmeye ilgili rehberlik edebilirler.¹⁴⁷

Yönetimin risk tutumu risklerden kaçınmak, riskleri üstlenmek, riskleri kontrol etmek veya riskleri transfer etmek şeklinde olabilir. Risklerden kaçınma, riske neden olan faaliyetin sonlandırılmasıdır. Bu grupta, risk alma istekliliği sınırlarının dışında yer alan riskler veya kontrol maliyetlerinin risk getirisini aştığı durumdaki riskler yer alır.

Risklerden kaçınma üç farklı şekilde yürütülebilir.¹⁴⁸

- Satma; riskli bir iş biriminin satılması yoluyla elden çıkarılması,
- Devam etmeme; riskli bir ürünün üretiminin durdurulması,
- Yasaklama; çalışanların önceden kararlaştırılmış riskli bir olayı almasının yasaklanması olarak ifade edebilir.

3.3.3.6. Kontrol Faaliyetleri

Yönetim tarafından belirlenen kontrol, politika ve prosedürlerin uygulanmasını ifade eden kontrol faaliyetleri, riskleri belirlenen risk sınırları içinde tutabilmek ayrıca risk tutumlarının etkili yürütülüp yürütülmediğinden emin olmak için kurulur ve uygulanırlar. Kontrol noktalarının belirlenmesinde risk alma istekliliği seviyesi ve KRY'nin hedefleri etkin rol oynarlar. Organizasyon genelinde uygulanabileceği gibi özel bir alana da ait olabilecek olan kontrol faaliyetleri onaylamaları, yetkileri, iptalleri, kanıtları, gözlemleri, korunmalarını içerir. Geleneksel iç denetimin finansal raporlama çerçevesinde gerçekleştirdiği kontrol faaliyetlerini KRY temelli iç denetim bütün riskleri dahil ederek genişletmiştir. Kontrollerin belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da en optimum kontrol seviyesinin oluşturulmasıdır.

¹⁴⁷ Akkaya, G., (2011), Risk Odaklı İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, s.73.

¹⁴⁸ Pehlivanlı, a.g.e., s.84.

Kontroller günlük işleyişi ve faaliyetleri engellemeyecek düzeyde esnek, ancak hedeflere ulaşılma olasılığını artıracak düzeyde de sert olmalıdır.¹⁴⁹

Kontroller iki temel gruba ayrılır, bunlar ortaya çıkarıcı ve önleyici kontrollerdir. Önleyici kontroller, sorunların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla uygulanır. Yetkilendirme, bilgisayar kontrolleri, görevler ayrılığı veya ön mali kontrol onayı örnek olarak verilebilir. Ortaya çıkarıcı kontroller ise, hata veya yolsuzluğu önlemez ama bir problemin varlığını ortaya çıkarır. İşin yapılışını yavaşlatmadığı için, daha verimli oldukları söylenebilir, diğer taraftan daha az etkinlerdir. Çünkü hatanın olmasını engellemez, olduktan sonra teşhis edilmesini sağlarlar. Bununla birlikte, ortaya çıkarıcı kontrollerin varlığı, önleyici bir etki de yaratabilir. Ortaya çıkarıcı kontrollere örnek olarak; mutabakat, sayım, karşılaştırma ve istisna raporları verilebilir. Her iki kontrol tipi de etkin bir iç kontrol sistemi için gereklidir. Ancak zaman ve para kaybına neden olabileceği için, kontrolün faydası, maliyetinden fazla olmalıdır.¹⁵⁰

Kontrol faaliyetlerini geliştirmek için dikkate alınması gereken temel ilkeler şunlardır:¹⁵¹

- Görevlerin Ayrımı: Bir kıymet hareketinin başlangıcından tamamlanmasına ve muhasebe kayıtlarına alınmasına kadar olan sorumluluğun birkaç kişi arasında paylaşılmasını öngörmektedir. Şekil 3.1’de görüldüğü üzere işlemin yapılması, kayda alınması ve ilgili varlıkların korunması ayrı kişiler tarafından yerine getirilmelidir. Görevlerin ayrımı ilkesi dört grupta ele alınır;
 - a) Varlıkların korunması ile muhasebe kayıtlarına aktarılması görevleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.
 - b) Kıymet hareketine neden olunmasının onaylanması ile varlıkların korunması görevleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.
 - c) Muhasebe kayıt ortamına yapılan kaydetme görevleri birbirinden ayrılmış olmalıdır.
 - d) Faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili sorumluluklar kayıt tutma sorumluluğundan ayrılmış olmalıdır.

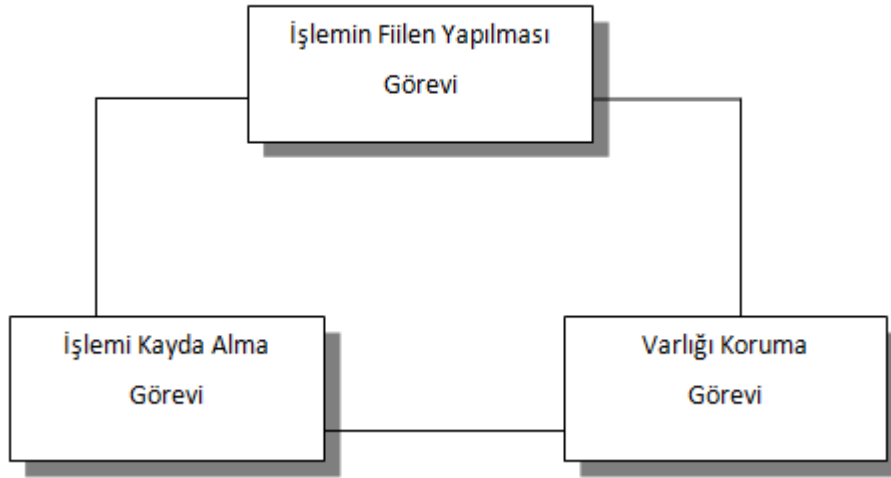
¹⁴⁹ Pehlivanlı, a.g.e., s.86.

¹⁵⁰ T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı, (2012), Risk ve Kontrol Planı Hazırlık Rehberi, (Mart), s.8.

¹⁵¹ Adiloğlu, B., (2011), İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.106.

- Kıymet hareketlerinin yetkilendirilmiş olması: İşlemler sadece yetkilendirilmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir.
- Uygun belgeleme ve muhasebe kayıtlarının varlığı: Etkin bir kontrolün yapılabilmesi için uygun bir belgeleme düzeninin (basılı, sıra numaralı, imza, tarih vb. bilgilerin yer aldığı) mevcut olması gerekmektedir.
- Varlıklar ve muhasebe kayıtları üzerinde fiziki kontroller: İşletme varlıklarının ve muhasebe kayıtlarının olası her türlü zarara karşı fiziken korunması gerekmektedir.
- Bağımsız mutabakatlar: İç kontrol sisteminin etkin bir biçimde çalışıp çalışmadığının saptamak amacıyla ilgili işin yapılmasından sorumlu olmayan bağımsız kişiler tarafından belirli aralıklarla kontrol edilmesi gerekmektedir.

Şekil 3.1.'de görevlerin ayrılığı tablosu yer almaktadır.



Şekil 3.1. Görevlerin Ayrılığı İlişkisi¹⁵²

3.3.3.7. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, karar vericilerin ihtiyaç duyduğu işletme ile ilgili bilgilerin belirlenmesi, işlenmesi ve iletilmesi anlamında kullanılmaktadır.¹⁵³ Kurum amaçlarına

¹⁵² Bozkurt, a.g.e., s.127.

hizmet edecek, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olacak bilgiler; tanımlanmış, iletişime hazır formatta ve istenilen zamanda hazır olmalıdır. Bilgi eksikliği risklerin tanımlanması, yönetilmesi ve kontrolü süreçlerinin etkinliğini zayıflatacaktır.

Bilgiler iç veya dış kaynaklı olabileceği gibi nitel veya nicel özelliklerde taşıyabilir. Farklı kaynaklardan gelen, farklı özelliklere sahip, farklı departmanları ilgilendiren bütün bu bilgilerin kullanılabilir hale getirilmesi ilgili birimlere raporlanması başlıca problemdir. Burada çözüm yolu bütün bilgileri kapsayacak şekilde tasarlanmış ve analiz yeteneği kuvvetli bir bilgi sisteminin mevcut olmasıdır.¹⁵⁴ Bilginin üretilmesi kadar paylaşılması da çok büyük önem taşıdığından, etkin bir iletişim için, işletmelerde yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya ve çapraz iletişim kanallarının da var olması gerekmektedir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesi için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve açık, anlaşılır mesajlarla bu kanallar vasıtasıyla çalışanlarla paylaşılmalıdır.¹⁵⁵

Bir iç denetçi veya iç kontrol değerleyicisi bilgi ve iletişim unsuru açısından iç kontrolü değerlendirirken şu noktalara dikkat etmelidir.¹⁵⁶

i. Bilgi

- İç ve dış bilginin tedariki (üretilmesi) ve teşebbüsün oluşturulmuş amaçlarına ulaşmadaki performansıyla ilgili gerekli raporların yönetime sağlanması,
- İşletmede çalışan kişilerin sorumluluklarını etkin ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için yeterli detayda, zamanında ve doğru kişi için bilgi sağlanmışlığı,
- Teşebbüsün kapsamlı stratejik planları çerçevesinde teşebbüsün tüm ve eylemsel düzeylerdeki amaçlarına ulaşabilmesiyle sorumlu bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve revizyonu,
- Zaruri bilgi sistemlerinin geliştirilmesi için yönetim desteğinin sağlanmışlığı (uygun kaynakların insan ve finans olarak sağlanması açısından)

ii. İletişim

¹⁵³ Azaltun, M., (1998), Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.30.

¹⁵⁴ Pehlivanlı, a.g.e., s.86-87.

¹⁵⁵ Adiloğlu, a.g.e., s.107.

¹⁵⁶ Yılcı, a.g.e., s.81-82.

- İşgörenlerin görevleri ve kontrol sorumluluklarının yararları konusunda bilgilendirmeleri,
- Şüpheli uygunsuzlukları (yanlışlıkları) raporlamada kişiler için iletişim kanallarının oluşturulması,
- Verimlilik, kalite veya diğer benzer ilerlemeleri artırmak için, çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından dikkate alınmadaki çabukluk,
- Örgütteki çapraz (karşılıklı) iletişimin uygunluğu (örneğin satın alma üretim elemanları arasındaki gibi) ve kişilerin sorumluluklarını etkin biçimde ifa edebilmeleri için bilginin yeterliliği, eksiksizliği ve zamanlılığı,
- Değişen müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili bilgilerin iletişimi için müşteriler, satıcılar ve diğer dış taraflardan olan iletişim kanallarının açıklığı ve etkinliği
- Teşebbüsün etik standartlarından haberdar olabilen, işletme dışı tarafların sonucunda, yönetim tarafından izleme eylemlerinin zamanlılığı ve uygunluğu.

Denetçi özellikle, bilişim sistemlerinin kontrol etmeli, bunlar üzerindeki kontrol seviyesini ve yolsuzluk yapan kişilerin bilgisayarla ilgili kontrol sürecinin bazı aşamalarını nasıl devre dışı bıraktıklarını, verilere nasıl ulaşıldığını, bazı verilerin nasıl değiştirildiğini ve bunlara ilişkin denetim izinin farkında olmalıdır.¹⁵⁷

Kişilerin sorumluluklarını yerine getirmesi için ilgili bilgi belli bir biçimde ve belli zaman aralıkları ile tanımlanır, ele geçirilir ve iletilir. Kurumsal risk yönetimi gibi bir güç, riskin etkili olarak değerlendirilmesi ve yönetilmesi için zaruri olan, zengin miktarda veri kümesine ihtiyaç duyar. En uygun durumda, bu bilgi tanımlanan riskleri yönetmek, analiz etmek ve izlemekle sorumlu kişiler tarafından kullanılmak üzere uzmanlaşmış bir sistem ve/veya veri tabanında depolanır. Bu veriler, yönetim kurulu ve idarecileri de kapsayan kurumun her seviyesindeki iletişime temel oluşturur.¹⁵⁸

Bilgi ve iletişim sistemleri ile ilgili usulsüzlükler, girdi kurcalama (input tampering), çıktı kurcalama (output tampering) ve süreç kurcalama (throughput tampering) olarak üçe ayrılmaktadır. Girdi kurcalama, bilgi sistemine yanlış ya da hileli bilgi girişi yapılması; çıktı kurcalama bilgi sisteminden müşteri listeleri, birleşme/satın alma

¹⁵⁷ Uzunöz, İ., (2006), ASOSAI Yolsuzluk ve Sahtecilikle Mücadele Rehberi, Sayıştay Dergisi, Sayı:60, s.15, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der60m1.pdf>, (12.06.2013).

¹⁵⁸ Arslan, I., (2008), Kurumsal Risk Yönetimi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, s.39, <http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl/Ara/B1rma%20Raporlar/Kurumsal/B6netimi%20I%C5%9F%C4%B1lda%20ARSLAN.pdf>, (02.06.2013).

planları ve ticari sırlar gibi bilgilerin çalınması; süreç kurcalama ise bilgisayar programlarının ya da şifrelerinin değişmesi ile ilgilidir. Burada fiziksel olmayan ve sistemin üzerinde yapılabilecek kontroller, parolalar, şifreleme, destek kütükleri, ağ güvenlik kontrolleri ve yedekleme gibi önlemler düşünülebilir.¹⁵⁹

Kasıtlı yapılan yanlışlığa hile, kasıtsız yapılan yanlışlığa da hata denildiğinden ilk bölümde bahsedilmişti. Elle yapılan işlemlerde, tutar aktarmalarında, yevmiye kayıtlarının borç ve alacak ilişkisinde ve matematiksel işlemlerde hata yapılma olasılığı yüksektir. Yine elle yapılan işlemlerde hata ile yapılmış izlenimi vererek hile yapma olasılığı fazladır. İşte bilgi teknolojilerinin kullanımı bu tür hata ve hilelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Örneğin elle kesilen bir faturada hata ve hile riski yüksek iken, bilgisayar ortamında tutulan ve diğer bilgilerle entegre edilmiş bir faturada hata ve hile riski daha düşüktür. Burada şu noktaya değinmekte yarar vardır. Teknolojik gelişmeler, çeşitli kontrol teknikleri ile hileleri azalttığı gibi teknolojiye bağlı hileleri de arttırmıştır. Çünkü kağıt belgelerin aksine, elektronik belgelerde en önemli sorun, belgenin içeriğinin sonradan değiştirilip değiştirilmediğinin tespitinin olanaklı olmamasıdır.¹⁶⁰

3.3.3.8. İzleme

İzleme; iç kontrol izlemesi, belirli bir zaman dilimi içindeki performansın kalitesini değerlendirme ve denetim ya da diğer inceleme bulgularının derhal çözüme bağlanmasını güvence altına almayı ifade etmektedir.¹⁶¹ SAS No.78'de izlemenin tanımı şu şekildedir:“İzleme iç kontrolün zaman içindeki performansının kalitesini değerlendirme sürecidir. İzleme, kontrollerin oluşturulması ve çalıştırılmasını sürekli izlemeyi ve gerekli düzenlemeyi yapmayı kapsar. Bu süreç sürekli izleme eylemleri ve ayrı değerlendirmeler veya her ikisinin birlikte yapılması ile yerine getirilir.”¹⁶²

¹⁵⁹ Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:113, İstanbul, s.54.

¹⁶⁰ Uyar, S., (2006), Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri, Ekin Kitabevi, Bursa, s.15-16.

¹⁶¹ Anıl Keskin, a.g.e., s.41.

¹⁶² Azaltun, a.g.e., s.33.

İzlemelerde sıklıkla kullanılan araçlar; kontrol listeleri, anketler, iş akış şemaları ve kıyaslama teknikleridir. Sektör uygulamaları ve kurumlar arası kıyaslamalar çoklukla kullanılmaktadır.¹⁶³

İzleme, bir anlamda iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini ve sürekliliğini temin eder. Bu nedenle izlemeyi bir süreç olarak düşünmek gerekir. Bu süreç:¹⁶⁴

- Kontrol faaliyetinin uygun personel tarafından yapılıp yapılmadığının,
- Kontrol faaliyetlerinin uygun bir şekilde, zamanlı olarak yerine getirilip getirilmediğinden,
- Belirlenen alanda gerekli düzeltme eyleminin yapılıp yapılmadığının izlenmesini kapsar.

COSO raporu iç kontrol süreçlerinde yer alan bütün aktörlerin rollerini ve sorumluluklarını çok iyi anlamalarını öngörmektedir. İşletmede herkesin bir sorumluluğunun olduğunu kabul etmekle beraber, sistemin işleminde esas sorumluluğun üst ve orta düzey yöneticilerin üzerinde olduğunu vurgulayan rapor; sorumlu kişileri şöyle sıralamaktadır:¹⁶⁵

- Mali işler ve muhasebe elemanları
- Kendi birimlerinin/departmanlarının faaliyetlerini kontrol etmekle yükümlü bütün yöneticiler
- İç denetçiler
- Yönetim kurulu
- Bağımsız denetçiler

3.3.4. Kurumsal Risk Yönetimi Araçları

Kurumsal risk yönetimi sürecine destek veren pek çok teknik vardır. Bu teknikler ele alınmadan önce genelde üst çatı olarak kullanılan kontrol-risk öz değerlendirme yöntemini ele almak gerekir. Kontrol-risk öz değerlendirme yönteminin yanı sıra çalıştay, görüşme ve beyin fırtınası tekniklerine de risk yönetimi sürecinde sıklıkla başvurulmaktadır. Bu teknikler kontrol-risk öz değerlendirme yöntemi kapsamında ele

¹⁶³ Pehlivanlı, a.g.e., s.87.

¹⁶⁴ Yılcı, a.g.e., s.82.

¹⁶⁵ Adiloğlu, a.g.e., s.108.

alınabileceği gibi ayrı birer teknik olarak da düşünülebilir. Bunların yanı sıra risk kayıtlaması ve denetim evreni de risk yönetimi sürecini destekleyen araçlardır.¹⁶⁶

3.3.4.1. Kontrol-Risk Öz Değerlendirme (CSA)

Kontrol öz değerlendirme, risk ve kontrol öz değerlendirme olarak da ifade edilebilen Kontrol-Risk Öz Değerlendirme (Control-Risk Self Assessment), risk ve kontrollerin tanımlanması, değerlemesi, ölçülmesi ve izlenmesi sürecinde yönetim tarafından kullanılan bir kurumsal yönetim aracıdır. İlk olarak 1987 yılında Alberta-Gulf Canada Res. Ltd. şirketi tarafından kullanılan kontrol-risk öz değerlendirme yöntemi, temel olarak çalışanların ve yöneticilerin kıdemli bir iç denetim çalışanı rehberliğinde bir araya geldiği, kurum hedeflerine ulaşılma olasılığını etkileyen her türlü faktörün değerlendirildiği bir etkinliktir.¹⁶⁷

Diğer bir ifadeyle Kontrol Öz Değerlendirme; işletmelerde iç denetçilerin denetledikleri birim, ya da sistem içindeki mevcut risklerin ve kontrollerin tespit edilebilmesi amacıyla uyguladıkları ve aynı zamanda, ilgili alanda çalışan kişiler ile yönetim tarafından risk ve kontrollerin tespit edilmesine yönelik olarak geliştirilmiş bir tekniktir. Kontrol öz değerlendirme yöntemi, iç denetçiler ve bölüm yöneticileri tarafından kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin yeterliliğini değerlendirmek için kullanılmaktadır.¹⁶⁸ Kontrol-risk öz değerlendirme yönteminin en belirgin özelliği çalışanların parçası oldukları sistemin performansını değerlendirmelerine karşı duyulan güvendir. Bu yöntem çalıştay, görüşme ve anket teknikleri aracılığıyla yürütülür.¹⁶⁹

Öz değerlendirme yaklaşımı, genellikle her bölümünde öncelik görevi yapan kontrol odaklı bir seri Basitleştirilmiş Çalışma Grupları (workshop)'lardan meydana gelir. Esas itibarıyla üç tür öz değerlendirme yaklaşımı vardır:¹⁷⁰

- Basitleştirilmiş Çalışma Grupları (Workshoplar): Öz değerlendirme yaklaşımında en çok kullanılan yöntemdir. Çalışma grupları, iç denetçinin danışmanlığında, belirlenen amaçlar veya süreçler için risk ve kontrol değerlendirilmesinin tasarlandığı, uygulandığı ve bazı durumlarda raporlamanın yapıldığı (6 ila 15 katılımcının ve 2 denetçinin yer aldığı ve 2 ila 4 saat süren) toplantılardır.

¹⁶⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.90.

¹⁶⁷ Pehlivanlı, a.g.e., s.90.

¹⁶⁸ Adiloğlu, a.g.e., s.71.

¹⁶⁹ Pehlivanlı, a.g.e., s.90.

¹⁷⁰ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.115.

Uygulamada çalışma gruplarını içerik olarak farklılaştıran beş önemli çalışma grubu türü yer almaktadır. Bunlar; Amaç esaslı, Risk esaslı, Kontrol esaslı, Süreç esaslı ve Departman veya Durum esaslı çalışma gruplarıdır.

- Soru Kağıtları (Anket): Öz değerlendirme yaklaşımında kullanılan bir diğer yöntem anket yöntemidir. Uygulamada çalışma gruplarından sonra yer almaktadır. Anket yöntemi, hazır ve geçerliliği kanıtlanmış bir soru listesi ile kullanılır ise, en az kaynak gerektiren ve çok kısa sürede tamamlanabilecek yöntemdir. Çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi toplamak açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Genel olarak anket yöntemi, çalışma grupları yönteminin işletme kültürü tarafından benimsenmediği veya katılımcıların doğru ve samimi açıklama yapamayacaklarının düşünüldüğü durumlarda uygulanmaktadır.
- Yönetimin Ürettiği Analizler (Yönetici Analizleri): Bu yöntem öz değerlendirme sürecinde denetçilerin direkt olarak yararlandıkları bir yöntem değildir. Yöneticilerin seçilmiş iş süreçleri, risk yönetim faaliyetleri ve kontrol prosedürleri hakkında bilgi toplamak amacıyla kullandığı diğer yaklaşımları kapsamaktadır. Analizin amacı, kontrol prosedürlerinin özel nitelikleri ve özellikleri hakkında somut bilgilere dayanan bir kanaati zamanında oluşturmaktır.

Öz değerlendirme yaklaşımının yararları ve sakıncaları şunlardır:¹⁷¹

Yararları;

- Maliyet etkinliği sağlar.
- İşletmenin tüm iç kontrol sisteminin yıllık değerlendirmesini sağlar.
- Yöneticilerin önemli problemlerinin çözülmesine yardımcı olur.
- Sadece denetçilerin değil, yöneticilerinde iyi anladığı fikir ve kavramları kullanır.
- Yönetici ve çalışanların, işletme hedeflerine ulaşmada kontrolün önemi konusunda eğitilmesini sağlar.

Sakıncaları;

- Yüksek beceri ve takım ruhu gerektirir.
- Denetçilerde değişim vizyonu gerektirir.
- Yönetim ve çalışanlarla bireysel (yüz yüze) çalışmayı gerektirir.

¹⁷¹ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.117-118.

- Önemli planlama ve koordinasyon gerektirir.

3.3.4.2. Risk Kayıtlaması

Uluslararası İç Denetim Standardında denetim planı ve riskler arasında bulunması gereken ilişki genel hatlarıyla çizilmiştir. Genel çerçeve itibariyle planlama aşamasında risk kayıtlaması, kurumun iş hayatında karşılaştığı risklerin denetim planına yansıtılmasında kullanılan ve bütün riskleri topluca gösteren bir araçtır. Risk kayıtlaması; kurumsal risk yönetimi çerçevesi veya standart risk yönetimi süreçleri ile elde edilebilir. Eğer işletme henüz bir risk yönetimi yapılanmasını uygulamamaktaysa İç Kontrol Çerçevesinin risk değerlendirme aşamasında da risk kayıtlaması oluşturulabilir.

Tablo 3.1. Risk Kayıtlaması¹⁷²

RİSK	İçsel Risk etki olasılık		Yatıştırma ve Kontroller	Kontrol Etkinliği	Kalıntı Risk		Tavsiye Edilen Faaliyetler	Kim-Ne Zaman	Risk Sahibi
	Etki	Olasılık			Etki	Olasılık			
	Rakamsal Ölçek 1-5			Güçlü, İyi ve Zayıf	Rakamsal Ölçek 1-5				

Tablo 3.1. Risk kayıtlaması; etki ve olasılık açısından içsel risklere ve bu risklere ilişkin yatıştırma ve kontrollere, kontrollere ilişkin etkinlik değerlemesine, etki ve olasılık açısından kalıntı risklere, tavsiye edilen faaliyetler ve bu faaliyetlerin kim tarafından ve ne zaman gerçekleştirileceği ayrıca risk sorumlusu sahibine ilişkin bilgilerden oluşmaktadır. İçsel riskler, risklere ilişkin herhangi bir kontrol önleminin alınmadığı durumda işletmenin karşılaşılabileceği risklerden meydana gelir. İçsel risklere yönelik alınan birtakım kontrol önlemlerinden sonra kalan risklere ise kalıntı riskler denir. İçsel ve kalıntı riskler risk kayıtlamasına sıklıkla 5’li likert örneği, 1-5 arası skorlama yardımı ile aktarılırlar. Kurumsal risk yönetimi sürecinin bir çıktısı olan risk kayıtlaması, iç denetçi tarafından önemli riskleri kapsayıp kapsamadığı ve alınan

¹⁷² Pehlivanlı, a.g.e., s.120-121.

önlemlerin yeterliliği açılarından değerlendirilir. İç denetçi risk tanımlamaları, sınıflandırmaları ve diğer özellikleri kurum genelindeki uygulamalar ile tutarlılıkları açısından inceler. Belirlenen yanlış, yetersiz ve tutarsız riskler denetim raporunda belirtilir ve alınması gereken önlemler tavsiye edilir.¹⁷³

3.3.4.3. Denetim Evreni

Risk kayıtlaması oluşturulduktan sonra denetim evreni hazırlanır. Denetim evreni, denetlenebilecek alanların tamamını ifade eder. Genel ilke, denetim evreni kapsamına işletmenin tüm faaliyetlerinin dahil edilmesidir.¹⁷⁴ Denetim evreni kurum karakteristiklerinden önemli oranda etkilenir ve genellikle kurumdan kuruma farklı özellikleri ön plana çıkabilir. Kurum stratejik planı bileşenlerini de içerebilecek olan denetim evreni, genel olarak kurumun amaçlarını yansıtır. Denetim evreni risk kayıtlamasına dayanmaktadır ve iç denetim yöneticisinin sorumluluğunda hazırlanır.¹⁷⁵

Denetim evreni aşağıdaki bilgileri içermelidir.¹⁷⁶

- KRY süreci sonucunda tanımlanmış ve ölçülmüş olan riskleri,
- Risk altında bulunan kurum süreçlerini ve hedeflerini,
- Risk sorumluluklarını,
- Bir önceki denetime ve gelecek denetime ait detayları,
- Risklerin kontrolüne ilişkin detayları.

Denetim evreni ile bir anlamda denetlenecek alanlar önceliklendirilmelidir. Risk ve riske maruz kalmanın önemine bağlı olarak, mevcut kaynakların, ne şekilde tahsis edileceğine karar verebilmek için önceliklerinin belirlenmesi gerekir. Muhtemel denetim alanları arasında iç denetim yöneticisinin söz konusu öncelikleri belirlemesine yardımcı olabilecek çeşitli risk faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁷

- Mali etkiler (yıllık gelir ve bütçe büyüklüğü gibi),
- Varlıkların likiditesi,
- Çalışan sayısı,
- Gerçekleştirilen işlem sayısı ve hacmi,

¹⁷³ Pehlivanlı, a.g.e., s.120-121.

¹⁷⁴ Adiloğlu, a.g.e., s.60.

¹⁷⁵ Pehlivanlı, a.g.e., s.121.

¹⁷⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.122.

¹⁷⁷ Pehlivanlı, a.g.e., s.124.

- Yönetim ve çalışanların devir oranı ve kalitesi,
- Dış faktörlere bağlılık derecesi (ortaklar, yasal düzenlemeler gibi),
- İç kontrollerin kalitesinin değerlendirilmesi,
- Denetim görevlendirmesinin süresi,
- Son denetimin ne kadar zaman önce yapıldığı,
- Saptanan hile vakaları,
- Kurum yapısının karmaşıklığı (işlemler, teknoloji, iş hayatı),
- Merkezi bilgi sisteminin yeterliliği,
- Güvenlik önlemlerinin yeterliliği,
- Ürün geliştirme ve yeni operasyonlar,
- Onaylanmış bütçeden sapmalar,
- Muhasebe sisteminde yapılan son değişiklikler,
- Anahtar personelde yapılan son değişiklikler,
- Büyüme hızı,
- Çalışan memnuniyeti,
- Genel merkezden uzaklık.

3.4. İÇ KONTROL YAPISININ DENETÇİ TARAFINDAN İNCELENMESİ VE KONTROL RİSKİNİN BELİRLENMESİ

İç kontrol sisteminin denetçi tarafından incelenmesinin önemi aşağıda anlatılmıştır.

3.4.1. İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Önemi ve Anlamı

Kontrol kavramı, “denetim” anlamına gelen Latince’de ve İngilizce’de “control” kelimesi ile ilgilidir. Kontrol çok geniş ve kapsayıcı bir kavramdır. Revizyon, teftiş, denetleme, auditing (dinleme) ve ekspertiz terimlerinin tümünde “kontrol anlamı” vardır.¹⁷⁸ Bugün kontrol en genel anlamıyla “bir kişinin, bir örgütün veya bir konunun üzerinde egemenlik kurmayı ve onu istenilen yöne yöneltmeyi sağlayan yöntem ve davranıştır.” Kontrol, bir sistem içerisinde yerleştirilmiş halde bulunan faaliyetleri ifade eder. Daha çok işlem ve kayıtların yapıldığı sırada uygulanır ve süreklilik arz eder.

¹⁷⁸ Yılcı, a.g.e., s.3.

Kontrol şirketin uyum ve reaksiyon gösterme yeteneğinin artmasını ve koordinasyon özelliğinin geliştirilmesini hedeflemektedir.¹⁷⁹

Özellikle 1940'lı yıllardan sonra işletme yapılarında meydana gelen büyümeler, karmaşık işlemler, faaliyetlerin aşırı artması çeşitli sorunlar doğurmaya başlamıştır. Tepe yönetimlerinin merkezden tüm işletme organizasyonuna doğrudan egemen olmamaları ilk sorun olarak görülmüştür. Bunun sonucu olarak teoride ve uygulama alanında yeni arayışlara girilmiştir. 1947 yılında AICPA'nın yayınladığı, "İç Kontrol" isimli yayında aşağıdaki saptamalar yapılmıştır.¹⁸⁰

- 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 durumu ortadan kalkacaktır.

Bir işletmede iç kontrol yapısı aşağıda sıralanan amaçları gerçekleştirmeye yönelik örgüt yapısı, politika ve prosedürlerden oluşmaktadır.¹⁸¹

- İşletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıpları önlemek: İşletmelerin fiziksel varlıkları çalınmaya, yanlış kullanılmaya ve tahribata uygun durumdadır. Yönetim bu olumsuzlukları önlemeye yönelik kontrol unsurlarını oluşturmak zorundadır. İç kontrol yapısının temel amacı bu noktada ortaya çıkmaktadır.
- Muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak: Yönetimin işletmedeki bilgi sistemi aracılığı ile karar alması konusunda önemli dayanağı muhasebe verileridir. Sağlıklı karar almanın yolu, doğru ve dürüst bilgiyi elde etmekten geçmektedir.
- İşletme faaliyetlerinin etkinliğini artırmak: Yönetimlerin temel amaçlarından birisi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmektedir.

¹⁷⁹ Yılancı, a.g.e., s.4.

¹⁸⁰ Bozkurt, a.g.e., s.121.

¹⁸¹ Bozkurt, a.g.e., s.123.

Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliği göstermektedir. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır.

- Yönetim politikalarına bağlılığı sağlama: Yönetim sürekli çalışanlarına uymaları gereken kuralları bildirmektedir. Ancak bunlara uygulama aşamasında hangi düzeyde uyulduğu şüphesi her zaman taşınmaktadır.

3.4.2. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar

Günümüzde işletme ortakları, işletmeyi önemli hata ve yolsuzluklardan koruyacak etkin bir iç kontrol sistemine daha fazla güven, yöneticilerden daha fazla açıklama ve bağımsız dış denetçilerden de daha fazla bir doğrulama istemektedirler.¹⁸² İç kontrol, bir işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmak, finansal raporların güvenilirliğini sağlamak ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluğu temin etmek üzere tasarlanmış bir süreçtir. İşletmelerde etkin bir kontrol sisteminin oluşturulması ve işletiminin sağlanması yönetimin sorumluluğundadır. Ancak başarısı tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olması ile yakından ilişkilidir. İç denetim ise mali nitelikte faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin ve gerçekleştirilen kontrollerin süreç bazında incelenip değerlendirildiği bağımsız bir denetim türüdür. Söz konusu görevi çerçevesinde iç denetim, var olan kontrol sisteminin verimli ve etkin bir şekilde çalışmasının sağlanması konusunda yönetime destek sağlar. Dolayısıyla bu iki sistem görevleri açısından birbirlerinden ayrı ancak birbirlerini tamamlayan bir yapı oluştururlar.¹⁸³ İç denetim ise, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.¹⁸⁴

İç denetim, işletmelerdeki iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek için belirli zamanlarda devreye girer. Buna karşın iç kontrol ise sürekli bir kontrol mekanizması oluşturur. Dolayısıyla iç kontrol faaliyetleri meydana gelebilecek hata ve

¹⁸² Uzay, Ş., (1999), İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Yayın No:132, Ankara, s.241.

¹⁸³ Kepekçi, a.g.e., s.80.

¹⁸⁴ Göğür, T., (2006), Türkiye'de Bağımsız Denetim Uygulamalarında Bağımsız Denetim Kalitesini Belirleyen Etkenler ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.27.

hileleri önlemek üzere denetim faaliyetlerinden zamansal olarak daha önce gerçekleştirilir. Sonuç olarak kontrol, denetimden daha sık ve kapsamlı olarak gerçekleştirilen bir işlemler bütünüdür. Aşağıdaki tabloda kontrol ve denetim arasındaki farklar özetlenmiştir.

Tablo 3.2. İç Kontrol ve İç Denetim Arasındaki Farklar¹⁸⁵

İÇ KONTROL	İÇ DENETİM
Faaliyet Öncesi Alınan Önlemler Bütünü	Faaliyet Sonrası Durumun İncelenmesi
Faaliyetler Sırasında Eş Anlı İnceleme	Faaliyetler Sonrasında Geçmişe Yönelik İnceleme
Süreklilik	Aralıklı
Tarafsızlığın Gereksizliği	Tarafsızlık Gerekliği

3.4.3. İç Kontrol Yapısının Denetçi Tarafından İncelenmesi

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartlarının, çalışma alanı standartları bölümünde yer alan 2 No'lu standart, denetçiden çalışmalarına bir dayanak noktası olması amacıyla denetlenen işletmenin iç kontrol yapısını incelemesini ve değerlendirmesini istemektedir. Buna göre denetçiler, denetim planlaması aşamasında zorunlu olarak denetledikleri işletmede var olan iç kontrol yapısını tanıma çalışmaları yapmaktadırlar. İç kontrol yapısının denetim planlaması aşamasında denetçi açısından önemi çok büyüktür. İç kontrol yapısının incelenmesi sonucu denetçinin belirleyeceği kontrol riski çalışmaların kapsamına, zamanlamasına ve niteliğine doğrudan etki yapmaktadır.

İç kontrol; bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç olup aşağıdaki hedefleri gerçekleştirmek suretiyle; kurumun misyonunu başarması için riskleri göğüslemek ve makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır:¹⁸⁶

- Faaliyetleri düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirme,
- Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme,

¹⁸⁵ Sümer Göğüş, E.H., (2012), Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.45-46 .

¹⁸⁶ Aslan, B., Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, (2010), Sayıştay Dergisi, Sayı:77, (Nisan-Haziran), s.69-70, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der77m3.pdf>, (12.06.2013):

- Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyma,
- Kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı kaynakları koruma.

Genel anlamda denetçinin planlama aşamasında iç kontrol yapısı ile ilgili olarak ortaya koymak isteyeceği sonuçlar şunlar olacaktır:¹⁸⁷

- Mali tablolara yansiyabilecek önemli hataların türlerini tanımlamak,
- Ortaya çıkabilecek bu gibi hataların kontrol riskini etkileme durumunu dikkate almak,
- Maddilik testleri ile ilgili denetim programlarını oluşturmak.

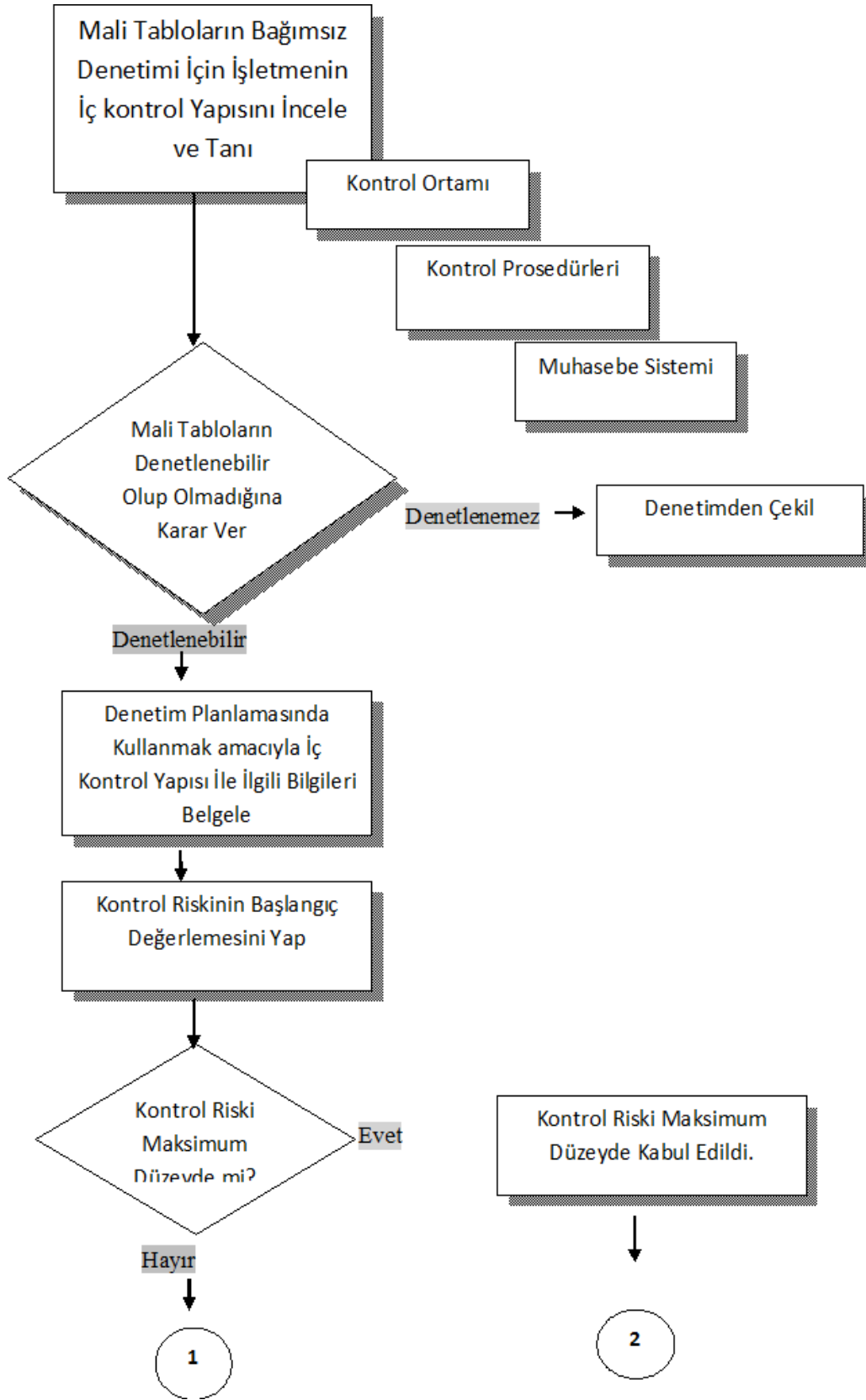
Denetçinin denetleyeceği işletmenin iç kontrol yapısını inceleme çalışmalarında yararlanabileceği çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır. Bunlardan önemli olarak kabul edilenler aşağıda sıralanmıştır:¹⁸⁸

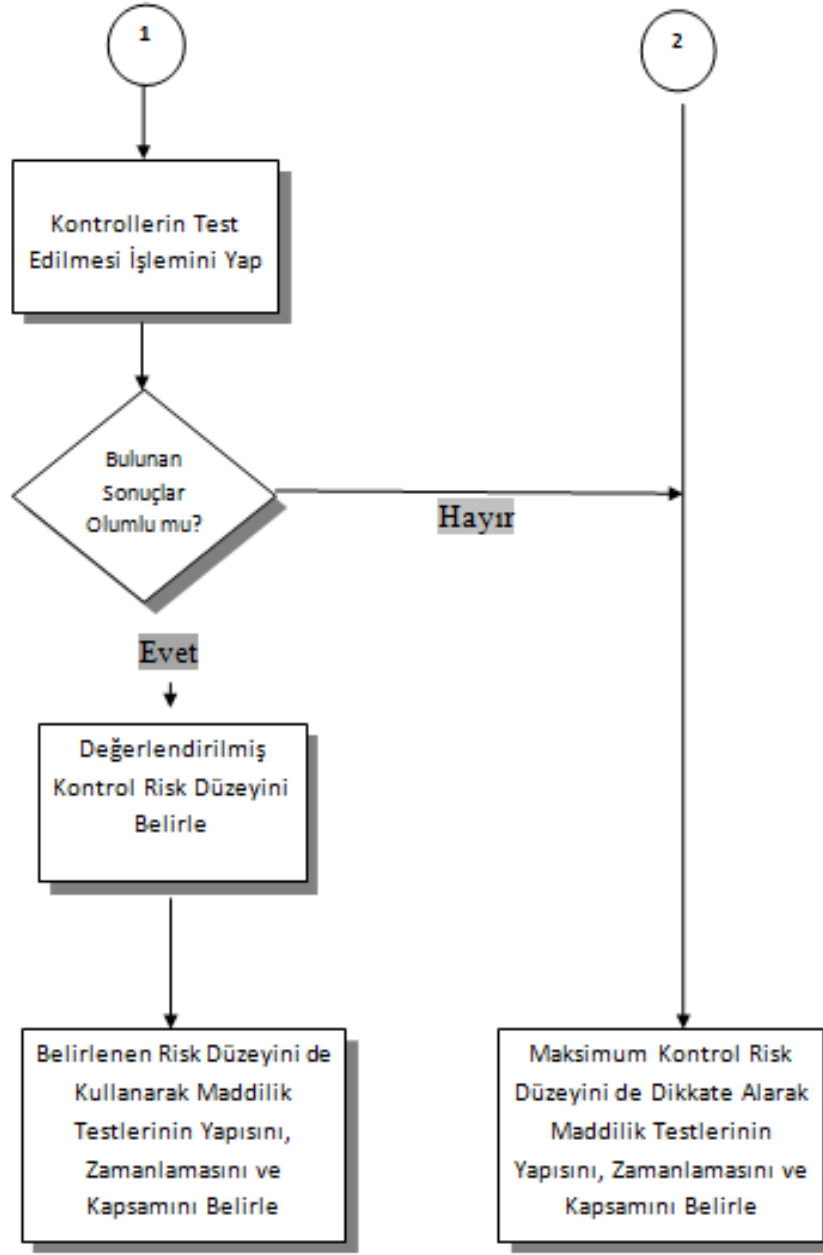
- Denetçinin işletme ile ilgili olarak önceden elde ettiği deneyimler,
- İşletme yönetimi, iç denetçiler ve personelden elde edilen bilgiler,
- İç kontrol yapısı ile ilgili çeşitli belge ve kayıtların incelenmesinden elde edilen bilgiler,
- İş başındaki işletme personelinin gözlenmesi sonucu elde edilen bilgiler,
- İşletmede bulunan konu ile ilgili el kitapları.

İç kontrol yapısının bağımsız denetçi tarafından incelenmesi ve kontrol riskinin belirlenmesi aşamaları, bir akış şeması biçiminde Şekil 3.2.'de yer almaktadır.

¹⁸⁷ Bozkurt, a.g.e., s.130.

¹⁸⁸ Bozkurt, a.g.e., s.130.





Şekil 3.2. Kontrol Riskinin Belirlenmesi Akış Süreci¹⁸⁹

3.4.4. İç Kontrol Yapısının Unsurları

İşletmede oluşturulan bir iç kontrol yapısı, üç ana unsurdan oluşmaktadır.¹⁹⁰

- Kontrol Ortamı

¹⁸⁹ Bozkurt, a.g.e., s.131.

¹⁹⁰ Bozkurt, a.g.e., s.123.

- Muhasebe Sistemi
- Kontrol Prosedürleri

3.4.4.1. İç Kontrol Yapısı Unsurlarının İncelenmesi

İç kontrol yapısını oluşturan üç temel unsur bu aşamada denetçi tarafından incelenecek ve tanınacaktır. Denetçi bu çalışmada iki noktaya ağırlık verecektir.¹⁹¹

- İşletme tarafından düzenlenen iç kontrol politika ve prosedürlerinin nelerden oluştuğu,
- Oluşturulan bu plan ve prosedürlerin işletme faaliyetlerinde fiilen uygulanıp uygulanmadığı.

Bir kalem ile ilgili riskin derecesini belirleyen en önemli etmen işletmedeki iç kontrol sistemidir. İç kontrolün etkinliği arttıkça riskin derecesinde bir düşme olur. Bu nedenle etkin bir iç kontrol sistemine sahip işletmelerde muhasebe verilerinin riskli olma derecesi de düşeceğinden, toplanacak kanıt sayısında azalma olacaktır.¹⁹²

3.4.4.2. Kontrol Ortamının İncelenmesi ve Tanınması

Denetçi öncelikle yönetimin iç kontrol yapısına bakış açısını, yaklaşımını ve ciddiyetini anlamaya çalışacaktır. Diğer önemli bir nokta olarak işletmenin organizasyon yapısını tanıyacaktır. Örneğin, organizasyon yapısı ile ilgili olarak araştırma yapılacak, örgütlenme biçimi ve bunlarla ilgili belgeler incelenecektir.¹⁹³

3.4.4.3. Muhasebe Sisteminin İncelenmesi ve Tanınması

Uluslararası denetim standartlarına göre muhasebe şöyle tanımlanmaktadır; “Varlıklar ve borçlarla ilgili sorumluluğu sürdürmek için ve bir işletmenin işlemlerini tanımlama, toplama, analiz etme, sınıflandırma, kaydetme ve raporlama için oluşturulmuş kayıtlar ve yöntemlerin tamamıdır”. Muhasebe bilgi sistemi, bir işletmenin fiziksel kaynakları ile diğer bilgilerini ekonomik veri haline dönüştürmek amacıyla kullandığı sistemdir.¹⁹⁴

¹⁹¹ Bozkurt, a.g.e., s.133.

¹⁹² Güredin, a.g.e., s.253.

¹⁹³ Bozkurt, a.g.e., s.133.

¹⁹⁴ Özen, G., (2010), İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.40.

Denetçi ikinci aşamada işletmenin muhasebe sistemini incelemek ve tanımak durumundadır. Bu amaçla aşağıda yer alan unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁹⁵

- İşletmenin faaliyetlerinde yer alan işlemlerin mali tablolarda anlamlı bir biçimde bulunup bulunmadığına bakılır. Örneğin işletmenin başlıca gelir ve gider kalemlerinin neler olduğunu belirlenir,
- Bu işlemlerin başlangıç aşamasındaki durumu ele alınır,
- İşletmenin muhasebe kayıtları, bunların dayanağı belgeler, bilgisayar dosyaları, bunların mali tablolarda yer alma süreci ve raporlama işlemleri tanınmaya çalışılır,
- Bir işlemin başlangıcından mali tablolara kadar olan süreci ve bunların bilgisayar muhasebe programında yürütülme biçimi izlenir,
- Mali tabloların hazırlanma sürecinde kullanılan raporlama sistemi gözden geçirilir.

Muhasebe sisteminin yukarıda sayılan özelliklerini ortaya çıkartabilmek için denetçi tarafından bazı kılavuz örnek işlemler seçilir ve bunlar başlangıcından, mali tablolara kadar izlenir. Böylece kağıt üzerinde oluşturulan sistemin, muhasebe bölümü tarafından fiil olarak yürütülüp yürütülmediği de anlaşılabilir.¹⁹⁶

Muhasebe sistemi bakımından iyi bir iç kontrolün özellikleri aşağıdaki unsurlar etrafında toplanır:¹⁹⁷

- Belgeler ve onay
- İyi bir hesap planı
- Muhasebe yönetmeliği ve usuller el kitabı
- Rakam doğruluğunun araştırılması

3.4.4.4. Kontrol Prosedürlerinin İncelenmesi ve Tanınması

Kontrol prosedürlerinin incelenmesi ve tanınması işlemleri diğer tanıma işlemlerine göre daha fazla işletme içi çalışmalarına yöneliktir. Denetçi bu aşamada işletme içinde dolaşarak çalışan personeli araştırır, düzenlenmiş belgeleri gözden geçirir ve işlemlerin akış sürecini gözler. Denetçi bu noktada her bir işlem türünden bir veya daha fazla örnek seçerek bunların izini sürer. Örneğin kayıtlara geçmiş bir satış işlemini ele alarak geriye kaynak belgelere ulaşmaya çalışır. Satışla ilgili, fatura, müşteri sipariş emri ve

¹⁹⁵ Bozkurt, a.g.e., s.133-134.

¹⁹⁶ Bozkurt, a.g.e., s.133-134.

¹⁹⁷ Çömlekçi, F., (1976), Muhasebe Denetimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:165, Eskişehir, s.47.

yükleme belgesini elde ederek bunların çevresinde yapılan işlemlerin doğruluğunu teyit etmeye çalışır. Bu işlemler yapılırken doğal olarak işletmenin birçok servisi ziyaret edilmiş, çalışanlarla görüşülmüş ve işlemleri yerinde görülmüş olur.¹⁹⁸

3.5. RİSK ODAKLI İÇ DENETİM

3.5.1. Risk Odaklı İç Denetim Kavramı

Son yıllarda çevresel, yasal ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler, işletmelerin risk karakteristiklerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmelere paralel olarak geleneksel risklerin yanı sıra yeni riskler oluşmuş ve riskler daha karmaşık hale gelmiştir. Bu durum işletmeleri risklere karşı daha açık hale getirdiğinden, söz konusu risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi yeni yöntemleri gerekli kılmıştır. İşletmelerde iç denetim önemli bir işlev olmasına karşın çoğunlukla masraf olarak düşünülür. Denetim riskinde olduğu düşünülen, gerçekleşene kadar göz yumulan faktörler, hilenin mali etkisi, idare edilmeyen risk alımı, yetersizlikler ve yetersiz stratejilerdir. İç denetçiler geleneksel denetim uygulamalarından risk odaklı iç denetime bu sebeple geçmek zorundadırlar. Özellikle Worldcom'da yaşanan felaketten sonra yöneticilerin büyük bir kısmı, iç denetim işinin geleneksel finansal denetimden risk odaklı iç denetime doğru adım atmakta olduğunu kabul etmektedirler.¹⁹⁹

3.5.2. Risk Odaklı İç Denetimin Amacı

Risk odaklı iç denetimin ana amacı, yönetim kuruluna aşağıda yer alan hususlar çerçevesinde bağımsız güvence sağlamaktır.²⁰⁰

3.5.3. Risk Odaklı İç Denetim Planı

İç denetim yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetlerinin önceliklerini belirleyerek risk odaklı planlar yapmalıdır. İç denetim faaliyetlerinin görev planı en az yılda bir kez yapılan risk değerlendirmesine dayanmalıdır. Risk odaklı iç denetim planında amaç; yüksek etkili alanlara odaklanmak suretiyle denetim kaynaklarının organizasyon önceliklerine göre tahsis edilmesidir. Diğer bir deyişle,

¹⁹⁸ Bozkurt, a.g.e., s.134.

¹⁹⁹ Kurnaz, N., Çetinoğlu, T., (2010), İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, s.83.

²⁰⁰ Sümer Göğüş, a.g.e., s.48.

denetim kaynaklarının riskin etki ve olasılık bileşiminin en yüksek olduğu alanlara yoğunlaşmasıdır.²⁰¹

Risk odaklı iç denetim planı:²⁰²

- İç denetçi için kılavuzdur.
- İç denetim bütçe taleplerini destekler.
- Yönetimin denetim planlarına katılımı ve denetim alanlarındaki sorumluluğunun elde etmenin bir yoludur.
- İç denetçilerin kendi başarılarını ölçümünü sağlayan bir standarttır.
- İç denetim faaliyetinin uzman bir kontrol altında olduğunun göstergesidir.

3.5.4. Risk Odaklı İç Denetim Süreci

Risk odaklı iç denetim süreci, risklerle başlamaz, risk odaklı iç denetim süreci işletme ve önemli faaliyetleri hakkında bilgi edinmeye başlar. Çünkü riskler bağımsız olarak oluşmazlar, şayet riskler bir işletmenin ya da organizasyonun hedeflerine ulaşmasına engel oluyorsa bu şartlar riskleri oluşturur. Bundan dolayıdır ki, risk odaklı iç denetimin başlama noktası örgüt hedefleri ve faaliyetleridir.²⁰³

İç denetçinin süreçler hakkında sürekli olarak bilgi sahibi olabilmesi için aşağıda belirtilen faaliyetleri yapması gerekir:²⁰⁴

- Aylık, üç aylık ve yıllık bir mali tabloların mali analize tabi tutmak, sonuçları iletmek, sektör karşılaştırmalarını ve yönetim raporlarını dikkatlice incelemek. İşletmenin CFO'su (Chief Financial Officer/Mali İşler Yöneticisi) veya idarecisi ile birlikte bilgilendirme için ayda bir bilgilendirme toplantıları düzenlemek.
- Bir yıllık strateji analizi; işletmenin stratejik planlarını, yönetim kurulu tutanaklarını, pazarlama gereçlerini, ürün ve hizmetleri teftiş etmek. Bu teftiş üç ayda bir tekrarlanmalıdır. Ayrıca stratejik planlama sürecini gözlemlemek için bütün stratejik planlama toplantılarına katılmak.

²⁰¹ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.102-103.

²⁰² Eşkazan, A.R., (2005), Risk Odaklı İç Denetim Planlaması, http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1012, (14.11.2013).

²⁰³ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.96.

²⁰⁴ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.97.

- Düzenleyici raporlar ve son düzenleyici gelişmelerin üç aylık düzenleyici analizi. Düzenleyici yayımları en azından üç ayda bir incelemek için kurumun CFO'su ile görüşmek.
- Periyodik bir yönetim ve denetim komite oluşturması. Öncelikli sorunlar, işletmenin cirosu, gelecek planları, güncel sorunları ve yasal konular üzerinde durmak.
- Süreç yöneticileriyle yapılacak düzenli toplantılara katılmak.

3.5.5. Geleneksel ve Risk Odaklı İç Denetim

Geleneksel iç denetim fonksiyonu, iç kontrolün bir unsuru olarak konumlandırılmıştır. Tarihsel gelişimi içinde iç denetimi incelediğimizde, ilk olarak gözlem ve sayıma odaklanmış, işletmelerin büyümesi sonucu incelenecek belge ve kayıt sayısının artması, tüm belge ve kayıtların incelenmesi yerine örnekleme yönteminin kullanılmasına yol açmıştır.

Risk odaklı iç denetim, denetim faaliyetinin odak noktasının geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çevrilmesinin günümüzdeki ifadesidir. Risk odaklı iç denetim, işletmelerin risk profillerinin belirlenmesi, denetim sürecinin işletmenin risk profiline göre şekillendirilmesi ve denetim kaynaklarının buna göre tahsis edilmesi esasına dayanan ve denetimin etkililiğini artırmayı amaçlayan bir denetim yaklaşımıdır.²⁰⁵

Geleneksel denetim metodolojisinin, Minnahan Committee tarafından çerçevesi çizilmiş olan temel aşamaları şöyledir:²⁰⁶

- Genel kontrol amaçlarının belirlenmesi,
- Özel kontrol amaçlarının belirlenmesi,
- Kontrol tekniklerinin belirlenmesi,
- Kontrol tekniklerinin değerlendirilmesi,
- Anahtar kontrollerin belirlenmesi,
- Seçilmiş kontrol tekniklerinin test edilmesi,
- Bireysel kontrollerin etkinliğinin ve kontrol amaçlarını elde edebilme yeteneğinin değerlendirilmesi,

²⁰⁵ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.84.

²⁰⁶ Yılancı, a.g.e., s.120-121.

- Kontrol amaçlarını elde etmede iç kontrol sisteminin uygunluğuna bağlı olarak düşünce ve tavsiyeleri raporlama.

Geleneksel ve risk odaklı iç denetim arasındaki farkı gösteren bazı temel özellikleri ele alırsak,²⁰⁷

Geleneksel iç denetimin özellikleri:

- Önceden belirlenmiş denetim programları kullanılmaktadır.
- Yapılan denetimler artık rutinleşmiştir.
- Kullanılmakta olan denetim sistemi sıkıcı ve kolay bir çalışmadır.
- Raporlar olası çözümler önermeksizin sadece sorunlara işaret etmektedir.

Denetime getirilen bu yaklaşım;

- Tepkisel,
- Olay sonrası
- Devamsızdır ve
- İç denetçiler stratejik planlama inisiyatiflerin gözlemcileridir.

Risk odaklı iç denetimin özellikleri:

- Yeniden şekillendirilen denetim programları işletmenin faydalanacağı şekilde kullanılır ve gelenek haline getirilir.
- Risk konularını bulmak için yüksek seviyedeki risk odaklı iç denetim gerçekleştirilir.
- İş risk denetimi kurumun ortaklığıyla yapılır.
- Raporlarda başarılı uygulamalar, etkinlik ve değer katılan hizmetler ele alınır.

Denetlemeye yönelik bu yaklaşım;

- Zorlayıcı
- Gerçek zamanlı
- Risk odaklı iç denetim ve
- Denetçiler stratejik planlamada katılımcıdır.

Tablo 3.3’de iki yaklaşım arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

²⁰⁷ Kurnaz, Çetinoğlu,a.g.e., s.85.

Tablo 3.3. Geleneksel Yaklaşımın Risk Odaklı Yaklaşımla Karşılaştırılması²⁰⁸

Özellikler	Geleneksel	Riske Odaklı
İç Denetim Odağı	İç Kontrol	Ticari Risk
İç Denetim Cevabı	Reaktif, Olay Sonrası, Kesintili, Stratejik Planlama İnisyatiflerinde Denetçiler Gözetmendirler.	Zorlayıcı, Gerçek Zaman, Sürekli İnceleme, Denetçiler Stratejik Planlarda Katılımcıdır
Risk Değerlendirmesi	Risk Faktörleri	Senaryo Planlaması
İç Denetim Testleri	Önemli Denetimler	Önemli Riskler
İç Denetim Metotları	Detay Kontrollerinin Bütünlüğünün Vurgulanması	Belli ticari Risklerin Öneminin Vurgulanması
İç Denetim Önerileri	İç Denetim: - Güçlendirilmiş - Faydalı - Etkili/Etkin	Risk Yönetimi: - Riskten Kaçınım/Riski Değiştirin - Riski Paylaştırın/Devredin - Riski Denetleyin/Kabul Edin
İç Denetim Raporları	Fonksiyonel Denetimlerin İşaret Edilmesi	Süreç Risklerine İşaret Edilmesi
Kurumda İç Denetimin Rolü	Bağımsız Değer İşlevi	Entegre Risk Yönetimi ve Ortak Yönetim

3.5.6. Risk Odaklı İç Denetim ve Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, bir firmanın yönetimindeki tüm birey ve birimlerin işletme içerisindeki rollerini ve sorumluluklarını belirlemek, kontrol etmek ve aralarında denge kurmak amacıyla oluşturulan uygulamalar bütünüdür.²⁰⁹

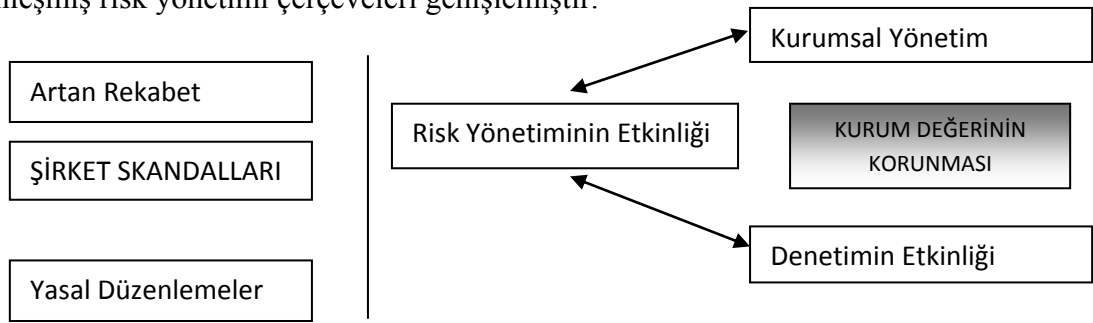
Şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine en yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlayan “Kurumsal Yönetim” veya İngilizce deyimini ile

²⁰⁸ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.85.

²⁰⁹ Çatıkkaş, Okur, İsmail, a.g.e., s.18.

“Corporate Governance”, iş dünyasında son yıllarda en çok konuşulan konulardan biri olmuştur. Kurumsal yönetim konusunun gündeme hızlı bir şekilde oturmasının temelinde, son yıllarda ortaya çıkan Enron, Worldcom vb. şirket skandalları yatmaktadır. Şirket skandallarının ardından Amerika Birleşik Devletleri, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren ve “Sarbanes-Oxley Act” olarak anılan yeni bir kanunu yürürlüğe koymuştur. Ülkemizde de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu, 2003 yılında OECD ilkelerini temel alarak Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelereki değişiklikleri ek bir düzenleme ile ilkelere yansıtmıştır.²¹⁰ Kurumsal yönetimin amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Bu sistemde; pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere ulaşılabilmesi için şirketin varlıklarını ve temsilcilerini yönlendirmekte ve kontrol etmektedir.²¹¹

Özellikle son yıllarda kurumsal yönetimin risk yönetimindeki artan önemi daha fazla anlaşılmıştır. Organizasyonlar karşılaştıkları tüm iş risklerini tanımlama ve bu riskleri nasıl yönettiklerini açıklama gerekliliğini giderek daha çok hissetmiş, bu riskler sadece finansal risklerle sınırlı kalmayıp, etik ve çevresel riskleri de almaya başlamıştır. Aynı zamanda, organizasyonların kurum çapında risk yönetiminin daha az koordine edilmiş risk yönetimi yaklaşımlarına göre avantajlarını anlamalarıyla birlikte, kurum çapında bütünleşmiş risk yönetimi çerçeveleri genişlemiştir.²¹²



Şekil 3.3. Değişen Risk Yönetimi ve Denetim Evreni²¹³

²¹⁰ Karabınar, Bayırlı, Altay, Çına Bal, Bal, Torun, a.g.e., s.179.

²¹¹ Günbey, A., (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.8-9.

²¹² Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.135.

²¹³ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.135.

Şekil 3.3'den anlaşılacağı üzere yasal düzenlemeler, şirket skandalları ve artan rekabet ortamında kurum değerinin korunması için etkin bir denetim ve etkin bir risk yönetiminin gerekliliği kaçınılmaz hale getirmiştir. Yaşanan muhasebe skandalları işletmelerin gelecekte karşılaşılabileceği risklerin tespit edilmesi ve bu risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Risk odaklı iç denetim yaklaşımında denetçiler şirketin başlıca risklerine ve bu riskleri yönetebilmesini ve kontrol edebilmesini sağlayan sistemlere odaklanmaktadır. Söz konusu denetim yaklaşımı temelde kurumsal yönetime dayanır ve kurumsal yönetimin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını saptamaya çalışır. Bu bağlamda risk odaklı iç denetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası durumundadır. Risk odaklı iç denetim sürecinde uygun bir risk yönetim bölümünün kurulması ve risklerin yönetilmesi konusunda iç denetim bölümüne görevler düşmektedir.²¹⁴

Sonuç olarak kurumsal yönetim:²¹⁵

- Bir şirketin yönetim kurulu, ortakları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramları da içersine alacak şekilde belirleyen,
- Şirket ile ilgili kararların alınmasında tarafların şirket üzerindeki hak ve yükümlülüklerini de gözetenek kullanılacak genel kural ve prosedürleri belirlemeyi hedefleyen,
- Şirketin ulaşmak istediği hedefleri, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol ve yöntemleri araştıran,
- Bu hedef sonucunda ulaşılan sonucun performans değerlendirmesi ve denetimini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yönetim biçimidir diyebiliriz.

3.5.7. Denetim, Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık İlişkisi

Genel anlamda, denetim; iktisadi faaliyet ve olaylara ilişkin iddiaların, önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgi duyanlara

²¹⁴ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.136.

²¹⁵ Güler, E., (2010), Uluslararası Denetim Standartlarına (ISA's) Göre Türkiye'de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.7.

bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir.²¹⁶

İşletmenin finansal durumu ve performansı, faaliyetleri risk profili ve risk yönetimi uygulamaları ile ilgili bilgilerin kamuoyuna açıklanması şeffaflık olarak tanımlanmaktadır. Şeffaflığı sağlamak için bir işletme faaliyetleri ve risk profili hakkında bilgi edinmek isteyenlere, zamanında, tam bilgi sağlamalıdır. Aynı zamanda sağlam ölçme prensiplerine dayanan bilginin açıklanması gerekli olup bu prensip eksiksiz olarak uygulanmalıdır.²¹⁷

Şeffaflığın etkin kurumsal yönetimin uygulanmasını destekleyen bir yükümlülük olduğu genel kabul görmüş bir ilke olup, aşağıda belirtilen hususlarda kamuoyuna bilgi sağlanması gerekmektedir.²¹⁸

- Yönetim kurulunun yapısı (üye sayısı, nitelikleri ve verdikleri taahhütler)
- Üst düzey yönetimin yapısı (sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri)
- Temel örgütsel yapı (temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı)
- İşletmenin teşvik sistemine dair bilgi (özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi opsiyonları)
- Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılan/yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları.

Kurumsal yönetim anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kâr elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında, gerek hissedarların gerekse yöneticilerin çıkarlarını gözeten aynı zamanda diğer çıkar sahiplerinin haklarının da önemsendiği bir anlayıştır. Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları sadece kaynakların boşa harcanmasını engelleyen iyi bir muhafız olarak değil, aynı zamanda birçok ülkede talep edilen finansal şeffaflığın, ortaklıkların kontrol edilebilirliğinin ve yatırımcıların korunmasının da garantisi olarak görülmektedir.²¹⁹

²¹⁶ Karabmar, Bayırlı, Altay, Çına Bal, Bal, Torun, a.g.e., s.875.

²¹⁷ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.121.

²¹⁸ Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.124.

²¹⁹ Ulusoy, S., (2007), Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.136.

BÖLÜM 4. HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ

4.1. HİLE RİSKİNİN TANIMLANMASI VE ÖLÇÜLMESİ

Yönetimin esas görev ve sorumluluklarından biri, işletmenin hile risk değerlendirmesini yapmak, bunları önleme faaliyetlerini hayata geçirecek politika ve prosedürleri oluşturmak ve izlemektir. İşletmenin hile risk değerlendirmesinin yapılması ayrı bir çalışma gerektirmektedir. Bu amaçla işletmenin tümünü kapsayan risk değerlendirme programları kullanılabilir. Risk değerlendirme çalışmaları özellikle işletmelerin hileye karşı duyarlı alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu değerlendirmelerin belirli zamanlarda süreklilik kazanmasında yarar bulunmaktadır.

İşletmeler hile olasılığını azaltabilmek için çeşitli alt unsurlardan oluşan politika ve prosedürler oluşturmak zorundadır. Hile riskini azaltmanın yol haritasında üç ana bölüm bulunmaktadır:²²⁰

- Hile riskinin tanımlanması ve ölçülmesi,
- Tanımlanmış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltacak adımların atılması,
- İç kontrol ve diğer caydırıcı önlemlerin alınması.

Yönetimin birinci sorumluluğu işletmenin hile riski değerlemesini yapmak, önleyici faaliyetleri oluşturmak ve gözlemci konumda olmaktır. Hile ile ilgili riskler işletmenin genel risk politikası içerisinde yer alabileceği gibi ayrıca da ele alınabilir. Bazı işletmeler belirli zamanlarda çeşitli soru listeleri kullanarak hile riskini tanımlama ve ölçme yoluna gitmektedirler. Bunların kullanımında hile ile ilgili gerekli bilgi ve deneyime sahip olması gerektiği unutulmamalıdır. Hile riskinin tanımlanmasında, örgütsel yapı yanında, sektör ve ülke yapısının özelliklerinden de yararlanmak gerekir.²²¹

Şirket yönetimi; şirket çapında belirlenen politikaları, öncelikle somut politikalar, yöntem ve kontrollere dönüştürülür. Bunlar ise, yöneticinin risk yönetimindeki becerisini değerlendirmede de kullanılan, risk yönetim sisteminin “dört bileşeni” olarak

²²⁰ Bozkurt, a.g.e., s.416.

²²¹ Bozkurt, a.g.e., s.416.

adlandırılan, risklerin tanımlanması, risklerin ölçülmesi, risklerin kontrol edilmesi ve risk profilindeki değişimin izlenmesidir.²²²

- Risklerin Tanımlanması: Sunulan hizmetlere ilişkin risk profillerinin belirlenebilmesi ve risklerin yönetilebilmesi için öncelikle risklerin tanımlanması gerekir.
- Riskin Ölçülmesi: Riskler belirlendikten sonra, her riskin büyüklüğünün (parasal olarak), kötü sonuçlara yol açma olasılığının ve süresinin tespit edilmesi gerekir. Risklerin ölçülmesi sırasında, istatistiksel hesaplamalardan yararlanıldığı için risklere ilişkin verilere gereksinim duyulur. Ancak, bazı riskler için kolaylıkla veri bulunabilirken, operasyonel riskler gibi risklerde verilere ulaşmak zor olabilir. Ürünlerin fiyatlamasını da içeren niceliksel yöntemler, risk yönetimi kararları için önemli bir girdi oluşturmaktadır.
- Risklerin Kontrol Edilmesi: Temel olarak, risklerin kontrol edilmesi ve kötü etkilerinin azaltılması amacıyla riskten kaçınma, riski azaltma ve riskin dengelenmesi gibi yöntemlere başvurulur.
- Risklerin İzlenmesi: Risklerin doğru bir şekilde belirlenmesi, ölçülmesi ve risk profilindeki değişikliklerin izlenmesi için, şirket içerisinde yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Genel olarak; risklerin izlenmesi, raporlama sisteminin risk profilindeki olumsuz değişimleri ve risk kontrol sistemlerindeki değişimleri tespit edebilmesidir.

4.2. HİLE VE YOLSUZLUK RİSKLERİNİN AZALTILMASI

İşletme yönetimi hile ve yolsuzluk risklerini azaltmak için kurumsal yönetim (yönetişim) ve kontrol yordamlarını hayata geçirmekten sorumludur. Hile ve yolsuzluk riski “önleme, caydırma ve ortaya çıkarma” önlemlerinin bileşimi aracılığı ile azaltılabilir. Gerçeklerin karartılması, hileli anlaşmalar ve sahte belgeler nedeniyle hile ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılması çok zor olduğundan, yolsuzluklara odaklanmada önleme ve caydırıcılık daha etkin ve daha az maliyetlidir. Hile ve usulsüzlüğün önlenmesi için yönetimin uygulamaya soktuğu programlar ve kontroller yolsuzluk fırsatlarının azaltılmasına yardımcı olur. Caydırıcı önlemlerin uygulanması

²²² Kurnaz, Çetinoğlu, a.g.e., s.89.

yakalandığında cezalandırılma korkusu yaratarak, çalışanları hile ve usulsüzlük yapmaktan alıkoymaktadır.²²³

Hile yapmaya aday olan çalışan, katlanacağı maliyetin elde edeceği yarardan fazla olacağı inandırılırsa, hile riski en aza indirilebilir. Çoğu durumda hile riskinden kazançlı çıkan olmamaktadır. Hile eyleminin gerçekleşmesi ile hileyi yapan belirli bir düzeyde ve bir zaman parçası süresince yarar sağlamakta, yaşam seviyesi yükselmektedir. Ancak hilenin ortaya çıkması sonucunda, yapan açısından sıkıntılı bir süreç başlamakta, cezalar gelmekte, eldeki varlık yok olabilmekte, aile içinde ve toplumda konumu sarsılmaktadır. Hile eyleminin kurbanı ise, varlıklarını kaybetmekte, itibarı zedelenmekte, güven bunalımı oluşmakta ve işleri aksamaktadır.

Hilenin önlenmesi ile ilgili yapılan çalışmalar, ortaya çıkartılmasından çok daha önemlidir. Hileyi oluşmadan önlemek, doğacak zararları yok etmenin tek etkili yoludur. Hile yoksa hilenin ortaya çıkartılması ve araştırılması gibi bir süreçte olmayacaktır. Hilenin önlenmesinin maliyeti, ortaya çıkartma maliyetinden çok daha az olduğundan dolayı, azımsanmayacak bir maddi tasarruf sağlanmaktadır. Diğer taraftan sağlanacak manevi tasarruf ise daha da önemlidir.²²⁴ Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasında esas sorumluluk işletme yönetimine ve yönetimden sorumlu kişilere aittir. İşletmenin dürüstlük ve etik davranış kültürü çerçevesinde; yönetimden sorumlu kişilerin gözetiminde, işletme yönetiminin hile ve usulsüzlükleri önlemek üzere gerekli tedbirleri alması ve uygulanacak yaptırımları belirlemesi gerekir.²²⁵

4.2.1. Hile ve Yolsuzlukların Çeşitleri

Hileler; işletme içi ve işletme dışı, kayıt içi ve kayıt dışı, bir kerelik ve sistematik, gizlenmiş ve gizlenmemiş hileler gibi sınıflandırmalara tabi tutulabilir. İşletmelerde karşılaşılan hile türleri ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Sertifikalı Hile Denetçileri Kurumu tarafından Şekil 4.1. Hile Ağacı – İşletme İçi Hilelerde de gösterildiği gibi 3 ana kategoriye ayrılmıştır.²²⁶

²²³ Güredin, a.g.e., s.142.

²²⁴ Bozkurt, a.g.e., s.401.

²²⁵ Durmuş, N.C., Taş, O., (2008), SPK Düzenlemeleri ve 3568 Mevzuat Kapsamında Denetim, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, s.164.

²²⁶ Bozkurt, a.g.e., s.65.



Şekil 4.1. Hile Ağacı-İşletme İçi Hileler²²⁷

4.2.1.1. Finansal Tablo Hileleri

Finans, muhasebe ve denetim alanlarında, “muhasebe kayıtlarının değiştirilmesi” olarak da bilinen hileli finansal raporlamanın geçmişi, oldukça eskiye dayanmaktadır. Enron Skandalı’nın ortaya çıkmasıyla yüzlerce şirketin, kamu kurumunun ve kâr amacı gütmeyen işletmenin, gerçeği yansıtmayan mali kayıtlar tuttuğu ve hileli finansal tablolar hazırladığı fark edilmiştir.²²⁸ Örneğin, finansal tabloları oluştururken, satışları yüksek göstermek için fatura üretmek hile; konsinye satışları sıradan satışlar olarak yorumlamak bir hatadır. Bununla birlikte hile ve hata arasındaki fark herkes tarafından anlaşılabilir değildir. Hileli finansal raporlamayı incelemek amacıyla kurulan Amerikan Komisyonu, hileyi “finansal tabloları önemli ölçüde yanlış gösteren herhangi bir eylem” olarak tanımlamaktadır. Gerçek hile olarak tanımladığımız eylem ise, belge ve dokümanları değiştirmek, kayıtlardan işlemleri silmek, hayali işlemleri kaydetmek veya önemli bilgileri yok etmek örnekleri ile açıklanmaktadır.²²⁹ Hileli finansal raporlama, özellikle tepe yöneticileri tarafından işletmelerin mali tablolarının olduğundan farklı gösterilerek, tüm işletme ilgililerinin yanıltılması biçiminde ortaya çıkmaktadır.²³⁰ Finansal tablo hileleri en zor tespit edilen ve belki de bu sebeple oran olarak hileler

²²⁷ Singleton, T.W., Singleton, A.J. (2010), *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, John Wiley & Sons Inc., Canada, s. 63.

²²⁸ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.67.

²²⁹ Demir, V., Bahadır, O., *Muhasebe Manipülasyonu*, s.13,

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/Manip%C3%BClasyon-VD-OB.pdf>, (12.06.2013).

²³⁰ Bozkurt, a.g.e., s.9.

içinde en düşük paya sahip olan hile türü olmakla birlikte en fazla ortalama kayba neden olan hiledir.²³¹

Hileli finansal raporlamadan kaynaklanan önemli tahrifatlar; “finansal tablo kullanıcılarının aldatılması amacıyla tablolardaki rakam ve/veya açıklamaların, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine (GAAP) uygunluk ve önemlilik kriterleri açısından doğru ve dürüst bir şekilde sunulmasını engelleyecek şekilde bilinçli olarak tahrif edilmesi ve/veya göz ardı edilmesi” şeklinde tanımlanabilir.²³²

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. Bunlar aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkarlar.²³³

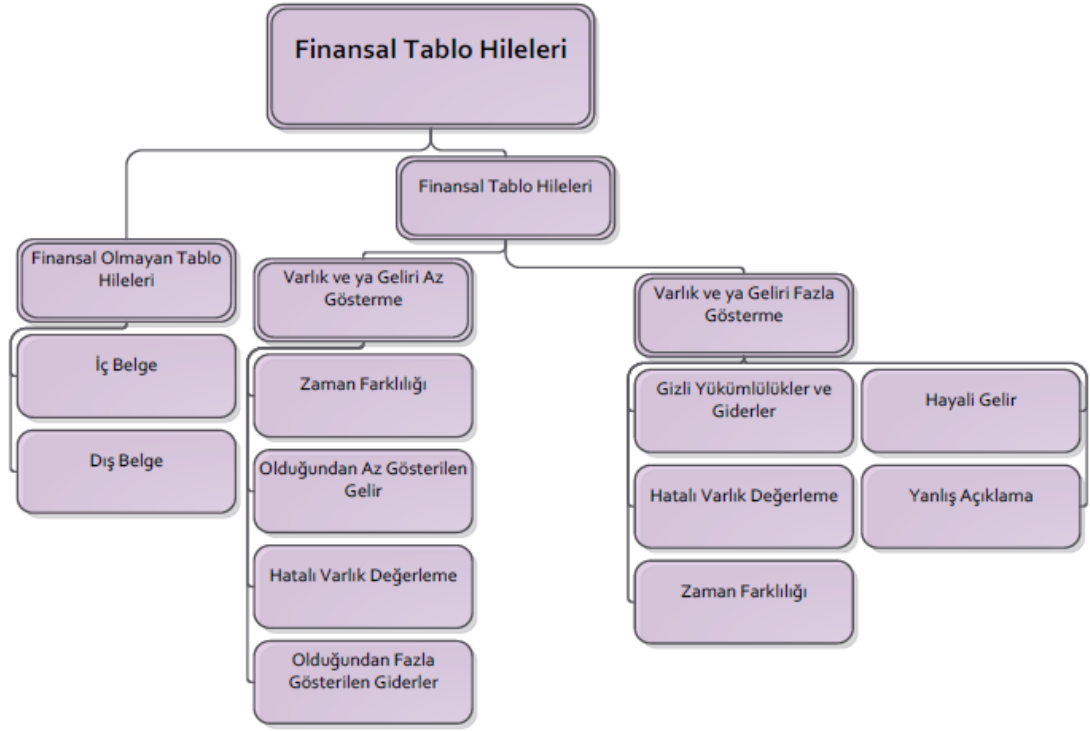
- Finansal tabloların hazırlandığı destekleyici belgelerde veya muhasebe kayıtlarında oynama, değişiklik, tahrifat, düzenbazlık yapma ve/veya gerçeğe aykırı belge düzenleme. Örnek: Gerçekte olmayan satışlar için satış faturaları düzenleyerek gerçekte olmayan ticari alacakların yaratılması ve kasıtlı olarak satışların şişirilmesi.
- Olayları, işlemleri ve diğer önemli bilgileri kasıtlı olarak kayıt dışı bırakarak finansal tablolara yansıtma veya çarpıtarak yanıltıcı biçimde yansıtma. Örnek: Devam etmekte olan bir hukuk davası ile ilgili olarak işletme için ortaya çıkması olası olumsuz sonucun finansal tablolarda açıklanmaması.
- Tutar, sınıflandırma, değerlendirme, sunum veya tam açıklama ile ilgili muhasebe ilkelerinin kasıtlı olarak yanlış uygulanması. Örnek: Bir başka işletmenin satın alınması ile ilgili muhasebeleştirilmede tüm destekleyici kanıtlar satın alma yönteminin uygulanması gerektiğini gösterirken, işletmenin bu birleşmeyi çıkarların havuzlanması yöntemini uygulayarak muhasebeleştirilmesi.

Şekil 4.2.’de görüldüğü üzere finansal tablo hileleri varlık veya geliri az gösterme ve varlık veya geliri fazla gösterme olarak iki başlık altında da toplanabilmektedir.

²³¹ Dönmez, Karausta, a.g.e., s.20.

²³² Küçük, E., Uzay, Ş., (2009), Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:32, (Ocak-Haziran), s.241.

²³³ Güredin, a.g.e., s.134.



Şekil 4.2. Finansal Tablo Hileleri²³⁴

4.2.1.2. Finansal Tablo Hilelerinin Nedenleri

Hileli finansal raporlamaya yol açan faktörler üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; (1) zayıf kurumsal yapı, (2) kuvvetli iç ve dış baskı ile (3) zayıf iç kontrol yapısıdır. Zayıf kurumsal yapının bazı karakteristik özellikleri ise aşağıda özetlenmiştir: i. Ahlâkî ilkelerin olmayışı. ii. Liderlik ve kılavuzluk ruhunun işletmede hissedilmeyişi. iii. İşletme içi kural, politika ve prosedürlerin belirlenmemesi. iv. İşletmenin bazı hedef ve/veya çıkarlarına gereksiz bir şekilde aşırı önem verilmesidir. Dış baskılar, belirsizlik ortamıyla ilgili olmakla birlikte, iç baskılar; kâr esaslı ödüllendirme plânları ile işletme departmanlarının kendi başına buyruk hareket etmeleridir. Zayıf iç kontrol yapısı ise; kontrol politika ve prosedürlerinin belirli olmayışı, kontrollerin yetersiz olması veya etkin ve tatmin edici bir şekilde yerine getirilmemesinden kaynaklanır.²³⁵

²³⁴ Singleton, Singleton, a.g.e. s. 63.

²³⁵ Küçük, Uzay, a.g.e., s.242.

4.2.1.3. Varlıkların Kötüye Kullanımı

Varlıkların zimmete geçirilmesi vakalarında hilekar, işletmenin varlıklarını doğrudan kendisine fayda sağlayacak şekilde ele geçirir. Varlıkların zimmete geçirilmesi her zaman olmasa da genellikle işletmeye ait nakdin çalınması şeklinde gerçekleşmektedir. Genel olarak incelenirse zimmete geçirme şu şekillerde ortaya çıkabilir:²³⁶

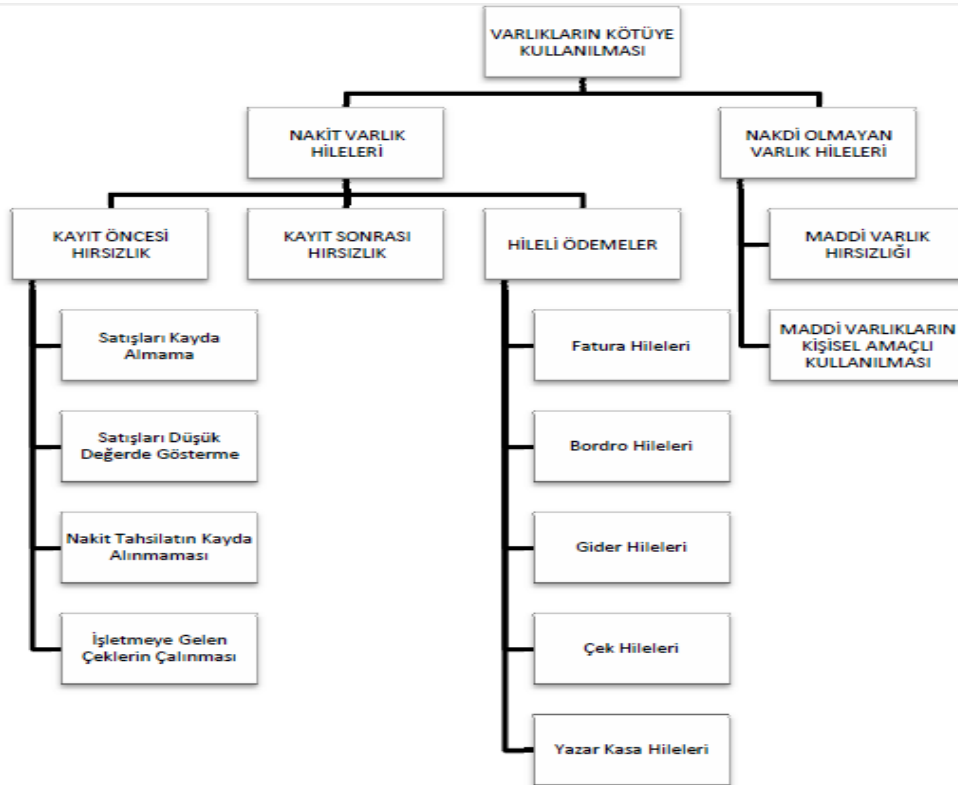
- Çalışanlar Tarafından Zimmete Geçirme:
 - Gerçek olmayan tedarikçiler yaratılması ve bu tedarikçilere ödemeler yapılması,
 - Ödemelerin şişirilmesi veya gerçek olmayan faturaların oluşturulması,
 - Alınmayan mallar veya gerçekleştirilmeyen hizmetler için faturaların oluşturulması,
 - Stokların çalınması veya kişisel kazançlar için işletme varlıklarının kullanılması,
 - Harcamaların şişirilmesi,
 - Müşteri listelerinin ve özel bilgilerin kullanılması veya çalınması.
- Çalışanların Tedarikçiler, Müşteriler veya Üçüncü Kişilerle Yaptıkları İşbirlikleri Sonucu Zimmete Geçirme:
 - Şişirilen ödemelerin yapılması veya gerçek olmayan faturaların oluşturulması,
 - Gerçek olmayan kredi notlarının oluşturulması,
 - Alınmayan mallar veya gerçekleştirilmeyen hizmetler için faturaların oluşturulması,
 - Fiyatlarda ayrıcalık veya teslimatta öncelik tanınması,
 - İhaleye fesat karıştırma,
 - Müşteri listelerinin ve özel bilgilerin kullanılması veya çalınması.
- Tedarikçiler Tarafından Zimmete Geçirme:
 - Faturaların şişirilmesi veya gerçek olmayan faturaların oluşturulması,
 - Eksik sevkiyat yapılması veya birinci kalite malların siparişinde düşük kalitede malların verilmesi,
 - Alınmayan mallar veya gerçekleştirilmeyen hizmetler için faturaların oluşturulması.
- Müşteriler Tarafından Zimmete Geçirme:

²³⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.70-71.

- Bozuk veya iade edilmiş mallar konusunda yanlış iddialarda bulunulması veya eksik sevkiyat yapıldığı iddiasında bulunulması.

Bu riskler karşısında korunmak yalnızca fiziksel güvenlik kontrollerini içermez, aynı zamanda periyodik önleyici kontroller de gereklidir. Varlıkların kötüye kullanımı ender de olsa işletme yönetimi tarafından da gerçekleştirilebilir. Yönetimin yetki gücü ve kontrolleri kolaylıkla aşabilmesi ve sahtekarlıkları iyi gizleyebilmesi gibi nedenlere bağlı olarak, zimmete geçirilen tutarlar çok önemli meblağlara ulaşılabilir. Tepe yönetim çalışanları tarafından gerçekleştirilen yiyicilik, zimmete para geçirme, rüşvet alma gibi yolsuzlukların sayısının az olmasına karşın, tutarlar diğer çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yolsuzluk tutarları toplamından yaklaşık 3 kat daha fazla çıkmıştır.²³⁷

Varlıkların kötüye kullanılması da kendi içinde nakit varlık hileleri ve nakdi olmayan varlık hileleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılmasına ilişkin diğer sınıflandırmalar Şekil 4.3'te gösterilmiştir.



Şekil 4.3. Varlıkların Kötüye Kullanılması²³⁸

²³⁷ Güredin, a.g.e., s.135.

²³⁸ Bozkurt, a.g.e., s.69.

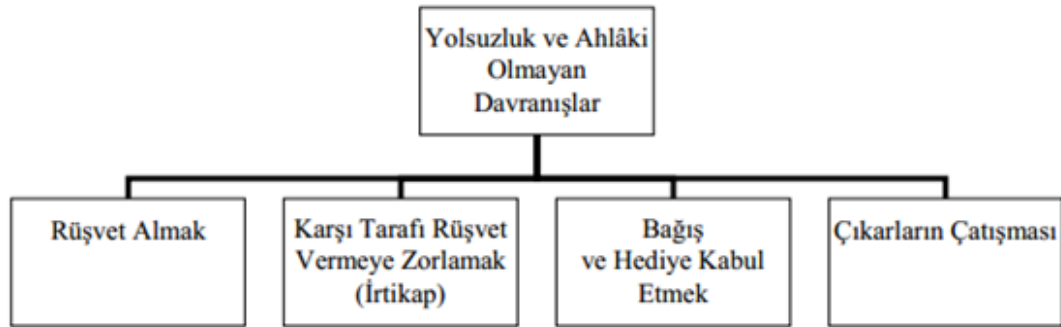
4.2.1.4. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar

Yolsuzluk, ufak rüşvetten büyük çaplı yolsuzluklara kadar geniş aralıktaki faaliyetleri içerir. Yolsuzluğun birçok tanımı bulunmaktadır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'ne (Transparency International-TI) göre yolsuzluk; kamu görevlerinin kişisel kazanımlar için kötüye kullanılması anlamına gelmektedir. Ancak bu tanım özel sektörü kapsamadığı için “emanet edilmiş gücün özel kazanımlar için kullanılması” olarak daha sonra güncellenmiştir.²³⁹

Yolsuzluk = (Tekel Gücü + Takdir Yetkisi) – Hesap Verebilirlik

Bu modeli bir teraziye benzetirsek, sahip olunan gücün ve takdir yetkisinin ağırlığı, hesap verebilirlik ile aynı niceliğe sahip olmalıdır. Bu denge sağlanamadığı takdirde, diğer bir deyişle gücün ve takdir yetkisinin, hesap verebilirliğin üzerinde olması halinde aradaki fark kadar yolsuzluk vardır.²⁴⁰

Şekil 4.4’de görüldüğü üzere yolsuzluk ve ahlâki olmayan davranışlar; rüşvet almak, karşı tarafı rüşvet vermeye zorlamak (irtikap), bağış ve hediye kabul etmek ve çıkarların çatışması olmak üzere dörde ayrılmaktadır.



Şekil 4.4. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar²⁴¹

4.3. HİLE BOYUTU VE RİSK UNSURU

İşletmenin büyüklüğü arttıkça hile boyutu da artmaktadır. Hilenin boyutları ve içerdikleri riskler açısından yapılan araştırma, aşağıda yer alan sonuçları ortaya koymaktadır.²⁴²

²³⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.73

²⁴⁰ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.74.

²⁴¹ Şengür, E.D., (2010), İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.38.

²⁴² Bozkurt, a.g.e., s.21.

- Büyüklük ölçüsü olarak 5000 kişinin üstünde ve altında çalışanı olan işletme sınıflaması yapılmıştır.
- 5000 kişinin üzerinde çalışanı olan işletmelerde %42,5 oranında hile eylemi rapor edilmiştir.
- 5000 kişinin altında kalan işletmelerde bu oran %24,1 civarındadır.
- Hile eylemlerinin %60 kadarının işletme çalışanları tarafından yapılan hileler, %40 kadarının ise işletme dışı hilelerden oluştuğu belirlenmiştir.
- Merkezi Avrupa ülkelerinde yer alan işletmelerde, işletme dışı hileler, işletme içi hilelerden oran olarak daha fazladır (%51-%49).
- İşletme yapısının büyümesi ile orantılı olarak hile boyutunun artmasının nedenleri aşağıdaki sonuçlara bağlanmıştır:
 - Yetkilerin aktarılması nedeniyle işletme kontrolünün merkezden uzaklaşması.
 - Sürekli büyüme ve farklı pazarlara girme eğiliminin taşınan riski de artırması.
 - Büyük işletmelerin karmaşık işlemler yapmaları ve bunun da doğal olarak kontrolü zorlaştırması.
 - Sürekli olarak hedeflere ulaşma baskısının doğurduğu olumsuzluklar.
 - Büyük hacimli operasyonların işletme çalışanları ile üçüncü kişilerin arasında işbirliğini tetiklemesi.

Hile ve manipülasyonlar, sıklık derecesine bakıldığında ağırlıklı olarak küçük ve orta büyüklükte işletmelerde yapılmaktadır. Zira bu işletmelerde kaynaklar daha kısıtlıdır ve yönetim ile mülkiyet ayrışması tam olarak gerçekleşmediği için merkeziyetçi bir yönetim biçimi geçerlidir. Sanayileşmiş ülkelerde küçük işletmelerin bile birçoğu halka açık işletmeler olduğu için kotasyon ve kamuya açıklamalar başta olmak üzere diğer yasal düzenlemeler bu işletmeleri de kapsamına almaktadır. Sözü edilen işletmeler için belirli düzenlemeler ve zorunluluklar bulunmasına rağmen bunlar büyük işletmelere göre daha hafif, gevşek ve az sayıdadır. Bu kuralların varlığına rağmen sanayileşmiş ülkelerde hile ve manipülasyonlar daha çok küçük işletmelerde yaşanmaktadır.²⁴³

²⁴³ Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerini Önlemede Çözüm Yolu Olarak Kullanılacak Stratejilerin Bileşenleri, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:111, İstanbul, s.31.

4.4. HİLE RİSKİ YÖNETİMİ

Son yıllarda, iş dünyasının devleri konumundaki şirket ve kurumların bir anda yok olduklarına tanık olunmaktadır. Kendi çıkarlarını istedikleri gibi manipüle ederek, finansal tabloların şirket durumunu gösteren “gerçek aynalar”dan ziyade “sihirli aynalar” olarak algılanmasına sebep olmuşlardır. Finansal tabloların “yöneticilerin sihirli aynaları” olarak algılanmaya başlanması ile birlikte; finansal raporlama güven kaybına uğramıştır.²⁴⁴ Oluşumu için uzun yıllar uğraş verilen kurumsal itibarın bir gecede yitirildiği görülmüştür. Gerek yurtdışında gerekse Türkiye’de yaşanan finansal skandalların ortak özelliği, işletmelerdeki yönetsel ve finansal zafiyettir. Dolayısıyla yönetsel ve finansal raporlama zaaf ve tutarsızlıklarının önüne geçebilmek için yapılan çalışmalar bizi “iyi yönetim” ya da “kurumsal yönetim” kavramlarına yöneltmiştir. Kurumsal yönetimin bu kadar önemli bir konu hale gelmesinde işletme yönetimlerindeki başarısızlıklar, yaşanan suistimaller ve finansal krizlerin yanı sıra özel sektörün artan rolü, ülkelerin birbirine olan bağılıklarının artması ve işletmelerin içinde buldukları rekabet şartları da sayılabilir. Bu gelişmelerin sonucunda küresel anlamda kurumsal yönetim çalışmaları hız kazanmıştır. Kurumsal yönetim anlayışı tek bir standart uygulama biçimi değildir, ülkeden ülkeye uygulamalarda ve tanımlamalarda farklılıklar gösterir.

OECD’ye göre kurumsal yönetim dar anlamda; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir”, daha geniş anlamda ise; “şirketlerin yönetim kurulu, yönetimi, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler yumağı” olarak tanımlanmıştır. Aynı zamanda kurumsal yönetim, paydaşların sorumluluklarını ve yükümlülüklerini hesap verebilirlik yönetim ve denetimle yerine getirme şeklidir.²⁴⁵

İşletmelerin paydaşlarının (ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kamusal kuruluşlar, toplum ve medya gibi) kurumsal davranış ve kurumsal yönetim uygulamaları konusunda farkındalıkları ve beklentileri artırmıştır. Bazı işletmeler kurumsal kültürlerini yönetim kurulunun güçlü yönetim anlayışıyla destekleyerek geliştirmektedir. Şöyle ki:²⁴⁶

²⁴⁴ Arı, a.g.e., s.43.

²⁴⁵ OECD, OECD Principles of Corporate Governance, (2004), <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, (31.10.2013).

²⁴⁶ IIA, AICPA ve ACFE, a.g.e., s.10.

- Yönetim kurulunun gündemine ve bilgi akışına kurumsal yönetim anlayışını dahil etmesi,
- Birden çok yönetim tabakasına erişerek ihbar hattının etkili kontrolünü sağlaması,
- Bağımsız adaylık süreçleri oluşturması,
- CEO, CFO ve COO'dan oluşan etkili üst yönetim takımının değerlendirilmesi, performans yönetimi, ücret ve başarı planlamasının yapılması,
- Üst yönetim ve işletme için davranış kodlarının geliştirilmesi,
- Yönetim kurulunun bağımsızlığına ve değerlendirme sürecine, üst yönetim toplantılarına, risk azaltıcı faaliyetlere ve stratejik denetime aktif katılımın sağlanması,

ile kurumsal kültürün geliştirilmesi sağlanabilmektedir.

Enron vakası ve diğer yolsuzluklardan sonra; hile, iç kontrol ve risk değerlendirme konularına yoğun ilgi başlamıştır. Enron gibi halka açık birçok şirketin sermayeleri herhangi bir belirti olmadan ortaya çıkan finansal skandallar sonucunda dramatik bir biçimde yok olmuştur. Bunun yanı sıra itibarları bu etik dışı davranışlar sonucunda zarar gören firmaları müşteriler cezalandırmışlardır. Dünya çapındaki devlet düzenlemelerinde hileyi yapan kişilere haciz ve ağır para cezaları artmıştır. Yönetim kurulu tüm bu davranışlardan sorumludur ve hesap verebilir olmalıdır. Ancak bu skandallarda sorumlu olan veya duruma sebep olan kişiler sadece yönetim kurulu değildir. Kurumsal yönetimle ilgili olarak başarıya ve başarısızlığa neden olan beş temel faktör vardır:²⁴⁷

- Üst yönetimdeki kültür ve yönetim anlayışının yapısı,
- Genel müdürün kurumsal yönetim uygulamalarına bakış açısı ve uygulama düzeyi,
- Yönetim kurulunun kurumsal yönetim uygulamalarına bakış açısı ve uygulama düzeyi,
- İç kontrollerin sağlamlığı,
- Yönetici ücretlendirme politikaları.

²⁴⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.21.

4.4.1. Hile Teorisi ve Hile Denetimi

İşletme yönetim kurulları, yöneticiler, paydaşlar ve diğer ilgililer hileli işlemlerin neden olduğunu ve nasıl önlenemediğini sürekli gündemde tutmaktadırlar.²⁴⁸

Hile; para, mal veya hizmet sağlamak, hizmet kaybından veya ödeme yapmaktan kaçınmak, şahsi veya işle ilgili bir avantaj elde etmek amaçlarıyla çeşitli taraflar ve kurumlar tarafından gerçekleştirilebilir. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün yayınladığı Mesleki Uygulama Standartlarına göre, iç denetçiler, hile belirtilerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İşletme içindeki hilenin potansiyel büyüklüğü ile ilgili olarak, iç denetçiler, iç kontrol sisteminin uygunluk ve yeterliliğinin değerlendirilmesini yaparak hilenin önlenmesinde yönetime yardımcı olma sorumlulukları vardır.²⁴⁹

Hileler karşısında denetçi tepkileri şu şekilde özetlenebilir:²⁵⁰

- Özel bir denetim tutumu yoktur. Denetim planı, denetçinin özel rehberler olmaksızın hileli işlemleri gözlemesine dayanır. Bu tür pasif yaklaşımda, işletmede kurulan hile izleme prosedürlerinin hileli işlemleri tanımlayacağına dayanmaktadır. Bu prosedürler kırmızı hat, yönetimin farkındalığı veya iç kontrol hile izlemeleri şeklinde sıralanabilir.
- Hile riski değerlemeleri gerçekleştirilir ve kontroller tanımlanır. Denetim planına tanımlanmış olan hile riskleri aktarılmıştır. Hile senaryoları oluşturulmuştur ve iç kontrol ile bütünleştirilmiştir.
- İç kontroller test edilerek hile ile ilgili kırmızı bayraklar gözlenir. İç kontrollerin testi aşamasında odak nokta kırmızı bayraklar üzerindedir. Denetçi örneklemeyi tasarlarırken kırmızı bayraklara göre tasarlar. Örnekleme yaklaşımı hile odaklı olduğu için işlemler incelenirken hile şemalarına uygunluğuna göre değerlendirilirler. Bundan dolayı bu yaklaşım hilelere karşı reaktif bir yaklaşım olarak kabul edilebilir.

Her suistimal bir iz bırakır, her iz kendi ekosisteminde ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Suistimali tespit edebilmek için yöneticiler, denetçiler, analistler, çalışanlar bu belirtileri (red-flags) fark etmeli, derinlemesine inceleyerek gerçekten bir

²⁴⁸ Pehlivanlı, a.g.e., s.4.

²⁴⁹ Adiloğlu, a.g.e., s.21.

²⁵⁰ Pehlivanlı, a.g.e., s.6-7.

suistimal olup olmadığını ortaya çıkartmalıdır. Ancak birçok defa bu suistimal göstergeleri göz ardı edilir veya derinlemesine incelenemez ve bu sebepten dolayı da suistimaller ortaya çıkartılamamaktadır. Suistimal belirtileri doğru analiz edilirse bir çok suistimal proaktif olarak tespit edilerek önlenebilir.

Suistimal belirtileri literatürde 6 ana grupta incelenmektedir:²⁵¹

- Muhasebesel belirtiler
- İç kontrol sistemindeki zayıflıklar
- Analitik belirtiler
- Müsriflik
- Normal olmayan davranış sergilemek
- İhbar ve ipuçları

Kırmızı bayrakların denetim planına yerleştirilmesi adımları şunlardır:²⁵²

- Hile şemalarının ve farklı şema varyasyonlarının belirlenmesi
- Hile şemalarının gerçekleşme fırsatlarının tanımlanması
- Hile şemaları ile hilelerin gizlenme biçimleri arasında bağ kurulması
- Kırmızı bayrakların tanımlanması
- Kırmızı bayraklar ile gizlenme biçimleri arasında bağ kurulması
- Kırmızı bayrak tetikleyici olayların tanımlanması ve denetçinin ek denetim prosedürleri uygulaması konusunda uyarılması
- Kırmızı bayrakları çözümlenmeye yönelik hile denetim prosedürünün tanımlanması
- Olası sonuçların toplanması

Hile denetiminin temel özellikleri aşağıdaki Tablo 4.1’de gösterilmektedir. Hile denetimi temelde bağımsız denetimden amaç yönünden ayrılmaktadır. Bağımsız denetimin amacı finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilke ve politikalarına uygunluğu hakkında bir görüş oluşturmaktır. Hile denetimi ise hileli işlemlerin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. Hile denetiminde ve bağımsız denetimde kullanılan yöntemler aynı olmakla birlikte odak nokta farklı olduğundan dolayı yöntemlerin icrası farklılaşabilmektedir. Hile denetiminde delillerin-kanıtların yok edilmesi ihtimali

²⁵¹ Taşkın, a.g.e., s.7-8.

²⁵² Pehlivanlı, a.g.e., s.6-7.

Tablo 4.1. Hile Denetimi Özellikleri²⁵³

Hile Denetimi Özellikleri	
Amaç	Hile şüphesi olan işlemlerin ortaya çıkarılması ve soruşturulması.
Kapsam	Hile denetiminde şüpheli işlemler yeni bir takım muhasebe hesapları araştırılır. Hesap seçiminde genellikle ya bir tahmin ya da bir ihbar vardır. Eğer bütün olarak finansal tablolar hile denetimine tabi tutulacak olursa bu yükün altından kalkmak mümkün değildir.
Yöntem	Hile denetçisi kapsamı dahilindeki bütün işlemleri örnekleme hatalarını elimine ederek araştırır. Süreç; belge incelemesi, işleme dışı verilerin araştırılması ve mülakatlar şeklindedir.
Prosedür	Geleneksel denetim süreçlerine ilave olarak gözetim, aşırı soruşturma, bilgisayarlara ve kayıtlara el koyma, uyardırmaksızın ve departmanın saygınlığına bakmaksızın bütün süreçleri gerçekleştirme.
Zamanlama	Şüpheli üzerine yıl içinde herhangi bir zamanda haber vermeksizin uyardırmaksızın gerçekleştirilir.
Kontrol Testlerinin Nedeni	Kontrol testleri gerçekleştirilmesinin amacı kontrol zayıflıklarından kaynaklanabilecek hileleri belirleyebilmektir. Kontrol eksiklikleri hile için gerekli fırsatı hilekara vermektedir.
Yönetim Güven	Hile denetçisi yönetim tarafından sağlanacak hiçbir veriye güvenmemeli şüpheli yaklaşmalıdır. Zaten hile denetçisinin görevlendirme amacı da budur.
Eğitim	Hile denetçisi Sertifikalı Hile Denetçisi - CFE belgesine sahip olmalıdır. Aynı zamanda denetim ve muhasebeden anlamalı, sahtecilik türlerini bilmeli ve ortaya çıkarma yeteneği olmalı, araştırma ve soruşturma yöntemleri konusunda tecrübeli olmalı, suçlu birey profili ve hareket tarzları (yalan, komplo ve hile şeması) konusunda bilgili olmalıdır.

olduğundan dolayı geleneksel denetim süreçlerinin (haber verme, amaç açıklama, izin isteme v.s.) göz ardı edildiği durumlar oluşabilmektedir. Bağımsız denetime başlama ve

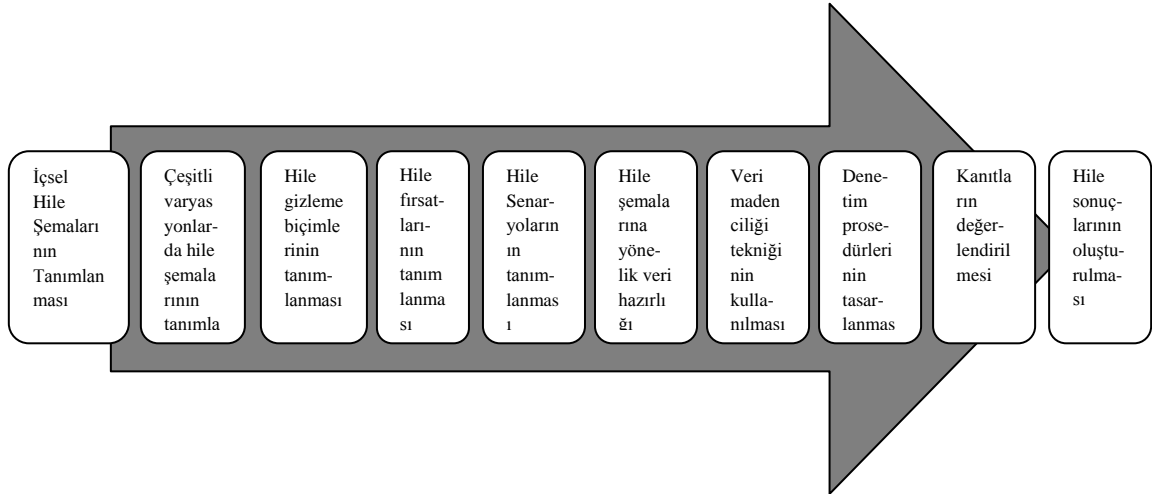
²⁵³ Pehlivanlı, a.g.e., s.7.

denetimin bitirilmesi sözleşme çerçevesinde olmaktadır ve önceden bellidir hile denetiminde ise zamanlama belirsiz ve genelde baskın denetim niteliğindedir.²⁵⁴

4.4.1.1. Hile Denetimi Aşamaları

Son dönemlerde tüm dünyayı sarsan işletmelerdeki hile olayları ve hileli finansal raporlama sorunları iç denetçilere de hileyle ilgili sorumluluklar getirilmesine neden olmuştur. Bir iç denetçi, temel sorumluluğu hile araştırma ve bulma olan bir kişinin uzmanlığına sahip olmasa da, hileleri sezebilecek yeterliliğe sahip olmalıdır. Hileler örgüt içerisinde isteyerek ortaya çıkan birtakım düzensizlikler veya yasal olmayan fiiller olarak ortaya çıkar. Bu tür fiiller, bazen örgüt içerisinde bir grubun veya bazen de işletme yönetiminin dışarıya karşı düzenlediği kendi tarafına menfaat sağlamak amacı güden suistimallerdir. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin hilelerle ilgili etkinliğini ve uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek suretiyle, işletmelerdeki hileleri önlemeye yardımcı olmalıdır.²⁵⁵

Hile Denetimi; izleyen şekilde görülebileceği gibi hile şemalarının tanımlanması ile başlayan hileli işlemlere ilişkin denetim sonucunun oluşturulması ile biten bir süreçtir.



Şekil 4.5. Hile Denetimi Adımları²⁵⁶

²⁵⁴ Pehlivanlı, a.g.e., s.8.

²⁵⁵ Yılcı, a.g.e., s.117.

²⁵⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.13.

Yukarıdaki Şekil 4.5. üzerindeki hile adımları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır:²⁵⁷

- İçsel hile şemalarının tanımlanması: Hile denetimi yaklaşımı özel hata türlerini araştırmak üzere tasarlanmaktadır. Hile denetiminde, hata daha önce tanımlanmış olan spesifik hile şemalarına işaret etmektedir. İşletme sistemi içinde çok çeşitli hile şemaları bulunmakla birlikte denetçi hangi hile şemalarının denetim planında kullanılacağına odaklanmalıdır. Başlangıç noktası ise hile denetimidir.
- Hile şemaları ve hilenin gizlenmesi: hile senaryoları: Hile senaryosu, denetçiler tarafından hilenin ne zaman, nasıl ve kimin tarafından gerçekleştirilebileceği soruları ile hile şemalarında gösterilmelidir. Bu soruların cevapları ancak hile senaryoları üretmekle bulunabilir.
- Hile fırsatı: İnsanlar hileye karışabilirler ve hileli işlemleri organize edebilirler. Bununla beraber, denetçilerin hangi şartlarda insanların hileli işlemlere başvurabileceklerini belirlemeleri gerekmektedir. Muhtemel failler hakkında bu bilgi denetçilerin hileli işlemleri fark etmelerini kolaylaştırır.
- Veri hazırlığı: Anlaşılabilirlik faktörü; işletmenin faaliyetlerine uygun kontrol ortamı ve yapısı analitik sezgisel olarak incelenmelidir. Öncelikle, kontroller belgelenir ve hile riskleri ile eşlenir. Ardından denetçi kontrollerin hile riskini kabul edilebilir seviyeye indirilebilecek şekilde çalışıp çalışmadığını analiz eder. Denetçi kimin, nerde ve nasıl hileli işlem gerçekleştirebileceğini profesyonel mesleki yargısını kullanarak belirlemeye çalışır.
- Veri madenciliği: Veri madenciliğinin amacı farklı işlemleri tanımlamaktır. Zira hile prosedürlerini kullanarak bu işlemler analiz edilebilir.
- Denetim prosedürünün tasarımı: Hile denetiminin prosedürleri doğru işlemleri belirlemeye yöneliktir. Prosedürlerin amacı kontrolleri veya yönetimin sunumlarını test etmek değildir. Prosedürler kırmızı bayraklarla ilgili gizleme stratejilerine odaklanmaktadır. Hile denetim prosedürü:
 - ✓ Belge incelemesi: Belgeler kırmızı bayraklar açısından incelenir.
 - ✓ Ekonomik işlem prosedürü: İşlemler gerçekleşip gerçekleşmediğine ve varlıkların mevcudiyetine ilişkin incelemeler.

²⁵⁷ Pehlivanlı, a.g.e., s.13.

- ✓ Bağımsız veri kıyaslama: Faillerin kontrolü altında olmayan verilerle işlemlere ait verilerin kontrolü.
 - ✓ Mantıksal test: İşletme mantığı içinde işlemlerin değerlendirilmesi.
 - ✓ Trend analizi.
 - ✓ Hile büyüklük testi: Denetçi ekonomik modelleme ile işlemlerin parasal tutarları tahmin eder ve mevcut durumla karşılaştırır.
- Kanıt değerlendirme: Hile denetimi varsayımları; hileli işlemler gizlenmiştir, belgeler yanlış, kontroller yönetimin istediği gibi çalışmamaktadır. Amaç hile şemalarını ortaya çıkarabilecek kanıtları toplamaktır.
 - Sonuçların oluşturulması: Hile denetiminde iki sonuca ulaşılabilir. İlk sonuç; hileli işlemlere ait kanıt yoktur. İkinci sonuç ise; yeterli ve güvenilir ölçüde kanıt vardır ve işlemler soruşturulabilir.

4.4.2. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Korunma

Finansal tablolarda meydana gelebilecek önemli yanlışlıklar muhasebe açısından iki temel gruba ayrılır. Bu yanlışlıklar hata ve hilelerden kaynaklanabilir. Hatalar, finansal tablolardaki kasdi olmayan yanlışlıklardır. Bunlar, kaydedilmesi gereken bir ekonomik olayın, bir tutarın veya açıklamanın finansal tablolara dahil edilmemiş veya yanlış bir işlemin veya tutarın finansal tablolara dahil edilmiş olmaları sonucu meydana gelirler.

Finansal tablo hileleri şirket tarafından ya da şirkete karşı yapılan hileler olabilir. Şirketçe yapılan hileler suç içerikli düzenlemeler olup yasal risk taşırlar. Şirkete karşı gerçekleştirilen hileler, şirket açısından varlık veya gelir kaybı riski taşıırken; suçlu açısından ortaya çıkartılma ve dava açılması riski taşımaktadır.²⁵⁸

Hile, sahtekarlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi düzensizlikler; işletme personeli, yönetimden sorumlu kişiler ya da üçüncü kişiler tarafından bilinçli olarak menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunulmasıdır. Hile, sahtekarlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi düzensizlikler, çıkar sağlamak amacıyla işletme içinden kişiler tarafından gerçekleştirilmiş olabileceği gibi işletme dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, giderek karmaşık hale gelen işletme yapılarında, yapılan hile ve usulsüzlüklerin bağımsız denetçiler tarafından ortaya çıkarılması daha maliyetli olmakta, hatta çoğu zaman mümkün olamamaktadır. İç denetim, işletmelerde

²⁵⁸ Karabınar , Akyel, a.g.e., s.696.

iç kontrol sistemlerinin yeterliliğini değerlendirerek hata ve hilelerin önlenmesi konusunda önemli bir rol oynamaktadır.²⁵⁹

Usulsüz finansal raporlamadan kaynaklanan gerçekdışı beyanlarla ilgili yolsuzluk riski faktörleri üç alt başlıkta toplanmaktadır.²⁶⁰

- Yönetimin özellikleri ve kontrol çevresi üzerindeki etkisi ile ilgili yolsuzluk riski faktörleri
- Denetlenen işletmenin veya organizasyonun faaliyette bulunduğu endüstrinin koşulları ile ilgili yolsuzluk riski faktörleri
- İşletmenin faaliyet özellikleri ve finansal durumu ile ilgili yolsuzluk riski faktörleri

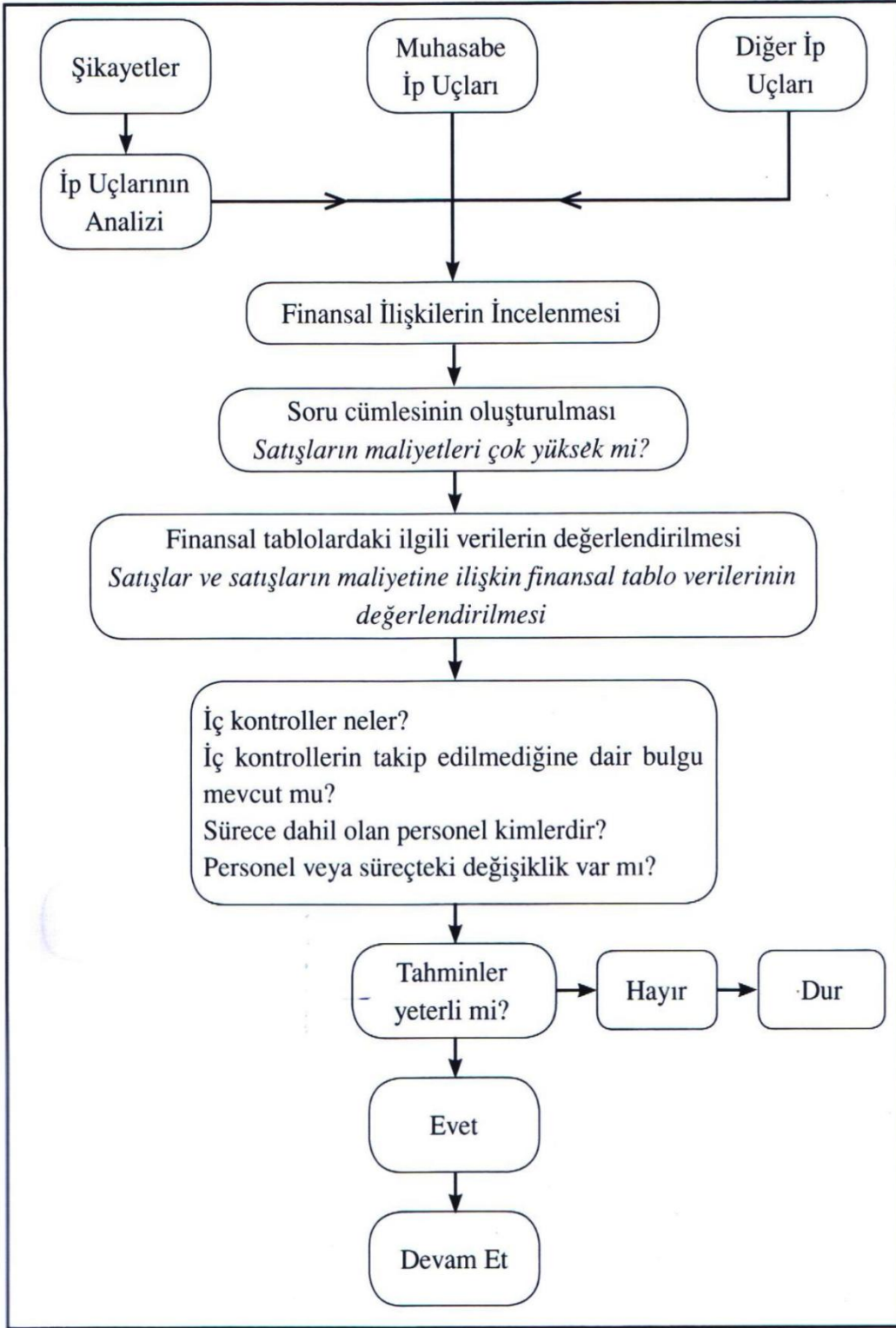
4.4.3. Hile İnceleme Süreci

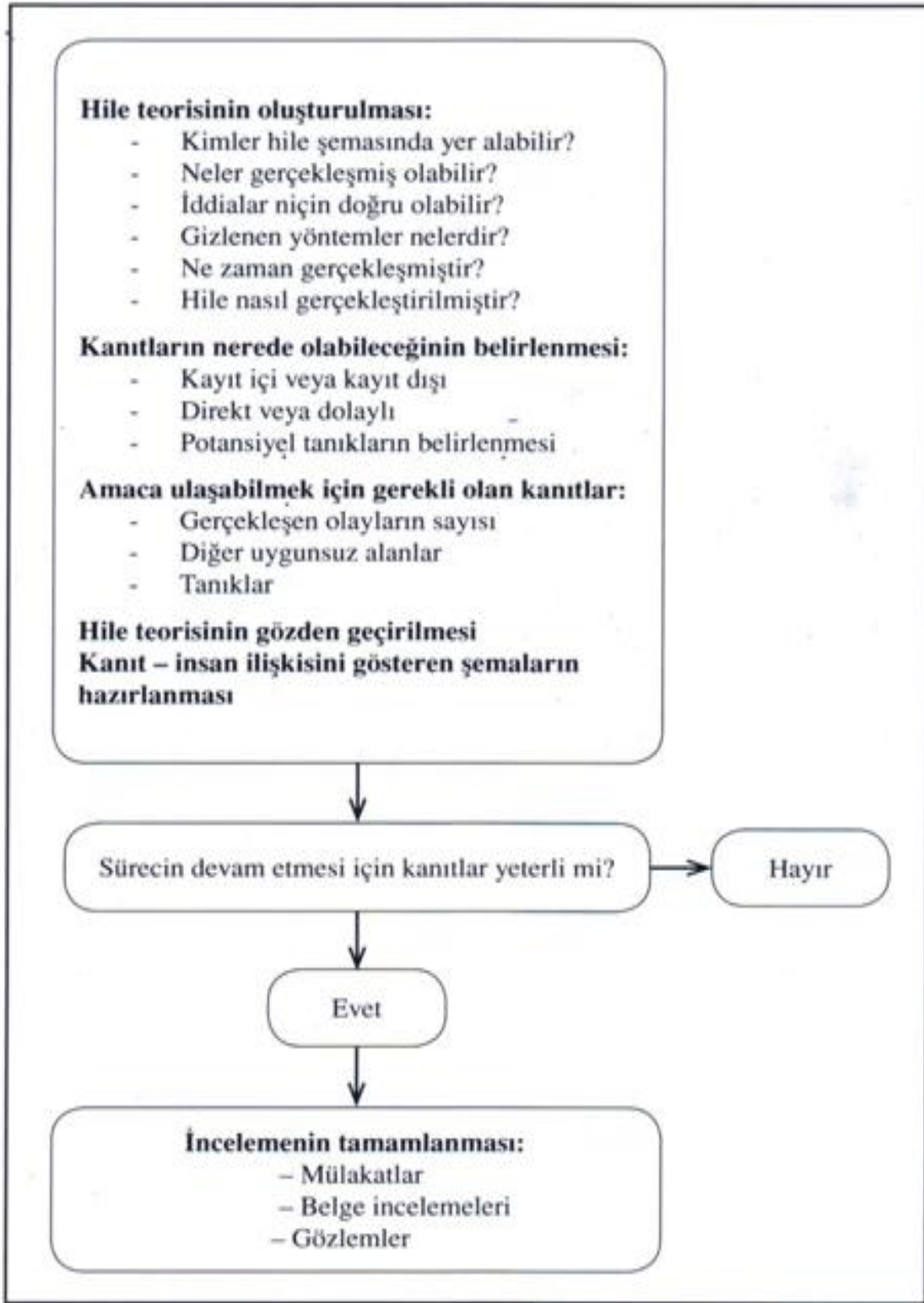
Hile incelemesi süreci, hile teorisi yaklaşımı üzerinde yürütülür. Bu sürecin birbirini izleyen dört adımı bulunmaktadır: eldeki verilerin analizi, bir hile teorisinin oluşturulması, gerektiğinde revize edilmesi ve doğrulanması.²⁶¹ Şikayetler ve/veya muhasebe kökenli veya diğer ip uçları ile başlayan süreç hile incelemelerinin ardından mülakatlar, belge incelemeleri ve gözlemler ile son bulmaktadır. Sürecin ilk aşamasında iç kontrol değerlendirmeleri ön plana çıkmaktadır. Bu aşamada iç kontrol sisteminin hileli işlemleri önlemede ve/veya ortaya çıkarmadaki rolü değerlendirilmektedir. Eğer bu aşamada hile denetçisi hileli işletmelerin gerçekleşme ihtimalini yüksek görmekteyse ikinci aşamaya geçer ve hile teorisini oluşturur, kanıtların nereden toplanacağı ve kanıtların yeterlilikleri dahil bir takım hususları değerlendirir ve mülakatlar, belge incelemeleri ve gözlemlerle hile inceleme sürecini sonlandırır. Süreç; hile denetçisinin kurum içinden mi yoksa anlık hile denetimi hizmetleri alımları sonucunda kurum dışından gelme ihtimaline bağlı olarak farklılaşabilmektedir. Şekil 4.6'da hile inceleme süreci akış diyagramı üzerinde gösterilmiştir.

²⁵⁹ Adiloğlu, a.g.e., s.24-25.

²⁶⁰ Özbireckli, M., Süslü, C., Bağımsız Denetim Firmalarının Yolsuzluk Riski Faktörlerini Değerleme Uygulamaları ve Türkiye'deki Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma-1, s.74 <http://journal.mufad.org/attachments/article/564/7.pdf>, (12.06.2013).

²⁶¹ Wells, J. T. (2003), "The First Step in Uncovering Fraud in the Auditor's Bailiwick: Analyzing Financial Information", Journal of Accountancy, Ağustos, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Aug/SherlockHolmesCpaPart1.htm>, (03.02.2014).





Şekil 4.6. Hile İnceleme Süreci²⁶²

²⁶² Pehlivanlı, a.g.e., s.10.

4.5. HİLE RİSKİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Yönetim hileleri veya hileli finansal raporlama nedeniyle özellikle denetçiler çok sayıda davayla karşılaşabilir. Mahkeme sonucu denetçilerin maruz kaldığı cezalarda artış olabilir. Bu nedenle denetçiler faaliyetlerini farklı yöntemlerle ilerletme ihtiyacı hissedebilirler. Çünkü normal denetim prosedürleri ile yönetim hilelerinin keşfi oldukça zordur. Bunun birkaç nedeni vardır. Birincisi, yönetim hilelerinin özellikleri ile ilgili bilgi eksikliğidir. İkincisi; yönetim hileleri ile ilgili denetçinin tecrübe eksikliğidir. Üçüncüsü; yöneticiler denetçileri bilerek aldatmak istemektedirler. Bu nedenle normal denetim prosedürleri ile yönetim hilelerinin tespit edilmesi zorlaşmaktadır. Bu eksiklik ek analitik denetim tekniklerinin yönetim hilelerinin keşfi için gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu teknikler şunlardır:²⁶³

- Veri Madenciliği
- Dijital Analiz Tekniği ve Benford Kanunu,
- Analitik İnceleme Prosedürleri,
- Sürekli Denetim
- İhbar Hatları

4.5.1. Veri Madenciliği

Genel anlamda veri madenciliği; bilgisayar sistemlerinde depolanan veri yığınları arasından istatistik ve matematik teknikleri kullanılarak verilerdeki gizli örüntüleri çözmeye yarayan, fark edilmesi güç ilişkileri açığa çıkaran, ileriye yönelik tahminler yapılmasını sağlayan ve bu alanda kurallar üreten veri taban teknolojisi ve tekniklerinin uygulanmasını ifade etmektedir. İlk defa veri madenciliğinin kullanılmaya başladığı, ayrıca veri madenciliği alanında en gelişmiş teknik ve teknolojilerin kullanıldığı ABD’de, kamu kurumları tarafından raporlar hazırlanmakta ve veri madenciliği hakkında çok geniş tanımlamalar yapılmaktadır.²⁶⁴

²⁶³ Varıcı, a.g.e., s.95.

²⁶⁴ Bağcı, H., Yolsuzluklarla Mücadelede Veri Madenciliği, http://www.alomaliye.com/2009/hasan_bagci_yolsuzlukla.htm, (31.10.2013).

Hile tespiti, veri madenciliğinin en önemli uygulama alanlarından biridir. ACL (Audit Command Language) gibi ticari veri madenciliği yazılımlarında şüpheli işlemlerin tespit ve bildirim, kimlik tespiti, arama ve eşleşme işlemleri yürütülür.²⁶⁵

Veri madenciliği uygulamaları veri tabanlarından veri çekilmesi ve verilerin analizlerinden meydana gelmektedir. Bundan dolayı veri tabanlarına işlemlere ait verileri gönderen Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımlarının da bu süreçte incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme salt bilgi teknolojileri denetimi maksatlı olmaktan ziyade verilerin güvenilirliği ve sistematik müdahaleleri tespiti yöneliktir.²⁶⁶

Veri madenciliği faaliyetlerini çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalardan birisi aşağıdaki gibidir:²⁶⁷

- Kümeleme/Bölümleme (Clustering/Segmentation) : Bu yöntemde, kümelenen veya bölümlenen veriler, nitelik itibariyle benzer olanlar kendi aralarında gruplandırılmaktadır. Böylece benzer nitelikte olmayan veriler grup dışında kalmakta ve bu veriler şüpheli olarak incelenmesi yoluna gidilmektedir. Diğer bir ifadeyle veri tabanında yer alan her bir verinin ait olduğu veri setinin tahmin edilmesi ve böylece anormal davranış gösteren verilerin tespiti amaçlanmaktadır.
- Verilerin grafiksel gösterimi (Visualization) : Bu yöntemde verilerin grafik yardımıyla gösterimi yapılmakta ve ikiden fazla boyutlu grafikler kullanılmakta olup veri seti içerisinde gizlenmiş olan anormallikler tespit edilebilmektedir.
- Öngörü modellemesi (Predictive modeling) : Veri madenciliğinde çok genel ve önemli uygulamalar, öngörü gerektirmektedir. Bu yöntemin amacı da öngörü yoluyla anormalliklerin tespitidir. Bu yöntem, veri seti ile ilgili bazı temel niteliklerin analizinde kullanılmaktadır.
- Bağlantı analizi (Link analysis) : Bu yöntemin amacı ise, bir veri seti içindeki kayıtlar veya işlemler arasında bağlantı kurmak yoluyla analiz yapmaktır. Diğer bir ifadeyle veriler arasındaki önemli ilişkilerin ortaya çıkartılmasıdır.
- Sapma tespiti (Deviation detection) : Bu yöntemde beklentiler dikkate alınarak sapma analizi yapılmaktadır. Böylece beklenen sapmalardan daha fazla olanlar olağandışı olarak değerlendirilmektedir.

²⁶⁵ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.109.

²⁶⁶ Pehlivanlı, a.g.e., s.77.

²⁶⁷ Terzi, S., (2012), Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:54, (Nisan), s.55.

- Bağımlılık modellemesi/analizi (Dependency modeling/analysis): Bu yöntemde değişkenler arasında bağımlılıklar kurulmaktadır.
- Özetleme (Summarization)
- Veri madenciliği, günümüzde çok sayıda endüstri, perakende, sigorta ve telekomünikasyon işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

4.5.2. Dijital (Sayısal) Analiz Tekniği ve Benford Kanunu

Bu kanun, adını 1938 yılında bu kuralı ortaya koyan fizikçi Frank Benford'dan almıştır. Benford Kanunu, her bir rakam için rakamların rastlanma olasılıklarını veren bir matematik kuralıdır. Benford Kanununa göre; eğer herhangi bir istatistik verisinden veya herhangi bir sayılar tablosundan rastgele bir sayı seçerseniz, bu sayının ilk hanesinin 1 olma olasılığı, bütün sayıların olasılığının aynı olduğu yönündeki düşüncenin aksine 30.1'dir. Bu sonucu, %17.6 ile 2 olma olasılığı, bütün sayıların olasılığının aynı olduğu yönündeki düşüncenin aksine %30.1'dir. Bu sonucu, %17.6 ile 2 olma olasılığı ve %5 ile 9 olma olasılığı takip eder.²⁶⁸

Benford Kanunu, iç ve dış denetimde hatalı veya hileli verilerin tespit edilmesinde kullanılan bilgisayar destekli denetim tekniğidir. Denetimde Benford Kanunu'nun uygulanması, zaman ve maliyet faydası sağlamakta ve denetimin etkinliğini arttırmaktadır.²⁶⁹

4.5.3. Analitik İnceleme Prosedürleri

Analitik inceleme prosedürlerinin tanımı AICPA (American Institute of Certified Public Accountant-Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Kurumu) tarafından 1988 yılında yayınlanan SAS No:56 "Analitik Prosedürler" yönetmeliğinde şu şekilde yapılmıştır; "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"²⁷⁰

²⁶⁸ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.111.

²⁶⁹ Akkaş, M.E., (2007), Denetimde Benford Kanunu'nun Uygulanması, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Ankara, s.204.

²⁷⁰ Dönmez, A., Ersoy, A., Bağımsız Denetim Sürecinde Analitik İnceleme Prosedürleri: Türkiye'de SPK'dan Yetki Almış Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, s.122, <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/469.pdf>, (12.06.2013).

SPK tarafından yayınlanan (Seri:X, No:22) No'lu tebliğin, onsekizinci kısım 2. maddesinde şöyle tanımlanmaktadır:²⁷¹ Bu kısım, finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki inandırıcı ilişkilere dayalı çalışmaların ortaya çıkardığı finansal bilgilerin değerlendirilmesinde kullanılan ve ilgili bilgilerle uyumsuz ilişkilerin veya belirlenen tutarlardan sapmaların ve dalgalanmaların soruşturulmasını da içeren analitik inceleme teknikleri ile bu tekniklerin risk değerlendirme ve ek bağımsız denetim tekniği olarak kullanılmasına ilişkin hükümleri kapsar.

Bu denetim tekniği, denetimin planlanması, denetim ve denetimin tamamlanması aşamalarında yararlanılabilecek bir tekniktir. Bu teknik sayesinde denetçi, işletmenin birden fazla hesap dönemine ilişkin mali durumundaki ve faaliyet sonuçlarındaki gelişmeleri ve değişimleri karşılaştırarak bunların sonuçlarını kendi içinde veya sektörel olarak değerlendirilebilir.²⁷²

Analitik inceleme prosedürleri kullanılarak gerçekleştirilen denetim çalışması üç aşamalıdır:²⁷³

- Hesaplar veya oranlar için beklentilerin geliştirilmesi,
- Denetçi tarafından geliştirilmiş beklentilerin dışındaki, olağanüstü ve belirgin farklılıkların belirlenmesi,
- Belirlenen bu farklılıkların çalışma koşullarındaki bir değişimden mi yoksa mali tablolarındaki önemli bir düzensizlikten mi kaynaklandığının araştırılması.

Son yıllardaki gelişmeler analitik inceleme prosedürlerinin denetimin çeşitli aşamalarında kullanımını önemli bir duruma getirmiştir. Analitik inceleme prosedürlerindeki temel amaç işletmenin denetçiye sunduğu veriler ile işletme içinden ve işletme dışından elde edilen ilişkili verilerin çeşitli biçimlerde karşılaştırılarak ortaya konulan sonuçlar ile denetim çalışmalarına yön verilmesidir.

Örneğin; işletmenin cari yıldaki faiz giderleri ile geçmiş yıllardaki faiz giderlerinin karşılaştırılması ile denetçinin bir karara varması, incelenen yıldaki satış karlılığı ile

²⁷¹ SPK, [http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=...?ydxskuvhvqvqldxlw](http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=...?ydxskuvhvqxldxlw), s.85, (03.11.2013).

²⁷² Gürkan, S., (2008), Bilgisayar Destekli Denetim Tekniklerinin (BDDT) Muhasebe Denetimine Etkileri ve Türkiye'deki Bağımsız Denetim Kuruluşlarının BDDT Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, s.50.

²⁷³ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.113.

sektör satış karlılıklarının karşılaştırılarak bir sonuca varılması analitik inceleme prosedürlerinin içeriğini oluşturmaktadır.²⁷⁴

Analitik inceleme prosedürlerinin denetim çalışmalarında kullanılmasının ana amaçlarını 4 başlık altında toplayabiliriz:²⁷⁵

- Müşterinin işinin anlaşılabilirliğini sağlama,
- İşletmenin faaliyetlerinin sürekliliğini sağlama kabiliyetinin belirlenmesi,
- Mali tablolardaki olası hataların varlığının tespiti,
- Denetim testlerinin detayının azaltılması.

4.5.4. Sürekli Denetim

Enron Skandalı'nın etkilerinin azaltılması ve kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi için ABD'de 2002 yılında yayınlanan, Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Kanunu veya diğer adıyla Sarbanes-Oxley Kanunu gibi yasal düzenlemenin yanı sıra, denetim standartlarında ve yazılımlarındaki sürekli değişim, denetçilerin yeni teknikler uygulamasına imkan vermektedir. Yaşanan denetim skandallarının ardından, denetime kaybolan güvenin iadesi ve denetimin imajının düzeltilmesi ancak bu şekilde sağlanabilir. Bu amaca yönelik olarak, kağıtsız ve gerçek zamanlı muhasebe ortamında hazırlanmış finansal tablolara uygun görüş verebilmek için elektronik denetim kanıtlarının toplanması sürecini ifade eden sürekli denetim çalışmaları, ilk olarak 1990'lı yılların başlarında AT&T, Siemens, HCA Inc., Unibanco, New York Federal Reserve ve IBM'de yapılmıştır.²⁷⁶

Sürekli denetim yaklaşımının daha iyi anlaşılabilmesi için kontrol ve risk kavramları üzerinde durulması gereklidir. Kontrol, riski azaltmak için yapılan faaliyetlerdir. Kontrol eksikliğinin olduğu noktaları tespit etmek olası risk noktalarını belirlemek anlamına gelmektedir. Aynı şekilde, denetçiler riskleri değerlendirerek kontrolün eksik olduğu noktaları da tespit edebilirler. Çünkü sürekli denetim yaklaşımı işletmenin

²⁷⁴ Ataman Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N., (2001), Muhasebe Denetimi Uygulamaları, Alfa Yayınları, İstanbul, s.68.

²⁷⁵ Dönmez, A., (2008), Bağımsız Denetim Sürecinde Kullanılan Analitik İnceleme Prosedürlerinin Denetim Standartları Açısından Değerlendirilmesi ve Türkiye'de SPK'dan Yetki Almış Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, s.41.

²⁷⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.114-115.

kontrol ve risk faktörlerinin sürekli olarak değerlendirilmesini öngörmektir. Bu noktada sürekli denetimin iki temel bileşeni ortaya çıkmaktadır.²⁷⁷

- Sürekli kontrol değerlendirilmesi, kontrole dayalı teminatın sağlanması için denetçilerce kullanılan eylemleri kapsamaktadır. Sürekli kontrol değerlendirmesi denetçilere -yönetim ve denetim komitesine- kontrol mekanizmalarının işlerliği konusunda sürekli değerlendirme raporu sunma imkânı sağlar. Sürekli denetimin, işletmenin kontrol sistemini sürekli olarak takip etmesi, herhangi bir sapma durumunda erken müdahale imkânı tanıdığı için önemlidir.
- Sürekli risk değerlendirmesi, işletme içerisindeki risk seviyelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda denetçilerin gerçekleştirdikleri eylemleri kapsamaktadır. Bu yöntem sayesinde denetçiler; kurumun riskli alanlarını tespit etmekte, bu türden riskleri derecelendirmekte ve sınırlı denetim kaynaklarının daha etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadırlar.

Sürekli denetim sürecinin amaçları Tablo 4.2’de gösterildiği gibidir.

Tablo 4.2. Sürekli Denetim Sürecinin Aşamaları²⁷⁸

Sürekli Denetim Amaçları
Sürekli denetim için amaçların tanımlanması • Üst yönetim desteğinin sağlanması ve sürdürülmesi • Anahtar bilgi sistemlerinin ve veri kaynaklarının belirlenmesi • İş süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin anlaşılması • Bilgi teknolojileri yönetimi ile olan ilişkilerin geliştirilmesi
Veri Girişleri ve Kullanımı
• Analiz araçlarının seçimi ve satın alınması • Erişim ve analiz yeteneklerinin geliştirilmesi • Denetçi analiz hünerlerinin ve tekniklerinin geliştirilmesi • Bilgi bütünlüğü ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi • Bilginin hazırlanması

²⁷⁷ Memiş, Tüm, a.g.e., s.149.

²⁷⁸ Coderre, D., (2006), “Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment”, A Summary of The IIA’s Global Technology Audit Guide, White Paper, s.7.

Sürekli Kontrol Değerlemesi	Sürekli Risk Değerlemesi
<ul style="list-style-type: none"> • Kritik kontrol noktalarının belirlenmesi • Kontrol kurallarının ve istisnaların tanımlanması • Kontrollerin test edilmesi ve açıkların belirlenmesi için teknolojik desteğin oluşturulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Değerlendirilecek varlıkların tanımlanması • Risk kategorilerinin belirlenmesi • Risk/performans göstergelerinin belirlenmesi • Risk artışlarının ölçümü için analitik testlerin tasarlanması
Raporlama ve Sonuçların Yönetilmesi	
<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli denetim faaliyetlerinin sıklığının belirlenmesi • Kontrol açıklarının veya artan risk seviyelerinin belirlenmesi • Sonuçları önem sırasına göre sıralamak • Uygun denetim görüşünü oluşturmak ve sonuçları yönetime bildirmek • Raporlama, izleme ve takip gerektiren sonuçları yönetmek • Eyleme dönüşen sonuçları değerlemek • Sürekli denetim sürecinin etkinliğini değerlendirmek ve izlemek 	

4.5.5. Fısıltı Ortamı (Whistleblowing)

“Whistleblowing” kavramı esas itibariyle genel bir kullanım alanına sahiptir. Türkçeye çevrildiğinde “düdük çalma” manasına gelen bu tabirin, ilk olarak 50 sene önce okullarda ve çeşitli oyunlarda, yönetici tarafından, dikkati çekmek veya devam etmekte olan faaliyeti duraksatmak maksadıyla kullanıldığı bilinmektedir. Fısıldayıcı (whistleblower), yaptığı iş ne kadar saygı duyulması gereken, iyi bir iş olsa da muhbirlik, casusluk, köstebeklik, ispiyonculuk gibi olumsuz düşünceleri içeren bir imaja sahiptir. Fısıltı kavramı yaygınlaştıkça, kavram karmaşasının daha da artacağı görülmektedir. Bu nedenle, konuya hukuksal bir çözüm getirilerek muhbir ve fısıldayıcı ayrımının yapılması ve sosyal bir fayda içeren bu işlemin uygulama alanının genişletilmesi gerekmektedir.

Yanlışla dair işletmenin iç birimine yapılan bildirim iç fısıltı, işletme dışına (medya veya düzenleyici kuruluşlara) yapılan bildirim ise dış fısıltıdır. İç fısıltı, fark edilen yanlışla ilgili gerekli düzeltmeyi gerçekleştirebilecek organizasyon içindeki kişiye yapılır. İç fısıltının, dış fısıltıya göre avantajları vardır. Şöyle ki; iç fısıltı, işletme

içindeki yanlışların büyüyen bir skandal haline gelmeden yine organizasyon içinde halledilmesini sağlar. Bunlar dışında iç fısıltı, işletme içinde etik bir atmosfer yaratarak, çalışanların etik dışı davranışları bildirmesi için cesaret verir. Örnek vermek gerekirse; IBM, fısıldayıcıları koruyan bir politika sergilemektedir. Çalışanlar, isimleri gizli kalmak şartıyla, firmadaki etik değerleri ve firmadaki uygulamaların yasallığını rahatça sorgulayabilmektedirler. IBM, bu politika sayesinde, yöneticileri veya çalışanları hakkında adaletsiz, kanun dışı veya etik olmayan birçok davranışı fark ederek gerekli önlemleri almayı başarmıştır.²⁷⁹

Fısıltı eylemi veya bir tür ihbar mekanizması, hilelerin önlenmesinde veya erken ortaya çıkartılmasında, etkili bir iç kontrol aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Dikkat edilmesi gereken nokta, fısıldayan kişinin güdüleridir. Örneğin kişisel yarar sağlamak amacıyla bu eylemi yapan bir çalışanın, işletmenin iç kontrol yapısının etkinliğini ve dürüstlüğü bozabileceği unutulmamalıdır.²⁸⁰

Fısıltı ortamının başarılı olabilmesi için, fısıldayan çalışanın:²⁸¹

- Yanlış bir eylemi tanımlama da gerekli etik duyarlılığa,
- Yanlış bir eylemi kavrayabilecek yeteneğe,
- Eylemini bir bildirim veya rapor biçimine getirecek azme sahip olması, gerekmektedir.

Hileli durumlar hakkında yapılan açıklamalar yönetimce hemen değerlendirilmeli ve açığa kavuşturulmalıdır. Asılsız iddialar veya çekememezlik duygularıyla yapılan açıklamalara karşı net bir tavır konmalıdır. Proaktif hile denetiminde fısıltı yönteminin (whistleblowing) amacı aşağıda açıklanmaktadır:²⁸²

- Bilgi dahilinde olunmayan durumlar hakkında bilgilenecek,
- Uygulamalar hakkında kendini güvende hissetmek,
- Durumlar hakkında cevapları toplayarak saptayıcı tedbirler almak,
- Uygulamalar hakkında bir geri cevap (feedback) alarm imkânı sağlamak.

Yapılan pek çok araştırma, suistimalin ortaya çıkması konusunda en geçerli yöntemin, iç ya da dış denetimler değil, bildirim mekanizmaları olduğunu göstermiştir. Hatta araştırmalar, bildirim mekanizmalarını kullanan şirketlerin, suistimali, bildirim

²⁷⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.117-118.

²⁸⁰ Bozkurt, a.g.e., s.420.

²⁸¹ Bozkurt, a.g.e., s.420.

²⁸² Abdioğlu, H., (2007), Hilelerin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:23, (Mayıs), İstanbul, s.135.

mekanizmaları bulunmayan şirketlerden daha kısa sürede ve daha az zarar oluşmuşken tespit edebildiklerine de işaret etmiştir. Bu nedenle, şirketlerin doğru bir bildirim mekanizması kurup bu mekanizmanın etkin işleyişini sağlaması önemlidir. Etkin işleyiş ile kast edilen, çalışanların gizlilik kurallarına uyulacağını, bildirimleri karşılığında kendisine misillemede bulunulmayacağını, bildirimlerinin ciddiyetle inceleneceğini bildiği bir işleyiş olmalıdır. Bu noktada en sık karşılaştığımız soru, gerçek olmayan, intikam ya da karalama amacıyla yapılacak bildirimlerin incelenmesi için harcanacak gereksiz zamanla ilgili olmaktadır. Ancak KPMG Amerika'nın yaptığı bir araştırma, bildirim mekanizmalarına yapılan bildirimlerin %70'e yakınının gerçek olduğunu ortaya koyduğundan, kalan %30'luk kısmın araştırılmasının önemli bir zaman kaybı olmayacağını savunmak akla yatkın görünmektedir.²⁸³

²⁸³ Güner, Ç., (2013), KPMG Gündem, Üç Adımda Suistimal Risk Yönetimi, (Nisan - Haziran), Sayı:14, s.80.

BÖLÜM 5. HİLE RİSKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu risk türlerinden biri olan hile riski, işletmede hileli eylemlerin meydana gelme olasılığıdır ve işletmenin hile karşısındaki savunmasızlığını ifade eder. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, kontroller ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskinin sıfıra indirilmesi mümkün değildir.²⁸⁴

İş dünyasında yöneticiler, danışmanlar ve denetçiler hile riskini değerlendirmeyi, hile riski yönetiminde bir araç olarak kullanmaktadırlar. İşletmeler hile riski değerlendirmelerini belgelemek için bir çerçeve oluşturmalıdır. Bu çerçevenin altına hile riskini belirleme, değerlendirme ve uygulanan diğer rasyonel ve yapısal yaklaşımların nasıl gösterileceği yer alır. Yönetim açısından hile riskini değerlendirme; risk değerlendirme sürecinin ana hatlarını belirler. Denetçi perspektifinden ise hile riskini değerlendirme; denetim prosedürlerinin yapısını, kapsamını ve zamanlamasını belirler. Öyleyse, hile riski değerlendirme sürecinin, geleneksel risk değerlendirme sürecinden farklı olduğu söylenebilir.²⁸⁵

İşletmeler inceleme yapıldığı zaman sık sık ortaya çıkarılan hile etkenlerinin faydasının önemini sonradan anladıklarını bildirmekteler. Bu etkenler işletmeyi hileye karşı duyarlı yapmaktadır. Bu etkenler değerlendirildiğinde risk tahminleri ortaya çıkmaktadır. Risk faktörlerini incelemenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Genel olarak hile riski profilini işletme riski, personel riski, yapısal risk ve kültürel risk olarak dört kategoriye ayırmak mümkündür.²⁸⁶ Risk profili işletmeden işletmeye düşük seviyeden yüksek seviyeye doğru çok hızlı bir şekilde değişiklik gösterebilmektedir. Örnek olarak personel değişimi hile riski profilinde ciddi değişimlere yol açabilir. Aynı şekilde ekonomik faktörler veya pazardaki değişimler hile riski seviyesinin yükselip alçalmasına neden olabilir.²⁸⁷

²⁸⁴ Akdemir, a.g.e., s.48.

²⁸⁵ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.51.

²⁸⁶ Jafarova, a.g.e., s.52.

²⁸⁷ Jafarova, a.g.e., s.53.

5.1.1. Hilekarın Karakteristik Özellikleri

Hilekar işletmenin güven duyulan bir çalışanıdır. Dürüst ve çalışkan özelliklerinden dolayı hilekara işletmede zımni olarak bir hareket alanı açılmıştır. Hareket özgürlüğüne kavuşan, muhasebe sistemini bilen sistemin açıklarını fark eden hilekarın tek beklentisi uygun zamanın gelmesidir.

Hileli işlemlere taraf olan bireylerin temel özellikleri ACFE araştırmasına yansıyan oranları aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁸⁸

- Müsrif yaşam (%43)
- Finansal sıkıntılar (%36)
- Sorumluluk almaya hazır olmama (%23)
- Satıcı/müşteriler yakın ilişki (%22)
- Dürüst olmayan şüpheli yaklaşım (%19)
- Aile sorunları (%18)
- Stres ve şüpheli kişilik (%14)
- Bağımlılık problemleri (%12)
- Uzun süredir izine çıkmama (%10)
- Geçmiş işvereni ile problemleri olma (%9)
- Kazancının yetersizliğinden yakınma (%8)
- Aşırı baskı (%7)
- Geçmiş yasal problemleri olma (%6)
- Düzensiz hayat tarzı (%6)
- Başarılı olma yönünde aşırı baskı altında kalma (%5)
- Otorite yokluğundan şikayet etme (%5)

İşletmelerde yapılan hilelerin önemli bir kısmı ne yazık ki tesadüfi olarak ortaya çıkmaktadır. Hile araştırmalarında yer alan denetçilerin, tepe yönetimlerinin ve ortakların işleri oldukça zordur. Bu nedenle hile araştırmalarında dikkatin yoğunlaştırılacağı belirtilere gerek bulunmaktadır. Bu nedenle bir işletmede hile yapma olasılığı yüksek olan kişilerin bilinebilmesi, hilelerin ortaya çıkartılmasında ve önlenmesinde önemli yararları bulunmaktadır.²⁸⁹

²⁸⁸ Pehlivanlı, a.g.e., s.21.

²⁸⁹ Toroslu, a.g.e., s.249.

Çoğu zaman yakından tanıdığımız ve çok güvendiğimiz insanlar olan hile yapanların özellikleri şu şekilde sıralanabilir:²⁹⁰

- Eğitim düzeyleri yüksektir: hile yapan insanlar hile yapmak için gerekli teknik bilgi, beceri ve eğitim düzeyine sahip insanlardır.
- Erkektirler: Yapılan toplam hilelerin $\frac{3}{4}$ 'ünün erkekler tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Erkek hilekarlar genelde kolej eğitilmiş ve beyaz insanlardır. Bunda erkeklerin kadınlara göre daha yüksek pozisyonlarda görev almaları ve daha yüksek maaşlarla çalışıyor olmalarının da büyük önemi vardır.
- Evlidirler: Hile eğiliminde olan ya da hile yapanların çoğunun evli olduğu gözlenmiştir. Bekarlara oranla 3 katı daha fazla hile eğilimindedirler. Daha da ilginç olan olay, çocuk sahibi olmaları ve mutlu bir evliliklerinin olmasıdır.
- Oldukça zekidirler: Zeka düzeyleri oldukça yüksek olduğundan, günlük olağan şirket işleri onlara sıkıcı gelmekte, zeka düzeyleri ve yaratıcılıklarını göstermek için kendisi gibi insanlar tarafından yapılmış olan şirket iç kontrol ve güvenlik sistemine meydan okuma eğiliminde olmaktadır.
- Kendini beğenen (bencil) tiplerdir: Hilekarlar kendi kusurlarının kontrol edilmesini aşağılayıcı davranış olarak görürler. Kendilerini beğenir, dolayısıyla şirkette buldukları noktayı kendilerine layık görmezler. Üstlerini küçümser ve yetersiz bulurlar. Kendilerini göstermenin tek yolu hile yapmaktır.
- Meraklıdır: Kişi, işi veya şirketle ilgili tüm olaylara karşı aşırı derecede meraklıdır. Yeni gelişmeleri yakından takip eder. Yeni bir şey yaratmak için çok isteklidir.
- Risk almayı sever: Önlerine fırsat çıktığı zaman bunu değerlendirmek için kuralları hiçe sayarak, riske girmeyi severler. Başarısızlıktan asla korkmazlar ve yakalanmayacaklarını düşünürler.
- Çalışkandır: Genellikle işe herkesten erken gelir ve herkesten geç çıkarlar. Fazla izin kullanmaz ve ofisten uzaklaşmayı göze alamazlar.
- Kurallara uymazlar: Kurallar zaman kaybettirir. Onlar kestirmeden gitmeyi her zaman tercih ederler. Kuralları çiğnerken de kendilerini haklı çıkacak bir bahaneleri her zaman vardır.

²⁹⁰ Küçük, İ., (2008), Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.26-28.

- Stresli bir yaşam sürmektedirler: Hile yaptıkları dönemlerde, bu kişilerin maddi sıkıntı içinde oldukları, evliliklerinin yolunda gitmediği, kumar vs. aşırı borçları bulunduğu, uykusuzluk problemleri olduğu ve ilaç kullanma eğilimlerinin yoğun olduğu görülmüştür.
- Hayat tarzları değişmiştir: Aldıkları maaşla yaşadıkları hayat tarzı arasında uyum yoktur. Genellikle içinde buldukları yaşam şartlarından şikayetçi olan ve daha iyi şartlarda yaşamayı kendine hedef seçmiş olanlar sonunda bu amaçlarını gerçekleştirmek için hileye başvururlar.
- Şirkette üst düzey görevde bulunmaktadır: İşletmelerin bünyelerinde meydana gelen hilelere veya yolsuzluklara bakıldığında, tepe yöneticilerin yaptıkları hilelerin, çalışanların yaptıkları hilelerden anlamlı bir biçimde fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Beklentileri vardır: Kişi işverenin kendisine hak ettiğini vermediğini düşünmektedir. Çalışan almış olduğu sorumluluklar ve yaptığı işlerin karşılığında aldığı ücreti yetersiz bulmaktadır. Çalışmaların sonucunda terfi, yüksek ücret gibi beklentileri vardır. Ancak, bu beklentilerine karşılık bulamamış ve hayal kırıklığına uğramıştır. Şirkette umduğunu bulamayan kişi hileye başvurarak zaten hak ettiği şeyi elde etmektedir.

5.1.2. Hile Eylemi

Hileden sağlanacak yarar, onun için katlanılacak maliyetten fazla olduğu sürece hile eylemi gerçekleşmektedir. Bu kabul, bir fayda-maliyet analizi olarak da açıklanabilir. Hileden elde edilebilecek yararın etkisi, hile yapmayı düşünen kişinin yoldan çıkmasında tetikleyici etki yapmaktadır. Diğer taraftan hile sonucu yakalandığında ise, katlanacağı cezaların etkisi de onu yoldan çıkmama konusunda frenlemektedir. Yarar, maliyetten fazla olduğu sürece büyük olasılıkla hile eylemi gerçekleşmektedir. Tersine, maliyet yarardan fazla olduğu sürece de çoğunlukla hile eylemi gerçekleşmemektedir.

Yarar ve maliyet unsurlarını bir biçimde formüle edersek, aşağıdaki dengeler ortaya çıkmaktadır.²⁹¹

Hileden Beklenen Yarar = Ödül x Fırsat x Tekrarlanma Oranı

Hileden Beklenen Maliyet = (Ortaya Çıkma Olasılığı) x Cezalar + Giderler + Etik Maliyetler.

²⁹¹ Bozkurt, a.g.e., s.400.

5.1.3. Hile Riski Değerlemenin Tanımı ve Amacı

Hile riskini değerlendirme, denetçinin mesleki şüphecilik içerisinde yani bir sorgulayıcı düşünce ve denetim kanıtlarının dikkatlice tayin edilmesini içeren bir davranış içinde risk faktörlerini dikkate alarak, işletmenin finansal tablolarının hileden kaynaklanan yanıltıcı beyan riskini belirlemesi sürecidir. Bu tanımdan hile riskini değerlemenin bir süreç olduğu ve bağımsız bir denetçi tarafından bu işin yapıldığı vurgulanmaktadır. Bu süreçte bağımsız denetçinin deneyiminin ve mesleki şüpheciliğinin çok büyük bir önemi bulunmaktadır. Hileden kaynaklanan yanıltıcı beyan riskini değerlemek risk faktörlerinin bileşimini dikkate alan kümülatif bir süreçtir.²⁹²

Hile riski değerlemenin amacı, denetim firmasının dava edilme riskini azaltmak, sağlıklı ve etkin bir denetim çalışması yürütmektir. Hile riski değerlemenin faydalarından birisi de denetim kaynaklarının riske bağlı olarak dağıtılmasını sağlayarak, kaynak israfını önleyip denetimin etkin ve verimli olmasını sağlamaktır.²⁹³

Hile risk değerlendirmesi yapmak özellikle denetim çalışmasını planlarken önemli ise de, bağımsız denetçi hile riskini bütün denetim sürecinde göz önüne almaktadır. İlk değerlendirmeler denetim çalışması ilerledikçe gözden geçirilmekte ve gerektiğinde değiştirilmektedir. Başka bir anlatımla, hile risk değerlendirmesi denetim çalışmaları hem yapılırken, hem de değerlendirilirken devam eden birikimli bir süreçtir. Hile risk değerlendirmesi yapıldıktan sonra ise bağımsız denetçi meslekî takdirini kullanarak uygun denetim işlem ve tekniklerini belirlemektedir. Belirlenmiş olan hile risk faktörlerine bağlı olarak ya hile riskine genel bir karşılık verilebilmekte, ya belirli bir hesap ya da iddia ile ilgili özel karşılıklar verilebilmekte ya da her iki karşılık birlikte verilebilmektedir.²⁹⁴

Denetimin risk değerlendirmesi sürecinde denetçilerin SAS 82 standardına göre şu çalışmaları yapmaları gerekmektedir:²⁹⁵

²⁹² Kiracı, M., (2004), Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’de SPK’dan Yetki Alan Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.68.

²⁹³ Kiracı, a.g.e., s.69.

²⁹⁴ Kandemir, C., (2013), Türkiye’de Bağımsız Denetçilerin Hile Risk Faktörleri Etki Değerlemesi, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:40, (Haziran), s.86.

²⁹⁵ Ata, H.A., Uğurlu, M., Altun, M.Ö., (2009), Finansal Tablo Hilelerinin Önlenmesinde Denetçi Algılamaları, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, (Haziran), s.217.

- Denetçiler hile risklerinin yüksek olduğu durumları değerlendirmeli ve belgelendirmelidir.
- Denetçiler, riski değerlendirirken hile riski faktörlerini kategorik olarak incelemelidir.
- Denetçiler artan hile riskine cevap vermelidir.
- Denetçiler, hile riski ile ilgili denetim test sonuçlarını değerlendirmelidir.
- Denetçiler, potansiyel hileyi, etik veya yasal düzenlemelerde bulunmayan durumları yönetimle, denetim grubu ile veya mali komite ve diğer ilgililer ile görüşmelidir.

5.1.4. Hile Riskini Değerlendirme Takımı

Hile, tanımında yer aldığı gibi kasıt içermektedir. Aynı zamanda tespit edilmekten kaçınmaya yönelik tasarlanmıştır. Hile riski değerlendirme takımı, potansiyel hilekar davranışını önceden görmek için stratejik düşünmeye özendirilmiştir. Stratejik düşünme, hilenin ortaya çıkarılması için hilekarın beklemediği prosedürlerin tasarlanmasında da önemlidir. Stratejik düşünme; şüpheli zihniyetle sorulması gereken bazı soruları içerir:²⁹⁶

- Hilekar, sistemdeki kontrol zayıflıklarından nasıl faydalanabilir?
- Hilekar, kontrolleri nasıl atlamış veya geçersiz kılmıştır?
- Hilekar, hileyi nasıl gizlemiştir?

İyi bir risk ölçümü, çeşitli kaynaklardan veri sağlanmasını gerektirmektedir. Risk değerlendirmesi yapılmadan önce, yönetim, risk değerlendirme takımını belirlemelidir. Bu takım işletmenin farklı bilgi, yetenek ve bakış açılarına sahip kişilerden oluşmalıdır. Hile riski değerlendirme takımı aşağıda belirtilen iç ve dış kaynakların kombinasyonu şeklinde de oluşturulabilir:²⁹⁷

- Finansal raporlama süreci ve iç kontroller konusunda bilgili muhasebe/finans personelinin gruba alınması,
- Sektör hakkındaki konularda genel anlamda bilinçli olan, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde ve günlük operasyonlarda bilgilerini kullanan finans dışındaki birimlerde çalışan personelin gruba alınması,

²⁹⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.60.

²⁹⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.60.

- Hile riskini değerlendirme sürecinin, işletmenin ERM (İşletme Risk Yönetimi-Enterprises Risk Management) programıyla entegre edilmesini sağlayan risk yönetim personelinin gruba alınması,
- Hile veya yolsuzluk gerçekleştiğinde, hukuki, cezai veya düzenleyici sorumluluğu olan personelin gruba alınması,
- İşletmenin iç kontrol ve izleme fonksiyonları hakkında bilgi sahibi iç denetim personelinin gruba alınması
- İşletme içindeki uzmanlar kullanılmadığında, uygulanan standartlarda, anahtar risk etkenleri, anti-hile metodolojisi, kontrol faaliyetleri ve ortaya çıkarma prosedürleri hakkında uzmanlığı olan dış danışmanlardan hizmet alınması.

5.1.5. Hile Riski Değerlemenin Zamanı

Bağımsız denetim firması, müşteri işletmeyle denetim sözleşmesini yaptıktan sonra denetim planlamasını yapacaktır. Bu aşamada bağımsız denetçi hile riskini değerleyebilir. Hile riski değerlemenin ne zaman yapılacağından çok, nasıl yapıldığı daha önemli olmasına rağmen uygulamada farklı zamanlarda hile riski değerlemesinin yapıldığı çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur.

Denetçi risk faktörleri ve diğer koşulları, yeni müşteri kabulünde veya eski müşterinin denetimine devam edip etmeme kararını vermek için gerekli soruşturmaları yaparken, denetim planlaması sırasında, işletmenin iç kontrolünü incelerken veya alan çalışması yaparken belirleyebilir. Bu bakımdan riskin belirlenmesi, denetim sürecince devam eden, risk faktörlerinin bir bütün içinde göz önüne alınmasını kapsayan bir süreçtir.²⁹⁸

5.1.6. Hile Riski Değerlemesi ve Değerleme Süreci

Bir iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi bir süreçtir. Kendine özgü yaklaşımları ve teknikleri vardır. Bir değerleyicinin öncelikle teşebbüsün eylemlerini iç kontrol unsurlarının her biri açısından anlaması gerekir. Bu safha bir anlamda sistemin nasıl dizayn edildiğiyle ilgilidir. Bu konuda personelle görüşmeler ve dokümanların incelenmesi faydalı olacaktır. İkinci aşamada değerleyiciler, sistemin fiilen nasıl çalıştığını belirlemelidir. Dizayn edilmiş prosedürler, faaliyetlerle birlikte değişikliğe

²⁹⁸ Kiracı, a.g.e., s.71.

uğrayabilir veya uzun bir süredir yerine getirilmiyor olabilir. Bazen de yeni kontroller oluşturulur, fakat sistemi kuranların haberi olmayabilir. Bu safha, kontrollerden etkilenen veya onları yerine getiren personelle tartışarak veya kontrolleri performansıyla ilgili kayıtların incelenmesi yoluyla başarılacaktır. Değerleyici, yaptığı test sonuçlarını değerlendirerek iç kontrol sistemiyle ilgili analizlerini tamamlamalıdır. Analizlerde kriter, sistemin oluşturulmuş amaçlar bakımından uygun güven verip vermediği konusunda olacaktır.²⁹⁹

Hile riski değerlendirme genel olarak mevcut kontrolleri değerlemenin yanı sıra kontrol araçlarının hileli işlemleri ne kadar önlediği veya ortaya çıkardığı analizlerine dayanır. Hile riski değerlendirmeleri özel olarak ise hile şemaları senaryolarına dayanır. Değerlendirmelerin temel amacı aşağıdaki sonuçlara neden olacak faaliyetlerin tanımlanmasıdır.³⁰⁰

- İşletme itibarını etkileyebilecek olaylar,
- İşletmenin cezai veya hukuki sorumluluğa maruz kalması,
- Finansal kayıplar.

Hile ihtimali tipik olarak sahtekarlığın ne kadar kolay yapılabileceğine, hileye yönlendiren güdüsel faktörlere ve şirketin sahtekârlık geçmişine bağlıdır. Hile yönetimi, finansal kayıpları sınırlamak ve elemekten çok durumları sınırlama ve elemeyi içerir. Örneğin, bazı organizasyonlar için, itibar ve ün kaybı, işin gelişimi ve sürdürülebilirliği için gerekli imkânları ve gerekli ruhsatları elde etmenin yanında, onların kalifiye işçileri aynı şekilde müşterileri kendi mallarına çekmek ve elinde bulundurmak üzerinde de gözle görülür bir etkisi vardır.³⁰¹

5.1.7. Hile Riski Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı

Hile riski değerlendirmesi düzenli olarak 12-24 ayda bir yapılmalıdır. Sarbanes-Oxley Yasası'na göre iç kontrol değerlendirmelerinin Bölüm 404'e olan uygunluğunun her sene yapılması gerekmektedir. Fakat bu değerlendirmeyi yapmak kolay değildir ve çoğu işletmede gerçekleşmemektedir. Yönetim değerlendirmeyi ne kadar sık yaparsa iç kontroller o kadar güçlenecektir. Yönetim hile riski değerlendirmesini, plansız ve gelişigüzel bir tarz yerine, kapsamlı ve tekrar eden bir yapıyı baz alarak sürdürmelidir.

²⁹⁹ Yılancı, a.g.e., s.85.

³⁰⁰ Pehlivanlı, a.g.e., s.16-17.

³⁰¹ Emir, a.g.e., s.89-90.

COSO çerçevesine göre risk değerlendirmesi, faaliyette bulunulan ortamın değişmesi, yeni ürünler ve pazarlar meydana çıkması ve kurumsal yeniden yapılanmalar gibi özel durumlar meydana geldiğinde de yapılmalıdır. Yönetim risk değerlendirmelerinin içine hile riskini de katmalıdır. Yönetim aynı zamanda hile riskini kurumsal düzeyde, bütün iş birimlerine ve önemli hesap kademelerine yayılmış bir şekilde değerlendirmelidir.³⁰²

5.1.8. Hile Değerlendirme Sorgulaması (FAQ–Fraud Assesment Questioning)

Bu yöntemde şüphelenilen bir hile olayını açığa çıkarmak için sadece sorular sorularak inceleme yapılmakta ve muhtemel hileli durumlarla ilgili bilgiler toplanmaktadır. Yakalanmadan, şirketin nasıl dolandırılabilceğine dair herhangi bir çalışana sorulan sorulara verdiği cevapları araştırılır. Böylece işletmede herhangi bir hileli girişimin olup olmadığı ortaya çıkarılır.³⁰³

5.2. DİĞER RİSKLER

5.2.1. Bilgi Teknolojileri ve Hile Riski

İşletmeler mal, hizmet, para ve bilgi gibi unsurlarla ilgili değer hareketlerini dijital ve bilgisayar ortamlarda hazırlayarak; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, iş ortakları ve toplum ile olan ilişkilerini yürütmektedirler. Bilgi teknolojilerinden faydalanarak iç ve dış çevreler ile sağlanan iletişimde şeffaflık, paylaşım ve entegrasyonun sağlanması, günümüz iş dünyasında iş yapmanın kaçınılmaz gereğidir. Kuruluşlar, bilgi teknolojilerinin imkânlarından faydalanabilmek adına -farklı boyutlarda- bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadırlar. Bilgi teknolojilerinin rolü son yıllarda değişime uğrayarak şirket yönetimi ve kaynakların kontrolünün önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletme içerisinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında sürekli bir artış gözlenmektedir.³⁰⁴

İşletmeler bilgi teknolojilerini işletmenin; yönetim, iletişim ve finansal bilgi süreçlerinde kullanmaktadır. Zayıf tasarlanan veya yetersiz kontrol edilen bilgi teknolojilerine sahip işletmeler hileye maruz kalabilir. ABD’de bulunan Bilgisayar

³⁰² Akdemir, a.g.e., s.88.

³⁰³ Çankaya, F., Gerekan, B., (2009), Hile Denetçiliği Mesleği ve Sertifikalı Hile Denetçiliği Mesleki Standartları ve Ahlâk Kuralları, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:29, (Nisan), İstanbul, s.99.

³⁰⁴ Memiş, Ü.M., Tüm, K., Sürekli Denetim Süreci ve İç Denetim İle İlişkisi, s.146-147,

http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/007_memis-tum.pdf, (12.06.2013).

Suçları Ulusal Merkezi'nin 2008 yılında finans, danışmanlık, bilgi teknolojileri, sağlık hizmetleri, kamu işletmeleri ve eğitim sektörlerinden 144 katılımcıyla gerçekleştirdiği çalışmaya (The National Center For Computer Crime Data) göre finansal bilgisayar suçlarının yıllık maliyeti her katılımcı için ortalama \$300.000 gibi bir rakama ulaşmıştır. Başka bir çalışmaya göre ise; şirketlerin %90'ı, paralarının %90'ını bilgisayar hileleri sebebiyle kaybetmektedir. Birçok bilgisayar hilesi tespit edilememekte ve raporlanamamaktadır. FBI, tüm bilgisayar hilelerinin yalnızca %1'ini tespit edebilmiştir. Bu bilgiler, Time Dergisi'nin daha 1979 yılında, bilgisayar hilelerini, büyüyen sektör olarak nitelendirmesinin doğruluğunu ortaya koymaktadır.³⁰⁵

5.2.2. Düzenlemelerin ve Yasaların Suistimal Edilme Riski

Düzenlemelerin ve yasaların suistimal edilmesi geniş alana sahip olan risklerdir. Çıkar çatışmalarını, içeriden öğrenenlerin ticaretini, ticari sırların çalınmasını, anti-rekabet uygulamalarına uyulmamasını, çevre mevzuatına uyulmamasını, ithalat/ihracat alanlarında ticaret ve gümrükle ilgili düzenlemelere uyulmamasını içerir. Sıralanan bu riskler, işletmelerin yapısına ve içinde bulunulan sektöre bağlı olarak risk değerlendirme sürecine dahil edilebilir.³⁰⁶

5.2.3. İtibar Riski

İtibar riski, kurumların iş uygulamaları hakkında potansiyel olumsuz ünleri olarak tanımlanabilmektedir.³⁰⁷ İtibar riski, diğer risklerden bağımsız bir şekilde ortaya çıkabileceği gibi diğer risklerin sonucu olarak da ortaya çıkabileceği için farklı değerlendirilecek bir risk türüdür.

Hileli davranışlar işletmelerin itibarını; müşterilerine, tedarikçilerine ve sermaye piyasasına karşı zedeleyebilir. Örneğin; hileli finansal raporlama sonucunda işletmenin sermaye piyasalarında itibarı zedelenmektedir. Aynı zamanda finansal kuruluşlar nezdinde itibarı zedelenen işletmenin kredi alma şartlarının zorlaşması doğal bir sonuçtur. Yönetim kurulu tüm paydaşlarına karşı işletmenin uzun ömürlü olacağını vaat

³⁰⁵ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.78.

³⁰⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.80.

³⁰⁷ Uzunoğlu, E., Öksüz, B., Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, s.115, http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_uzunoglu_burcu_oksuz_kurumsal_itibar_riski_yonetimi_halkla_iliskilerin_rolu.pdf, (31.10.2013).

ettiği için, işletmenin itibarı zedelendiğinde de sorumlu organ yine yönetim kuruludur.³⁰⁸

³⁰⁸ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.81.

BÖLÜM 6. HİLENİN ÖNLENMESİ, ORTAYA ÇIKARTILMASI, SORUŞTURULMASI

6.1. HİLENİN ÖNLENMESİ

Hile önleme konusunda en iyi performansı gözeten işletmeler bile hilenin ortaya çıkabileceği gerçeğinin kaçınılmaz olduğunu kabul etmişlerdir. İşletmede önleyici ve ortaya çıkarıcı teknikler olmasına rağmen hile ve suistimal, işletmenin çeşitli seviyelerinde ortaya çıkabilir. “Önleme” ve “ortaya çıkarma” kavramları aynı anlama gelmezler. Önleme; politikaları, prosedürleri, eğitim ve iletişimi kapsarken; ortaya çıkarma, gerçekleşmiş veya gerçekleşmekte olan hile veya suistimali belirlemeye yönelik faaliyetler ve programlar olarak tanımlanabilir. Hile önleme teknikleri, hilenin gerçekleşmeyeceğini garanti etmez, ancak hile riskinin minimize edilmesinin başlıca adımlarından biridir.³⁰⁹

Hilenin önlenmesinde ve ortaya çıkarılmasında esas sorumluluk işletme yönetimine ait olduğu belirtilmişti. İşletme yönetimi finansal tabloların finansal raporlama standartlarına göre hazırlanması ve dürüst bir şekilde sunumundan sorumludur. Bu sorumluluk, finansal tabloların hata ve/veya hile ve usulsüzlükten kaynaklanan önemli yanlışlıklar içermeyecek biçimde hazırlanarak, gerçeği dürüst bir şekilde yansıtmasını sağlamak amacıyla gerekli iç kontrol sisteminin tasarlanmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini, koşulların gerektirdiği muhasebe tahminlerinin yapılmasını ve uygun muhasebe politikalarının seçilmesini içermektedir.³¹⁰

Yakalanma korkusu diğer bir deyişle ortaya çıkma algısı, hile de dahil olmak üzere tüm suçlar için güçlü bir caydırıcı olmuştur. Hapse girme, küçük düşme ve aile bağlarını kaybetme korkusu özellikle beyaz yakalı çalışanların hileden caymasına sebep olabilir. Bu nedenle işletmelerde hile riskini en aza indirmek için hilenin ortaya çıkma algısını mümkün olduğunca artırmak gerekir. Bu algıyı artırmanın yolu da hile önleyici kontrollerin oluşturulmasından etkili şekilde yürütülmesinden geçer.³¹¹

Hile işlemlerinin ortaya çıkartılmasında kullanılan yöntemler aynı zamanda önlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Ancak hile ile ilgili önlemler hile

³⁰⁹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.85.

³¹⁰ Erkan, M., Demirel Arıcı, N., (2011), Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:34 (Ocak), s.37.

³¹¹ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.86.

gerçekleşmeden önce alınmalıdır. Alınan bu önlemlere rağmen yine de işletmede hile eylemleri oluyorsa bu aşamadan sonra soruşturup ortaya çıkarma aşamaları ele alınmalıdır. Diğer bir deyişle, hileleri gerçekleştikten sonra ortaya çıkarmak yerine, öncelikle önlemek için çaba harcamak daha akılcı, etkili ve ekonomik bir yoldur.³¹²

Bunun yanı sıra işletme yönetiminin hile ile ilgili önleme faaliyetlerine gereken önemi vermemelerinin başlıca nedenleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:³¹³

- Bizim çalışanlarımız güvenilir insanlardır, hile yapmazlar
- Biz düzgün bir işletmeyiz, gerekli iç kontrollerimiz var ve bizim işletmemizde daha önce hiç hile olayına rastlanmamıştır.
- Eğer hile yapılırsa biz bunun farkına varırız, hileye açık yerleri kontrol altında tutuyoruz.
- Hile yapılırsa bunun hemen farkına varırız.
- Uğranılan zarar büyük olmaz, bunu karşılayabiliriz.
- Kimse benim yönettiğim işletmeye hile yapamaz.

Tablo 6.1’de de görüldüğü gibi hilenin önlenmesi için yapılması gereken önlemler ve bu önlemlerin hile eylemlerindeki oransal dağılımı görünmektedir.

³¹² Beverley, A., Pesi, A., (2013), The Effectiveness of Corporate Culture, Auditor Education, and Legislation in Identifying, Preventing, and Eliminating Corporate Fraud, International Journal of Business, Accounting & Finance, Vol:7, No:1, s.39.

³¹³ Çelik, a.g.e., s.63.

Tablo 6.1. Önleme Araçları - Olası Hilelerdeki Azalma Yüzdeleri Tablosu³¹⁴

Kontrol Tipi	Azalma(%)
Yönetimin Gözden Geçirmesi	45.9%
Çalışan Destek Programı	44.4%
Etik Hat	44.4%
Yöneticiler İçin Hile Eğitimi	36.7%
Finansal Raporlar Üzerinde Dış denetim	35.8%
Çalışanlar İçin Hile Eğitimi	35.5%
Hile Önleme Politikaları	33.3%
Hile Riski Analizi	33.3%
İç Denetim	33.3%
İş Rotasyonu - Zorunlu Tatil	33.3%
Sürpriz Denetimler	33.3%
Muhbirler İçin Ödüller	31.0%
Kurum Kültürü	26.8%
Bağımsız Denetim Komitesi	16.7%
Yönetim Sertifikasyonu	15.9%
Dış Denetim	3.4%

6.1.1. Hile Önlemede İç Denetimin Rolü

AICPA tarafından yayınlanan SAS 1 “Denetim Standart ve Prosedürlerinin Kodlanması” hilenin tanımı ve denetçinin hile karşısındaki sorumluluğu hakkında bilgi vermemek ile birlikte denetçinin denetim planlamasını ve yürütmesini yaparken hata ve hilelerde dikkate alması gerektiğini belirtmiştir. Denetçinin hile karşısındaki sorumluluğu SAS No.1 de yer almakla birlikte, SAS No.82 ile aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir: “Denetçi, mali tablolarda hilenin veya hatanın neden olduğu yanıltıcı beyanların bulunup bulunmadığı hakkında mantıklı bir güvence elde etmek için denetimini planlamak ve yerine getirmekten sorumludur. Denetim kanıtlarının yapısı ve hilenin özellikleri nedeniyle denetçi önemli yanlışlıkları belirlemenin mantıklı, fakat mutlak olmayan güvencesini elde edebilir. Denetçi, mali tablolar için önemli olmayan

³¹⁴ Kahaian, M.N, v.d., Managing Risk Associated with Occupational Fraud, SRR Journal, Bahar 2013, s.2.

hata ve hilelerin ortaya çıkarılmasının mantıklı bir güvencesini elde etmek için denetimini planlamak ve yerine getirmekten sorumlu değildir.”³¹⁵

İA'nın hilelere karşı tavsiyelerinden biri, yetkili bir iç denetim fonksiyonu oluşturmak ve bunun sürdürülmesidir. Şayet işletmeler eğer kurumsal yapılarını korumak, kendilerine yapılmış olan yatırımları geliştirmek istiyorlar ise, olası riskleri etkin biçimde belirlemeli ve kontrolleri de dikkatli biçimde izlemelidirler. Böyle bir sorumluluğun üstlenilmesi ve başarılması da ancak etkili bir iç denetim fonksiyonu ile gerçekleşebilir.³¹⁶

6.2. HİLE ÖNLEYİCİ KONTROLLER

Hileyle mücadelede, önceden önlem alarak hilekardan daima bir adım önde olmak önemlidir. Kontrol faaliyetlerinin tasarlanması ve uygulanması yönetimin öncülük etmesiyle koordine edilir. Hilekarlara karşı savaşan ekip, tüm riskleri göstermeli, kontrol faaliyetlerini tasarlamalı ve uygulamalı, bunun yanında işletmenin risk toleransıya uyumlu olarak hile önleme tekniklerinin yeterli olduğunu garanti etmelidir. Hileyi önleme sürecinde birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında yer alan:³¹⁷

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

aşağıda incelenmektedir.

6.2.1. İnsan Kaynakları Prosedürleri

İnsan kaynakları prosedürleri, giderek önem kazanan ve yaygın olarak uygulanmaya başlanan stratejik hile önleme yaklaşımının temel bileşenlerinden birisini

³¹⁵ Kurnaz, N., (2006), Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.73.

³¹⁶ Yılcı, M., (2003), Denetim Komitesinin İç Denetimin Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:8, (Ocak), İstanbul, s.24.

³¹⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.86.

oluşturmaktadır.³¹⁸ Hileyi en az seviyeye indirme, hilenin en önemli faktörlerinden insanla ilgili faktörleri, kurumların en önemli varlığı olan insan kaynağının en uygun şekilde işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.³¹⁹

İşletmenin insan kaynakları departmanı, aşağıdaki prosedürleri yürütmesi sebebiyle hile önlemede önemli rol oynamaktadır:³²⁰

- Çalışanların referanslarının ve iş tecrübelerinin araştırılması: Personelin işe kabulünde veya işi sürdürmesinde; iş geçmişi, eğitimi ve sağladığı referanslar hakkındaki doğrulamalar oldukça önemlidir. İşletmelerde; abartılan veya yanlış sunulan bilgiler, gizlenen geçmiş veya ismin büyütülerek sunulması, kişilerin yürüttükleri görevleri gizlemeleri ve terfi konusunda yalan söylemeleri önemli hile riskleri arasında gösterilebilir. İşletmelerde çalışan personelin bulunduğu pozisyona uygun olup olmadığının anlaşılabilmesi için çalışanın kimliklerinin ve uzmanlıklarının değerlendirilmesi, işin gerektirdiği nitelikler ile kişinin yeteneklerinin karşılaştırılması ve herhangi bir konudaki dürüstlüğüne bakılması gerekir.
- Anti-hile eğitimleri: Eğitim faktörü, işletmenin her seviyesinde hilenin önlenmesi için bir gerekliliktir. İş dünyasında başarılı olarak gösterilen işletmeler anti-hile eğitimlerini, hile riskinin azaltılması ve etkili kurumsal yönetimin yapılandırılması sürecinde vazgeçilmez bir unsur olarak kabul ederler. Örneğin; Lockheed Martin Corporation, iş ahlakı programının verimliliğini ölçmek ve geliştirilmesi gereken alanları bulmak amacıyla iki yılda bir, 150.000 civarındaki çalışanına anket düzenlemektedir. Her anketten sonra, murahhas üye en başta olmak üzere, bütün çalışanların katıldığı ve gruplar halinde oynanan bir oyun şeklinde hazırlanan yeni bir eğitim programı geliştirilmektedir.
- Performans ve ücretlendirme programının değerlendirilmesi: İnsan kaynakları yöneticileri, hem performans yönetimi hem de ücretlendirme programlarını değerlendirmelidirler. Performans yönetimi, çalışanların işle ilgili uzmanlıklarının yanı sıra davranışlarının ve performanslarının değerlendirilmesini içerir. Çalışanların, yeteneklerinin işletme tarafından farkında olunmasını ve bunun sonucunda iyi

³¹⁸ Gerber, J., Jensen, E.L., (2007), Encyclopedia of White-Collar Crime, Greenwood Press, London., s. 192.

³¹⁹ Liao, H., (2010), Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 29, Emerald Group Publishing, Bradford, s.76.

³²⁰ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.87.

performansın ve başarının ödüllendirilmesini istemeleri doğal bir sonuçtur. Düzenli ve sağlam yapılan performans değerlendirilmesiyle, zamanında ve planlı geri dönüşler potansiyel problemleri önlemenin bir yoludur. Ne yaptığını ve başarıya nasıl ulaşacağını bilmeyen çalışanlar, özellikle de terfi olmayanlar, uygunsuz ve hileli davranışlarını haklı bulurlar.

- İşten ayrılma görüşmelerinin yürütülmesi: Bu görüşlerin amacı, personelin işten ayrılma nedenine göre önemli farklılıklar gösterir. Firmanın, personelin işten çıkarılma nedeni hakkında bilgi vermesi gerekir. Özellikle personelden kaynaklanmayan nedenlerle (firmanın işlerinin durgunlaşması, küçülme, kapanma vb.) personelin işten çıkarılması durumunda yapılacak bu tür bir görüşme, firmanın çalışanlarına gösterdiği saygının bir göstergesidir. Bu görüşmeler personelin kendi isteği ile işten ayrılması durumunda daha da önem kazanır. Bu durumda amaç, personelin işten ayrılma nedeni hakkında bilgi toplamaktır. İşten ayrılan personel, firma içinde yönetimin gözleyemediği pek çok sorunu büyük bir açıklıkla anlatabilir. Bu tür bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi, firmalarda çıkabilecek olası problemleri ve olumsuz yaklaşımları daha önceden belirleme ve önlem alma fırsatı sağlar. Yönetim açısından bu görüşmeler önemli bir geri besleme kaynağıdır. Yalnız personelin duygusal nedenlerle yanıltıcı bilgi verme olasılığını da göz ardı etmemek gerekir.

Tablo 6.2’de hile eylemlerini gerçekleştirenlerin yarattığı kayıpları yüzdesel ve rakamsal olarak gösterilmektedir. Muhasebe departmanının hile sayısında %22 payla en önde gelen departmanken, hile büyüklüğünde 500.000 \$’la yönetim kademesi ön plana çıkmaktadır.³²¹

³²¹ ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2012 Global Fraud Study, s.52, http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf, (03.02.2014).

Tablo 6.2. Hile Eylemlerini Gerçekleştirenlerin Çalıştığı Departmanlar³²²

Departman	Toplam	Yüzdelerik Oran	Sayısal Kayıplar
Yönetim Kademesi	159	%11,90	500.000 USD
Finans Departmanı	49	%3,70	250.000 USD
Yönetim Kurulu	19	%1,40	220.000 USD
Satın alma	76	%5,70	200.000 USD
Muhasebe	293	%22,00	183.000 USD
Hukuk Müşavirliği	8	%0,60	180.000 USD
Pazarlama-Halkla İlişkiler	14	%1,10	165.000 USD
İmalat ve Üretim	25	1,90%	160.000 USD
İnsan Kaynakları	16	1,20%	121.000 USD
ARGE Departmanı	9	0,70%	100.000 USD
Bilgi Teknolojileri	27	2,00%	100.000 USD
Diğer	79	5,90%	100.000 USD
Operasyonel İşler	232	17,40%	100.000 USD
Satış Birimi	170	12,80%	90.000 USD
Depo-Stok Departmanı	56	4,20%	67.000 USD
İç Denetim Birimi	8	0,60%	32.000 USD
Müşteri İlişkileri	92	6,90%	30.000 USD

6.2.2. Yetki Sınırları

Bir çalışanın yetki seviyesi onun sorumluluk seviyesine eşit olduğunda hile daha az görülmektedir. Yetki ve sorumluluk arasındaki uyumsuzluk, kontrol faaliyetleri ile görevlerin ayrılığı ilkesinin işlememesine sebep olarak hileye yol açabilir.

İşletme düzeyinde kontrol sağlamak için işletmenin her alanında yetkili olarak onay seviyeleri belirlenir ya da çalışanlar spesifik fonksiyonlarda görevlendirilebilir. Böylece iç kontrolün en önemli unsurlarından “görevlerin ayrılığı” ilkesi desteklenmiş olur.³²³

Çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak prosedürler ve yönetmeliklere bağlanmış olması ve bu prosedürler dahilinde çalışanların iş tanımlarının belirlenmesi

³²² ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, a.g.e., s.5.

³²³ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.92.

gerekmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkabilecek herhangi bir ihmal veya suistimal durumlarında iç kontrol sorumlulukları çok daha kolay tespit yapabileceklerdir.³²⁴

Ayrıca belirli odalara, kısımlara, sistemlere, giriş-kullanım yetkilerini ID kartı kullanımı ile belirlenmeli ve bu uygulamanın tüm işletme birim ve çalışanlarınca etkin olarak kullanımını sağlamalıdır. Konuya paralel teşkil edecek diğer bir uygulama ise yine işletmenin bilgi teknolojileri bölümü ve insan kaynakları bölümü ile birlikte koordineli olarak çalışanların hangi alanlara girip hangi alanlara girmemesi gerektiği tespit edildikten sonra personel tanıtım kartlarına izinli oldukları alanların isimleri veya belirlenen numaraların yazılmasıdır.³²⁵

Diğer yandan işletmenin bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve birim yöneticisi ile koordineli olarak yetki sınırlarının belirlenebilmesi için, hilelerin nerelerden ve kimlerden kaynaklandığını iç kontrol sisteminin yardımıyla belirlemek gerekecektir. Bu noktalar özenle belirlendikten sonra yapılacak işlem, işletmenin bilgi teknolojileri bölümü tarafından her kullanıcıya sadece kendileri ile ilgili yerlere ve sadece belirli sürelerde (örnek: mesai haricinde kullanılan sisteme girilememesi veya bazı bölümlerinin kısıtlanması vb.) giriş yetkilerinin verilmesi – kısıtlanması uygun olacaktır.³²⁶

6.2.3. Gözetim

Gözetim iç kontrol prosedürlerinin etkili bir şekilde yapıldığının bağımsız güvencesini vermek üzere tasarlanmış bir süreçtir. Gözetim ile iç kontrol faaliyetleri sürekli takip edilir ve performansı değerlendirilir. Bu aslında işletmenin tümüne hileli eylemlerin en kısa zamanda ortaya çıkartılacağına dair bir mesajdır. Bu anlamda gözetim faaliyeti etkili bir şekilde yerine getirilirse hile olasılığını azaltır ve riski de en düşük seviyeye indirir.³²⁷

İzleme ve gözden geçirmelerin kapsamı ve sıklığı risklerin değerlendirilmesi ve sürekli izleme faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır. Sürekli izlemeler arttıkça, iç denetçi

³²⁴ Neşeli, A.E., (2010), Türk Bankacılık Sisteminde İç Denetim ve İç Kontrol Sistemlerinin Analizi ve Uluslar arası Denetim Standartlarına Uyumlaştırılması Kapsamında Bir Değerlendirme; Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.46.

³²⁵ Kanu, S. I., Okorafor, E. O., (2013), The Nature, Extent and Economic Impact of Fraud on Bank Deposits in Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol:4, No:9, s.257.

³²⁶ Yılmaz, K., (2013), İşletmelerde Hile Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.47.

³²⁷ Varıcı, a.g.e., s.91.

veya yönetim tarafından ayrı gözden geçirmelere olan ihtiyaç azalacaktır. Çevre değıştikçe kontrol yapısının etkinliği ve uygunluğu da değışecektir. Sonuç olarak kontrol yapısı değışen durum ve koşullara uyum sağlamak için yeniden değeriendirmeli ve uyumlaştırılmalıdır.³²⁸

6.2.4. Sürpriz Denetimler

İç denetim personelinin elindeki en önemli silah sürpriz olarak hile denetimleri yapmaktır. Sürpriz hile denetimleri, çalışanları hilelerden vazgeçirmede etkilidir. İdeal olarak bu denetimler buna alışmış iç denetçiler tarafından yürütölse iyi olur, çünkü denetim izleri tamamlanmamış, mevcut olmayabilir ve takibi zor olabilir. Bununla birlikte sürpriz bir hile denetimi, hileyi yapanın kanıtları yok etmesine, saklamasına ve değıştirmesine yetecek zamanı vermez. Dolayısıyla hileyi yapan kanıtlarıyla birlikte yakalanabilir.³²⁹

6.2.5. Yasal Takibat

İşletmelerdeki hilekarlar hakkında kanunun izin verdiği ölçüde yasal takibat başlatılması, çalışanlara hileden caydırma hususunda birçok mesaj gönderir. Eğer bir işlemede hilekar yakalanmışsa ve bu hilekar hakkında yasal takibata başlanmışsa, vaka tutuklanmayla bile sonlanabilir. Örneğin; bir bankanın genel müdür yardımcısı, çalıştığı bankadan 5.000.000\$ zimmetine geçirmişti ve yakalandığında kendisi hakkında yasal takibata başlanmamış, bankaya tek bir kuruş dahi ödememiş, sadece işten çıkarılmıştır. Böyle bir durumda, genel müdür yardımcısı yerine, hilekar genel müdür yardımcısının iyi bir emeklilik planı hazırladığını düşünebilir. Hilekarlar hakkında yasal takibat başlatılmaması, hilekarın bir sonraki işlemede de aynı senaryoyu gerçekleştirmesine ortam hazırlayabilir.³³⁰

İşletmenin beklentileri ve hile karşısında takınacağı tutum tüm çalışanlara bildirilmelidir. Bir çalışan işleme için yanlış olanı yaptığında bunun yanına kar kalacağını, hiç bir ceza almayacağını bilirse bu çalışan için teşvik edici bir unsur

³²⁸ Duman, S., (2006), İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, s.39.

³²⁹ Kiracı, a.g.e., s.149.

³³⁰ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.94.

olmaktadır. İşletmedeki bütün çalışanlar dürüst olmayan davranışlara hoşgörü gösterilmeyeceğini bilmelidir.³³¹

6.2.6. Düzenli Denetimler

Denetimlerin düzenli bir zaman aralığında gerçekleşmesi, hilenin ortaya çıkma algısını artıran önleyici bir kontroldür. Düzenli denetimler, hileyi ortaya çıkarma sürecine hizmet etse de denetçilerin, hileleri ortaya çıkarmak adına daha etkili araçlar ve yöntemler kullanmaları bu denetimlere önleyicilik niteliği de kazandırır. Bu denetimlerin kilit noktası, anormalliklerin analiz edilmesi ve tekrar gözden geçirilmesidir. Aşağıdaki örnek olay, işletmelerde düzenli denetimlerin önleyici niteliğinin de olduğunu göstermektedir.³³²

Bir üniversitedeki gazete bürosunun tek bir muhasebecisi vardı ve tüm işlerini tek başına yürütmekteydi. Yapılan muhasebe işlerinin denetimini emekli bir muhasebe profesörü düzenli aralıklarla gerçekleştirmekteydi. 2008 yılının Nisan ayında emekli profesör denetimleri bırakacağını rektöre bildirirken, denetimleri başka birinin gerçekleştirmesini ya da iç denetim birimi kurulmasını önerdi. Ekim ayında gazetenin basımını yapan firmadan gelen bir telefon ile gazetenin yeni sayısının basılamayacağı haberi geldi. Rektörlükte incelenen kayıtlarda gazetenin muhasebecisinin binlerce doları çaldığı tespit edildi. Bunu yanı sıra incelemeler sonucu ortaya çıkan önemli bir nokta da, hilenin Mayıs ayında başlamasıydı. Çünkü düzenli denetimler gazetenin muhasebecisi için ortaya çıkma algısı yaratmaktaydı ve düzenli denetimler ortadan kalkınca hilekar harekete geçmişti.

Belirli zaman aralıklarındaki denetimleri de hilelerin önlenmesindeki etkinliği arttıracak ve iç kontrolü güçlendirecektir. Sürekli denetimler İç Denetim Birimi aracılığı ile olabileceği gibi birimlerin yöneticileri hatta kullanılan bilgisayar sistemleri ile de yapılabilir.³³³

6.2.7. ACFE'nin Hile Önleyici Kontrol Testi

Hile riski, işletmeler için felakete yol açan sonuçlar doğurmadan ACFE-Hile Önleyici Check-Up'ı uygulamak faydalı olabilir. ACFE-Hile Önleyici Check-Up'ı

³³¹ Akdemir, a.g.e., s.61.

³³² Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.94-95.

³³³ Yılmaz, a.g.e., s.48.

uygulayan işletmeler, paralarını koruyabilecekleri fırsatlara ulaşabilirler. Hile, işletmenin finansal kaynakları üzerinde büyük tahribatlara yol açar. Günümüzün rekabetçi küresel iş dünyasında hiçbir işletme, gelirlerinin %5'inin hile maliyeti olarak boşa gitmesini istemez.³³⁴ Oysa ACFE'nin 2010 yılında yayınladığı Mesleki Hile ve Yolsuzluk Raporu'na göre tipik bir işletme, yıllık gelirinin %5'ini mesleki hile ve yolsuzluklardan kaybetmektedir. Bu anlamda ACFE-Hile Önleyici Check-Up bir işletmenin hile duyarlılığını bulmak için pahalı olmayan bir yöntemdir. Bu yöntem işletmede iç denetçiler veya işletmede tam zamanlı olarak istihdam edilen bağımsız hile uzmanları gibi, bu konularda uzman olan kişi tarafından uygulanabilir.³³⁵

6.3. ÇOK YÖNLÜ BİR HİLE ÖNLEME PROGRAMININ HAZIRLANMASI

Birçok hile tesadüfen ortaya çıkmakta, diğer önemli bir kısmı da gün ışığına çıkmadan yok olup gitmektedir. Hile ile savaş toplu bir harekettir. İşletmelerde tek bir kişinin veya bölümün sorumluluğuna bırakılacak kadar küçük bir eylem değildir. Kaldı ki birçok işletme gereken düzenlemeleri yapıp, tümüyle belli bir kişiyi veya bölümü göreve getirmemektedir. Temel ilke olarak her üst, astının hile denetçisi olmak durumundadır. İşletmelerde toplu bilinç oluşturuldukça, başarı olasılığı artmaktadır.

Özellikle ABD'de yapılan araştırmalarda, işletmelerde hile ile ilgilenen birimlerin çok farklı olduğu ve çoğunlukla da kimsenin sorumluluk almak istemediği görülmektedir. Örneğin;

- Tepe yönetimleri hile eylemi ile uğraşmak istememektedir. İşletmelerinde hile yapıldığına veya yapılacağına inanmama eğilimi ağır basmaktadır.
- Bağımsız denetçiler, yaptıkları çalışmaların doğası gereği önemlilik düzeylerini yüksek tuttuklarından dolayı, hile ortaya çıkartamayacaklarını belirtmektedirler. Diğer taraftan eğitimlerinin bu yönde olmadığını iddia etmektedirler.
- İç denetçiler işlevlerinin iç kontrol yapılarını incelemek ve faaliyetlerin etkinliğini değerlemek olduğunu belirterek yan çizmeye çalışmaktadırlar. Bir hile ile karşılaşılırsa bunu rapor edeceklerine, asli görevlerinin bu olmadığını

³³⁴ ACFE, ACFE Fraud Prevention Check-Up, http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/Fraud_Prev_Checkup_DL.pdf, (31.10.2013).

³³⁵ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.95.

iddia etmektedirler. Ancak iç denetçiler, diğer iki gruba göre daha fazla işin içindedirler.

- İşletme güvenlik birimleri hileyi araştırma yönünde olumlu yaklaşım gösterirken, önleme yönünde sorumlu olmayacaklarını söylemektedirler.

Bu gibi düşünceler tümüyle anlamsızdır. İşletmede hile ile savaş bir bütün olup, bu alanda herkese görev düşmektedir.³³⁶

6.4. HİLE ÖNLEME TEKNİKLERİNİN BELGELENDİRİLMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREKLİ İZLENMESİ

Hile önleme tekniklerinin belgelendirilmesi, etkililiğinin değerlendirilmesi ve sürekli olarak izlenmesi, hile riskini azaltacak uyumlu bir sistemin oluşmasına yardımcı olur.

Hile önleme sürecinin diğer adımları aşağıdaki gibidir:³³⁷

- Hile önleme tekniklerinin belgelendirilmesi: İşletmeler hileyi önlemeye yönelik geliştirdiği ve artırdığı teknikleri yazılı hale getirerek belgelendirmelidir. Belgelendirme süreci, hileyi önleyici kontrollerin performansının izlenmesinde veya kontrollerin etkili olmadığına ortaya konulmasında kullanılır.
- Hile önleme tekniklerinin değerlendirilmesi: İşletmeler hile riski yönetim programını değerlendirmeye başlamadan önce hileyi önleme tekniklerinin değerlendirmesini yapmalıdırlar. Hile önlemeye yeterince önem veren işletmeler, hile önleme tekniklerini değerlendirmek için dışarıdan bağımsız uzmanlarla da anlaşabilirler.
- Hile önleyici kontrollerin sürekli olarak izlenmesi: İşletmelerin hile önleme tekniklerine yönelik plan, yaklaşım ve izleme bilgileri belgelendirilmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir. Eğer değişiklik gerektiren bir çalışma yapılmaktaysa, programın incelenmesinden önce; işletmedeki önemli değişiklikler ve bunlarla ilgili riskler, personel sorumluluklarındaki faaliyetlerle ilgili değişiklikler ve önceki değerlendirmenin sonuçları gibi konular ele alınır. Hileyi önleme sürecinin düzenli olarak izlenmesi oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle incelemelerin, rutin veya planlı bir şekilde, herhangi bir denetimden bağımsız olarak ve yönetimin hile önlemedeki etkililiği sağlanacak şekilde yapılması gerekmektedir.

³³⁶ Bozkurt, a.g.e., s.426-427.

³³⁷ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.99-100.

6.5. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI

Ortaya çıkarma kontrollerinin etkililiği, hileli davranışlar karşısında güçlü bir caydırıcılık unsuru oluşturmaktadır. Hile belirleme teknikleri bütün hileleri tanıyama da sağlam tekniklerin kullanımı, hileli beyanat veya zimmetine para geçirmenin zamanında ortaya çıkarılma ihtimalini artırır. Hileleri, özellikle bütün finansal tabloların %2'sinde görülen maddi finansal hata içeren hileleri belirlemek zordur. Hileler genelde gizli tutulur ve ancak gizli planlar sonucu ortaya çıkar. Normalde, atlanan işleri destekleyen belgeler şirket dosyalarında tutulmaz. Yanlış belgeler oluşturulur ya da kurallar, uygun belgelerin hayali işleri desteklemesi için değiştirilir.³³⁸

Hata ve hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusundaki temel sorumluluk işletme yönetimi ve yeminli mali müşavire ait olduğundan, yeminli mali müşavir, tasdik konusu ve belgelerin ilgili mevzuat hükümlerine uygunluğu ve gerçek durumu yansıtması yönünden önemli etkileri olabilecek hata ve hileleri düzeltecek veya ortaya çıkaracak şekilde planlamak ve yürütmekle yükümlüdür.³³⁹

Hilenin ortaya çıkartılma şekli açısından yapılan araştırmalar Avrupa kökenli işletmelerde iç açıcı sonuçlar vermemiştir. Genel olarak hile eyleminin ortaya çıkartılması zor olduğu kabul edilmektedir. Tüm dünyada birçok hile ortaya çıkartılmadan yok olup gitmektedir, bunun nedenleri aşağıdaki biçimde analiz edilebilir.³⁴⁰

- Hile doğası itibariyle ortaya çıkartılması zor bir eylemdir.
- Hile yapanlar yaptıklarını gizleyecek çok sayıda seçeneğe sahiptir.
- 2012 yılında yapılan hilelerin %7 oranında kaza ile ortaya çıkması sürpriz değildir.
- Bu oran birçok hilenin de ortaya çıkmadan yok olup gittiği şüphesini güçlendirmektedir.
- Birçok işletmede var olan iç kontrol sistemleri hileleri ortaya çıkartmak amacıyla yapılandırılmamıştır.
- Yönetimler tarafından hile riskleri düşük tahmin edilmekte veya önemsenmeyip tanımlama yoluna gidilmemektedir.

³³⁸ Karabımar, Akyel, a.g.e., s.698.

³³⁹ Gücenme, Ü., (2004), Muhasebe Denetimi, Aktüel Yayınları, İstanbul, s.194.

³⁴⁰ Bozkurt, a.g.e., s.22-23.

- Yöneticilerin bir kısmı kontrolleri aşabilmek veya hile işbirliğine girebilmek için sistemi etkisiz duruma getirmektedirler.
- İşletmelerde hile karşıtı bir rejim oluşturulmamaktadır.
- Etkili personel politikaları bulunmamaktadır.

Tablo 6.3’de ACFE araştırmasına göre dünya genelinde hileli işlemlerin tespit edilme yöntemleri görülmektedir ve şikayetlerle hilenin ortaya çıkarılma durumu ilk sırada yer almaktadır.

Tablo 6.3. Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar³⁴¹

ORTAYA ÇIKARMA METODU	2010	2012
Şikâyetler	40.2	43.3
Yönetim İncelemeleri	15.4	14.6
İç Denetim	13.9	14.4
Tesadüfen – Şans Eseri	8.3	7
Muhasebe Karşılaştırmaları	6.1	4.8
Belge İncelemeleri	5.2	4.1
Bağımsız Denetim Vasıtasıyla	4.6	3.3
Gözlem Yöntemi	2.6	1.9
Kamunun Tespitleri - Polis vb.	1.8	3
İtiraf	1	1.5
BT Üzerinden Kontroller	0.8	1.1
Diğer	0.1	1

6.6. HİLEYİ ORTAYA ÇIKARMA TEKNİKLERİNİN BELGELENDİRİLMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE SÜREKLİ İZLENMESİ

Bir işletme, hileyi ortaya çıkarmak için geliştirdiği ve uyguladığı teknikleri belgelendirmelidir. Belgelendirme, hileyi ortaya çıkarma kontrollerinin performansının izlenmesinde devreye girer. Belgelendirmenin en önemli yanı; işletmenin hileyi ortaya çıkarma tekniklerinde yer alan unsurların ve bu konuda çalışanlara düşen rollerin ve

³⁴¹ Bozkurt, a.g.e., s.23.

sorumlulukların detaylı şekilde açıklanmasıdır. İşletmeler çalışanlarını aşağıdaki maddelerden sorumlu tutmalı ve bu maddeleri belgelendirmelidir:³⁴²

- Hileyi ortaya çıkarma sürecinin planlanması ve tasarlanması,
- Hileyi ortaya çıkarma kontrollerinin tasarlanması ve uygulanması,
- Hileyi ortaya çıkarma kontrollerinin ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgili tüm kontrol sisteminin izlenmesi,
- Olası hileli faaliyet raporlarının araştırılması,
- Şüpheli ve doğrulanan hilelerle ilgili bilgilerin uygun taraflara iletilmesi,
- Teknoloji, süreçler ve işletmedeki değişiklikler için yapılan planların periyodik olarak güncellenmesi ve değerlendirilmesi.

6.7. HİLENİN SORUŞTURULMASI

Soruşturma ve incelemeler hile riskini azaltan ve fakat tamamen ortadan kaldırmayan araçlardır, çünkü geçmişte hiçbir adli veya malî sabıkası ve kötü alışkanlıkları olmayan kişilerin de hile yaptığı görülebilmiştir.³⁴³ Soruşturmanın başlaması ve soruşturma organlarının işin gerçeğini araştırma yükümlülüğünden söz edilebilmesi için öncelikle bu suçtan haberdar olmaları gerekir.³⁴⁴

İhbar ve şikâyet konularına ve şekillerine göre soruşturmalar değişik safhalarda yapılır. Müfettişlerin/denetçilerin bu değişik safhalara göre soruşturmanın ele alınmasında ve yürütülmesinde çeşitli hususları göz önünde bulundurmaları gerekir. Soruşturmaya, ihbar ve şikâyet üzerine başlanılmış ise, önce konu fail ve fiil bakımından incelenerek ihbar ve şikâyetin kayıtlarla ve şahıslarla ilgili yönleri saptanır. Muhbir ve müşteki tarafından evrak ve kayıtlar üzerinde bir suç işlendiği bildirilmiş ise, bu hususların hakikat olup olmadığının, bildirilen suçun evrak ve defterler üzerinde işlenip işlenmediğinin incelenmesiyle işe başlanması ve hâsıl olacak duruma göre açıklanması gereken bir husus görülürse o zaman muhbirin ya da müştekinin ifadesine başvurularak yeniden izahat alınması yerinde olur. Suçun tahakkuk edip etmemesine göre soruşturma safhası tamamlanır.³⁴⁵

³⁴² Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.123.

³⁴³ Kandemir, Kandemir, a.g.e., s.64.

³⁴⁴ Yılmaz, a.g.e., s.56.

³⁴⁵ Aksoy, T., (2006), Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma, Cilt:2, 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, s. 2182.

6.7.1. Soruşturmanın Yürütülmesinde Fayda Sağlayabilecek Sorular

Hilenin soruşturulması aşamasında soruşturmayı yürütecek kişi veya kişilerin çalışmayı sürdürürken cevaplamaları gereken bazı önemli sorular vardır. Bu sorular ve sorulara ait cevaplar soruşturmanın yürütülmesini kolaylaştıracak niteliktedir.³⁴⁶

- Temel hile vakası nedir: Her sektörde sıklıkla meydana gelen hile vakaları vardır. Örneğin finans sektöründe kredi hileleri sıkça rastlanabilecek bir vakadır. Bu hile vakaları, soruşturmanın planlama aşamasında tipik karakteristikleri verdiği için faydalı bir bilgidir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta hilekarın sektörde veya işletmede hiç örneği görülmemiş bir hile türünü de hayata geçirebileceği gerçeğidir. Tabii ki sektörün veya işletmenin zayıf noktaları vardır ve bu noktalar hileye açıktır. Hile vakaları meydana geldikçe iyileştirme yapılmıyorsa bu zayıflıklar daimi olacaktır.
- Suç nedir: Suç kavramı, ispatı ve suç sayılabilecek hareketleri içermelidir. Soruşturmacı hukukun gerektirdiği kanıtları toplamalı ve korumalıdır. Hile senaryosu ile suç birbirine bağlantılıdır.

Türkiye’de muhasebe hilesine ilişkin yasal düzenleme olan V.U.K’un 359. Maddesinin a/1 bendinde, vergi kanunlarına göre tutulan defter ve kayıtlarda muhasebe hilesi yapanlara, 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verileceği hükme bağlanmıştır. Buna göre, V.U.K’da tanımlanmış bulunan muhasebe hilesi suçunun maddi unsurunu ikiye ayırmak mümkündür:

- ✓ Bir muhasebe hilesi yapılmış olmalıdır.
- ✓ Bir muhasebe hilesi, vergi kanunlarına göre tutulmuş olan defter ve kayıtlarda yapılmış olmalıdır.
- Hile nasıl gizlenir: Her hile vakasını gizlemek için yöntemler vardır. Veri analizinde ve denetim prosedürlerinde gizleme stratejisine odaklanıldığında soruşturmacı hileyi ortaya çıkarabilir.
- Hile, işletmedeki hangi kişi veya kişileri kapsıyor: Hile, işletmede sadece bir kişiyi, bir grup çalışanı veya bir grup çalışan ile yönetimi kapsayabilir.
- Hile, işletme dışından kimi veya kimleri kapsıyor: Hile, satıcıları, müşterileri veya diğer işletme ilgililerini kapsayabilir.

³⁴⁶ Ulucan Özkul, Almalı Özdemir, a.g.e., s.139-142.

- Suçu işleyen kişi veya kişiler bu konuda uzman mıdır: Suçu işleyen kişi veya kişiler, ilk defa suç işleyen, suçları yineleyen veya organize bir suç çetesinin üyesi olabilir. Bu noktada genellikle, hilenin gelişmişlik derecesi ve hilekarın tecrübesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.
- Hile hangi aşamada: Hilenin ne kadar zamandır sürdüğü sorusu, soruşturmacıya kayıpların boyutunu ortaya çıkarmak için gerekli kaynağı sağlar.
- Hile neden meydana gelmiştir: Hilenin meydana gelme sebebi, iç kontrol zayıflıkları veya yönetimin iç kontrolleri geçersiz kılması olabilir.
- Hangi belgeler, kayıtlar ve şahitler kullanılabilir: Soruşturmacının soruşturmayı yürütmesindeki kritik unsur, kanıttır. Soruşturmacı kullanılabilir kanıtların envanterini yazılı bir dokümana çıkarmalıdır.
- Kayıtların orjinalleri mi yoksa kopyaları mı elde edilmiştir: Kayıtların ilgililiği ve ağırlığı ile yönetimin inandırıcılığı ve yasal faaliyetlerde ilerleyebilmesi arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Hile hangi sıklıkta meydana gelmektedir: Hilenin meydana gelme sıklığı, incelemenin kapsamını ve soruşturmacının hileli işlemi bulabilme kapasitesini etkiler.
- Hilenin işletmeye verdiği zararın parasal açıdan boyutu nedir: Ekonomik kayıplar ile hukuki boyut arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Hilekar finansal kazanımlarını nasıl elde etmiştir: İşletmeden hilekara doğru yapılan transferin kayıtlarda mevcudiyeti ve transferin niteliği (nakit para, veri transferi vb.) soruşturma yürütmede önemli bir husustur.
- Zararlar nasıl hesaplanacaktır: Zararlar; doğrudan kanıtlara, dolaylı kanıtlara veya ekonomik zararlara bağlı olarak hesaplanabilir.
- Vaka doğrudan kanıtlar üzerine mi yoksa dolaylı kanıtlar üzerine mi inşa edilecektir: Doğrudan kanıtlar hileli davranışı kendiliğinden yansıtırken, dolaylı kanıtların hileli davranışı yansıtması için birden fazla kaynaktan kanıt toplamaya gerek vardır.
- İddiaların yasal savunmaları nelerdir: Bu noktada yasal danışmanların fikri önemlidir. Çünkü, bu savunmalar vakanın koşullarına göre çok çeşitlidir.
- Soruşturmanın gizliliği hangi derecede olmalıdır: Soruşturmanın ilk aşamalarında gizliliği sürdürmek için birçok neden olabilir. İlerleyen aşamalarda işletme yönetiminin kararları doğrultusunda gizlilik derecesi ayarlanır.

BÖLÜM 7 HASTANE İŞLETMELERİNDE HİLE KONULU UYGULAMA

7.1. UYGULAMANIN KONUSU

Uygulamanın konusu çalışmada önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan işletmelerde hile riskinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve özellikle önlenmesi konularının faaliyetine devam eden bir özel hastane ile bir kamu hastanesi esas alınarak incelenmesidir.

7.2. UYGULAMANIN AMACI

Uygulamanın amacı rekabet ortamında büyüyen seçilen kamu ve özel hastane işletmelerinde hile riskine verilen önemin belirlenmesi, hile riskinin önlenmesi için gereken ortamın sağlanıp sağlanmadığının değerlendirilmesidir.

7.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Uygulama yönteminde, uygulama yapılacak hastane işletmelerinin maruz kaldığı hile eylemleri hakkında bilgi edinebilmek için gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. İhbar hatlarına gelen bilgiler değerlendirilmiştir. Özel hastanede, hile eylemine karşı, alınan önlemlerle ilgili, insan kaynakları, eğitim, bilgi teknolojileri ve iç denetim birimi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Kamu hastanesinde ise satın alma, idare, maaş, tahakkuk servisi, idari ve mali hizmetler müdürü/hastane müdürü, eğitim hemşiresi, taşınır kayıt/ambar birimi, kalite birimi, çalışan hakları ve güvenliği birimi, eczane birimi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

7.4. UYGULAMADAKİ KISITLAMALAR

Uygulama yapmak için başvuru birkaç hastanede hile ile ilgili araştırma yapılacağı söylendiğinde, işletmelerinde hile yapılmadığını, gizli kameralar olduğunu v.b. sözler söyleyerek araştırma yapılmasına izin verilmemiştir. Maalesef ülkemizde hile bilinci yeterince bilinmemektedir, insanlar bu konuda konuşmaktan çekinmektedirler.

Özel hastane uygulama talebini kabul etmiş, fakat çok yoğun çalıştıklarını, çok detaylı bilgi veremeyeceklerini bildirmişlerdir. Özel hastaneye 3 gün gidilmiş, yoğunlukları sebebiyle, ancak birer saat görüşme yapılabilmektedir.

Kamu hastanesinde ise uygulama yapabilmek için yaklaşık 2 ay prosedürlerin tamamlanması için beklenmiştir. Kamu hastanesinde uygulama için, ilk önce üniversiteden alınan rektör imzalı yazı kamu hastaneleri genel sekreterliğine posta ile göndermiştir. Kamu hastaneleri genel sekreterliği ise gelen yazıyı inceledikten sonra uygundur onayı vererek, uygulama yapılacak hastaneye evrakı göndermiştir. Kamu hastanesinde uygulama yapmaya 5 gün gidilmiştir. 1.gün yarım saat, 2.gün 6 saat ve 3.gün 1 saat görüşme yapılmıştır, 2 gün ise servis yetkilileri o gün işleri çıkıp yerlerinde olmadıklarından görüşme yapılamamıştır. Kamu hastanesinde her departman yetkilileri çok yoğun olduklarından, sözel cevaplar verip, çok detaya inmemişlerdir. Kamu hastanesinin, idare binası 3 katlıdır ve her departman ayrı odalardadır. Her departman yetkilileriyle müsait zamanlarında tek tek görüşülmüştür.

7.5. ÖZEL HASTANEDE HİLE KONULU UYGULAMA

Hastane 2005 yılında kurulmuştur. Hastane tek kişilik, iki kişilik ve süit odalardaki. 70 ruhsatlı yatak kapasitesine sahiptir. Hastanede 160 personel çalışmaktadır. Hastanede acil servis, kardiyoloji, genel cerrahi, dâhiliye, kadın hastalıkları ve doğum, çocuk sağlığı ve hastalıkları, radyoloji, yoğun bakım (yetişkin, yeni doğan, koroner ve kardiyovasküler yoğun bakım) ortopedi, el ve mikro cerrahi bölümleri mevcuttur.

7.5.1. Çalışan Bilgileri

Çalışma anındaki personel yapısı aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir.

Tablo 7.1. Özel Hastane İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları

ÇALIŞAN DAĞILIMI	ÇALIŞAN SAYISI
İDARİ PERSONEL	7
SAĞLIK PERSONELİ	37
DİĞER PERSONEL	116
TOPLAM PERSONEL	160

Tablo 7.2. Özel Hastane İşletmesinin Eğitim Durumu

EĞİTİM	ÇALIŞAN SAYISI
Doktora	17
Yüksek Lisans	3
Üniversite	47
Yüksek Okul	33
Lise	36
İlköğretim Okulu	24
TOPLAM	160

Tablo 7.3. Özel Hastane İşletmesinin Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	ÇALIŞAN SAYISI
Kadın	97
Erkek	63

7.5.2. Özel Hastanenin Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı

İşletmenin ayrıntılı organizasyon şeması, organizasyon el kitabı bulunmaktadır. İş tanımlamaları çerçevesinde, çalışanların ne ile sorumlu olup olmadıkları, yetki ve sorumlulukları ayrıntılı bir biçimde, çalışanlara bildirilmiştir. Çalışanlar görev tanımlarına uygun çalışmaktadırlar.

7.5.3. Nakit Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol

İşletmede günlük nakit akışları her servis içinde günlük kontrol edilmektedir. Uygun bilgisayar yazılımları, çoklu onay mekanizmaları sayesinde nakit tahsilatlarla ilgili iç kontrol sağlanmaktadır. Tahsilatlar, günlük olarak bankaya yatırılmaktadır. Kasa küçük meblağ tutulmaktadır.

7.5.4. Nakit Ödemelerle İlgili İç Kontrol

Nakit ödemeler tamamı günlük tediye makbuzları ile yapılmakta olup günlük tediye makbuzları ile kasa kontrolleri yapılmaktadır.

7.5.5. Alacaklarla İlgili İç Kontrol

Satışların %'3 ü civarında açık hesaplı satışlar olup onlarda günlük ve aylık olarak cari hesaplarda kontrol edilmektedir.

7.5.6. Stoklarla İlgili İç Kontrol

İşletmeye giren emtia ve sarf malzemeleri kullanılacak birimler tarafından günlük ve aylık takip sistemleri ile miktarsal takipleri bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Yetkili kişiler tarafından günlük sayım yapılmaktadır. Ayrıca denetçiler tarafından da habersiz stok sayımı gerçekleştirilmektedir.

7.5.6.1. İlaçlarla İlgili İç Kontrol

İlaçların servislere dağıtımında kullanımına kadar hasta reçetelerine bağlı olarak tüketimi bilgi sisteminde takip edilmektedir.

7.5.6.2. Malzemelerle İlgili İç Kontrol

İşletmede sarf malzemelerinin kullanımı teknik raporlara bağlıdır ve bilgi sistemi aracılığı ile kontrol edilir.

7.5.7. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol

İşletmede ücret politikası tamamen gerçek ve reel değerleri ile yapılmakta olup düzenlenen bordrolarda hesaplanan ücretlerin ödenmesi kontrol için yeterli bir işlem olmaktadır. Ücret ödemeleri, çalışanların hesaplarına banka havalesi yoluyla yapılmaktadır.

7.5.8. Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol

Maddi duran varlıklar, envanter sistemi içinde ve amortisman listelerinde takip edilerek mümkün olduğunca güncel tutulmaya çalışılmakta ve eskienlerin yenilenmesi sağlanmaktadır.

7.5.9. Hileye Karşı Alınan Önlemler

Hangi tür yapılanmaya sahip olursa olsun her işletme gibi özel hastanede hile riski ile karşı karşıyadır. Araştırmada hastane işletmesine, hileye karşı hangi tür önlemlerin alındığını tespit etmeye yönelik aşağıdaki başlıklarda yer alan konularla ilgili çeşitli sorular sorulmuştur.

7.5.9.1. Dürüst Çalışanların İşe Alınması Konusundaki Uygulama

İşe alım öncesi yapılan kontroller, hile riskini azaltması açısından büyük önem taşımaktadır. Personel alımında öncelikle kişilik ve duruşunu bilinen sosyal çevrelerden, kişilerin tanıdığı, aile yapısı bilinen insanların tercihi ön plandadır. Tüm işe alımlarda, işe alım öncesi personellerin referansları kontrol edilir, kişilik testleri uygulanır, daha önce çalıştıkları işletmelere bakılır, diplomaları kontrol edilir, sabıka kaydı istenerek hileyi önlemeye yönelik dürüst çalışanların işe alınmasına çalışılır.

7.5.9.2. Hile Konusunda Eğitimler

İşletmede çalışanların hatalı işlem yapmaması ve hataya düşmemeleri konusunda çalışmış oldukları birimlerde, etik kurallar ve hile belirtileri gibi gerekli eğitimler kendilerine düzenli olarak verilmektedir. Yazılı etik kuralların ihlali söz konusu olduğunda gerekli yaptırımlarda çalışanlara uygulanmaktadır. Hile riskini azaltıcı etkisi olduğundan, eğitimler büyük önem taşımaktadır.

7.5.9.3. Olumlu Bir Çalışma Ortamının Yaratılması

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin en iyi şekilde yapılması açısından önemlidir. Olumlu bir ortam sağlamak için öncelikle çalışma ortamlarındaki olumsuzluklar tespit edilir ve olumsuzluklar ortadan kaldırılır ve olumlu yapının sürekliliği sağlanır. İşyeri aydınlıktır. Çalışma ortamı ferah ve gürültüden uzaktır. Çalışma saatleri ve dinlenme molaları İş Kanunu çerçevesinde uygulanmaktadır. İşyeri temizlik şirketi tarafından sürekli temizlenmektedir. Her odada havalandırma ve ısıtma sistemi bulunmaktadır. Açık ve dürüst çalışma ortamının sağlanması, hilenin önlenmesine yönelik yapılabilecek düzenlemelerden biri olduğu düşünülmektedir.

7.5.9.4. İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi ve Anlatılması

Etik iyi yönetimin temelidir. İş etiği, genel olarak işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmaktır. İşletmenin temel yapılarından biri de işletmenin etik yapılarının oluşması ve bu yapıların genel kabul görmesidir. Etik kurallar yeni işe alımlarda personele sözlü olarak anlatılıyor ve yazılı olarak da imza karşılığı tebliğ edilmektedir.

7.5.9.5. İşletme Kültürünün Oluşturulması

İşletme kültürü oluşturulduğunda, çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, huzurlu bir ortamda çalışacaklardır. İşletme kültürünün çalışanın moral ve üretkenliği hususunda önemi büyüktür ve kişilerin birbirleriyle olan ilişki, iletişim ve etkileşim biçimini belirler. İşletmede kurum kültürü oluşturulmuştur. Kıyafet yönetmeliği, işe geliş gidiş saatleri, davranış kuralları vb. uygulamaların kabul görmesi kurum kültürünün oluşması örneklerindedir. Kurum kültürü oluşturmanın, hile ve yolsuzlukları önlemek için önemli bir adım olduğu düşünülmektedir.

7.5.9.6. İç Kontrol Sistemi

Her birimin kendi içinde, iç kontrol sistemi mevcut olup yapılan işlerin toplamı üzerinden genel kontroller yapılmaktadır. İşletmenin iç kontrol sisteminde, görevlerin ayrılığı ilkesi, onay mekanizmaları, imza yönetmelikleri, ihbar hatları, etik kurallar, iç denetim, yetki limitleri, bilgisayar yazılımları ve fiziki gözetim yapılarak, hile ve yolsuzluğu önleyen düzenlemeler yapılmıştır.

7.5.9.7. Çalışanlar Gözlemlenmesi

Sağlık çalışanları öncelikle müşteri memnuniyeti çerçevesinde, müşteriler tarafından gözlemlenirler. Sağlık personelleri; müşteriler, hastalar ve hasta yakınları ile girdikleri ikili ilişkilerde problem yaşamadıkları sürece gözlemlenme ihtiyacı oluşmamaktadır. Genel olarak bir gözlem vardır. Hastane 24 saat gizli kamera ile izlenmektedir. İdari personeller ise iç denetçiler, gizli kameralar, bilgisayar programları, iç kontrol sistemi sayesinde gözlemlenirler.

7.5.9.8. İhbar Hatları

İşletmenin telefon hatları ve diğer iletişim kanalları 24 saat hizmet vermektedir. Ayrıca şikayet kutuları vasıtası ile ihbar ve şikayetler alınmaktadır. Gelen şikayetlerin genelde kişisel konularda olduğu görülmektedir.

7.5.9.9. Disiplin ve Cezalandırma Konusunda Uygulamalar

Hile cezalandırma politikasının uygulanması, hileyi önlemeye yönelik düzenlemelerdir. Çalışanlara yeterli derecede hesap sorma ve cezalandırma olmazsa,

teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkar. İşletmede disiplin cezasını gerektirecek olaylara fırsat verilmemesi için gerekli tüm çaba sarf edilmektedir. Gereğinde disiplin cezaları da uygulanmaktadır. Ağır vakalarda işe son vermeye kadar giden cezalar uygulanmaktadır.

7.5.9.10. İşletmenin Hile Riskinin Sürekli Gözlenmesi ve Değerlendirilmesi

İşletmede hile riski her zaman göz önünde tutulmaktadır. İşlem işlem, dosya dosya sürekli denetlenen bir yapının olması hileyi yok etmemektedir. İşletmede, hile ve usulsüzlükleri azaltma ve önleme konusunda gerekli tedbirler alınmıştır. Fakat, işletmede hile riskinin sürekli gözlenmesi ve değerlendirilmesi maalesef sağlanmamaktadır.

7.5.9.11. İşletmede Karşılaşılan Hileler

İşletmenin, genelde karşılaştığı hilelere; bilgi sisteminde tahsil edilmediği halde tahsil edilmiş gibi gösterilen ücretler, farklı değerlerde alınan faturalar, küçük faturaların büyük gösterilmesi gibi örnekler gösterilebilir.

7.6. KAMU HASTANESİNDE HİLE KONULU UYGULAMA

Hastane 1945 yılında kurulmuştur. Depreme dayanıklı akıllı bina teknolojisi vardır. 2 ameliyathane, 115 ruhsatlı yatak kapasitesine sahiptir. Hastanenin yapım aşamasında olan yeni binasının hizmete girmesiyle ruhsatlı yatak sayısı 170'e çıkartılacaktır. Hastane 1 yıl içinde yeni binasına taşınacaktır. Hastane tek kişilik oda, süit ve 3 kişilik odalardan oluşmaktadır. Hastanede 218 personel çalışmaktadır. Hastane acil servis, kadın ve doğum hastalıkları, çocuk hastalıkları, psikoterapi ve psikometri, beslenme ve diyet, yoğun bakım, yeni doğan yoğun bakım, cerrahi servisi, doğum servisi, yeni doğan servisi, laboratuvar, kan merkezi, röntgen ve 10 adet poliklinikten oluşmaktadır.

7.6.1. Çalışan Bilgileri

Çalışma anındaki personel yapısı aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir.

Tablo 7.4. Kamu Hastane İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları

ÇALIŞAN DAĞILIMI	ÇALIŞAN SAYISI
İDARİ PERSONEL	17
SAĞLIK PERSONELİ	182
DİĞER PERSONEL	19
TOPLAM PERSONEL	218

Tablo 7.5. Kamu Hastane İşletmesinin Eğitim Durumu

EĞİTİM	ÇALIŞAN SAYISI
Doktora	0
Yüksek Lisans	71
Üniversite	0
Yüksek Okul	103
Lise	30
İlköğretim Okulu	14
TOPLAM	218

Tablo 7.6. Kamu Hastane İşletmesinin Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	ÇALIŞAN SAYISI
Kadın	162
Erkek	55

7.6.2. Kamu Hastanesinin Organizasyon Şeması ve Görev Dağılımı

Hastane organizasyon şemasının çok geniş kapsamlı olması nedeniyle veremeyeceklerini, görev ve yetkilerin ise 10.9.1982, No: 8/5319 No’lu, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği gereğince uygulandığı bildirildi. İlgili yönetmelik gereği idari görev ve yetkilerden bir kısmına aşağıda yer verilmiştir:³⁴⁷

“VII – İDARİ İŞLERDE ÇALIŞANLARIN GÖREV VE YETKİLERİ:

A – Hastane Müdürünün Görev ve Yetkileri :

Madde 147 – (Mülga birinci fıkra: 5/2/2007-2007/11620 K.)

(Değişik birinci cümle: 5/2/2007-2007/11620 K.) Hastane müdürünün görev ve yetkileri aşağıda belirtilmiştir.

a) Baştabipliğe bağlı olarak kurumun idari, mali ve teknik hizmetlerini kanun, tüzük, yönetmelik ve emirler uyarınca yürütmekle yükümlü ve yetkilidir.

³⁴⁷ Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeliği-son-değisi-.html>, (03.02.2014).

b) Kurumun en verimli şekilde çalışmasını sağlamak üzere her türlü ihtiyaçlarını zamanında tesbit eder ve sağlanması için gerekli tedbirleri alır. Baştabibin vereceği talimata göre sonuçlandırır.

c) Satınalma, depolama, ambar ve depodan çıkış hizmetlerini yakından izler ve gereği gibi yapılmasını sağlar.

d) Günlük iaşe tabelalarını kontrol eder, buna göre anbardan çıkacak veya dışardan gelecek gıda maddelerinin vaktinde mutfağa teslimini sağlar.

e) Cihaz, her türlü motor, eşya ve bina onarımı gibi işlerin ilgililerce zamanında yapılmasını sağlar.

f) İdari birimlerin görevlerini düzenli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlamakla genel idare hizmetlerinde çalışan kendisine bağlı personelin mevcut kanun tüzük ve yönetmelikler uyarınca görev yetki ve sorumluluklarını belirlemekle yükümlü ve doğrudan baştabibe karşı sorumludur.

g) Kurumda gerekli emniyet tedbirlerini alır. Sivil Savunma uzmanı yoksa sivil savunma, deprem, yangın ve su baskınları gibi olağanüstü haller için genel olarak Devlet Kuruluşları idare amirlerine yüklenmiş görevleri titizlikle yürütür.

h) Kurumun periyodik istatistik, poliklinik ve laboratuvar çalışma cetvellerini vaktinde, doğru ve eksiksiz olarak düzenleterek merciine gönderir. Keza sıhhi, idari, mali ve her çeşit evrak ve cetvellerin de kurumca zamanında düzenlenip ait olduğu makama gönderilmesini sağlar. Bulaşıcı hastalıklar teşhisi konulan vak'aları ve bunlardan ölenleri kurumun bulunduğu yerin sağlık amirine günü gününe ve ayrıntılı bir şekilde haber verir.

i) Ambarda bulunan ve ambardan çıkarılan herçeşit maddenin ambar kayıtlarındaki miktarlara ve günlük yiyecek ve içeceklerin tabeladaki miktarları ile şartnamelerindeki niteliklere uygunluğunu kontrol eder. Noksan ve kusurlar görürse baştabibe bilgi vererek düzeltilmesini sağlar. Uygun nitelikte olmadığı ilgililerce bildirilen besin maddelerini baştabibin izniyle geri çevirir.

B – Hastane Müdür Yardımcısının Görev ve Yetkileri :

Madde 148 – (Değişik: 5/2/2007-2007/11620 K.)

Hastane müdür yardımcısı; hastane müdürünün görevlerine yardım eder. Hastane müdürünün kendisine vereceği idari, mali ve teknik görevlerde kanun, tüzük,

yönetmelik ve diğer mevzuata göre hizmet görür. Hastane müdürünün yokluğunda onun görevini yapar.

E – İdare Memurunun Görev ve Yetkileri :

Madde 151 – İdare memuru, hastane müdür yardımcısı bulunmayan kurumlarda hastane müdürünün yardımcısıdır. Hastane müdür ve yardımcısının bulunmadığı yerlerde, baştabibin sorumluluğu altında hastane müdürünün görevlerini yapmakla yükümlü olup onun yetkilerini kullanır.

G – Ambar ve Depo Memurunun Görevleri :

Madde 153 – Ambar ve depo memuru, ayniyat saymanının mutemedidir. Ayniyat Talimatnamesi hükümlerine göre ambar ve depoya konulacak erzak, eşya, alet ve malzemenin geçici kabul ve kat'i tesellüm işlemleriyle, bunların gerek Ayniyat Talimatnamesi ve gerekse bu yönetmelik hükümlerine göre ihraçlarını ve bunlarla ilgili kayıtları ve diğer işlemleri yapar. Ambar ve depo memuru erzak eşya ve malzemenin iyi bir şekilde korunmasıyla bunlardan bozulmaya müsait olanların zarara uğramadan bir an evvel sarf veya kurumlara devri suretiyle elden çıkarılması ile ilgili işlemlerin yapılması için amirlerine zamanında haber vermekle yükümlüdür.

Ambar ve depo memuru stokları azalmış olan erzak, eşya ve malzemenin hizmeti aksatmayacak şekilde, zamanında temini için hastane müdürüne yazılı olarak ihtiyaçlarını bildirir. Mali yıl başından evvel bir yıllık kesin sarfları gözönüne almak suretiyle gelecek mali yılın kesin sarflarını ve depo ve ambar miktarlarını göz önüne alarak gelecek yıl alınması gereken erzak eşya ve malzemenin cins ve miktarlarını tesbit eder, ilgililere bildirir.

Ambardan çıkan maddeleri ambar defterine günü gününe kaydeder. Giren maddelerin fatura fiyatlarını hizalarına yazar ve yıl sonunda her tür için ortalama fiyatları tesbit eder.

Ambardan çıkartılanların yıl sonundaki miktarlarını ortalama fiyatlarla kuruşlandırarak 18 nolu istihmal ve istihlakata ait eşya için taşra cetveli düzenler.

İ – Satınalma Memurunun Görevleri :

Madde 155 – Satın alma memuru yürürlükteki mevzuata uygun olarak hastane müdürünün emirlerine göre, satın alma ile ilgili işlemleri yapmakla yükümlüdür.

Mevzuatın verdiği yetki çerçevesinde satın alma memuru elinde bulunan avanstan ödemek suretiyle, satın alınması gerekli ihtiyaçların alımını yapar, avansın usulü dairesinde mahsubunu yaptırır.

Alımı kendisine emredilen şeyleri ayrıntıları ile ayrı bir deftere kaydeder.”

7.6.3. Nakit Tahsilatlarla İlgili İç Kontrol

Hasta Kabul/Vezne departmanı ile yapılan görüşme sonucuna göre; kamu hastanesi olduğu için Sosyal güvencesi olan hastalardan herhangi bir tahsilat yapılmamaktadır. Sosyal güvencesi olmayan hastalardan ise muayene ücreti, tahlil ücreti alınmaktadır. Gebe hastalardan, sosyal güvenceleri olmasa bile, gebelikleri boyunca her türlü sağlık hizmetlerinden ücretsiz olarak faydalanmaktadırlar. Yurtdışı hastalardan katkı payı 5 TL alınmaktadır. Bu işlemler hastanenin Hasta Kabul/Vezne bölümünde gerçekleştirilmektedir. Cüz-i meblağlar olduğu için, tahsilatlar haftalık olarak, ilgili banka hesabına veznedar tarafından yatırılmaktadır, saymanlık bütçesi altında kullanılmaktadır. Tahsilat makbuzları ve banka dekontları ayrıca saymanlığa gönderilmektedir.

Tahakkuk departmanı ile yapılan görüşmede ise hastane gelirleri ile ilgili bilgi alınmıştır. Sosyal güvencesi olan tüm hastaların tedavi giderlerini kuruma SGK'ya MEDULA üzerinden fatura edilmektedir. SUT'ne (Sağlık Uygulama Tebliği) göre hastaların tedavi giderleri kurumlarına fatura edilir. Hasta epikrizi (yatan hastalarda) belgesiyle, bilgisayardaki bilgi kontrol edilir. Girilen malzemeler, yapılan işlemler (ilaç, serum vb.) kontrol edilir. Ayakta tedavi edilen hastalarda, sabit ücret sistemine göre alınır (MR, kan uygulaması vb hariç).

Kısacası tahakkuk servisinde, hasta tedavi giderleri fatura edilerek, SGK ya gönderilmektedir. Fatura bedelinin gelip gelmediğini, satın alma servisi kontrol etmektedir. SGK fatura bedellerini, genel sekreterliğe göndermektedir, genel sekreterlikte hastaneye banka havalesi ile göndermektedir.

Sosyal güvencesi olmayan hastalar ise fatura bedellerini hastane veznesine ödemektedirler.

7.6.4. Nakit Ödemelerle İlgili İç Kontrol

Tüm ödemeler havale ile saymanlık aracılığıyla yapılmaktadır.

7.6.5. Alacaklarla İlgili İç Kontrol

Satınalma departmanından alınan bilgilere göre; başka hastaneler, uygulama yapılan hastaneden, bedelli ilaç aldıklarında alacak oluşmaktadır ve fatura kesilmektedir. Alım yapan hastane, söz konusu hastanenin hesabına fatura bedelini havale yapmaktadır. Faturayı eczane yada ambar bölümü kesmektedir. Küçük meblağlar oldukları için, zamanında tahsilat yapılmaktadır.

7.6.6. Stok ve Hizmet Alımlarıyla İlgili İç Kontrol

Hastane stokları, eczane ve ambar departmanları tarafından takip edilmektedir. Eczane bölümünde; tıbbi malzemeler ve ilaç, ambar bölümünde ise demirbaş eşya, sarf malzemeler takip edilmektedir. Maksimum 2,5 aylık stokla çalışılmaktadır. Atıl malzeme bulunmamaktadır.

Satın Alma bölümüyle görüşmelere göre; ilgili birim gerekli ihtiyaçları tespit edip, istem belgesini doldurmakta ve mali işler müdürü, başhekim ve ilgili stok departmanlarından istem belgesinin altına onay alınmaktadır. Hastane birimlerinden gelen İstem Belgesiyle, satın alma bölümüne istek (Teknisyen, Eczane, İdare vb. bölümlerden) gelmektedir. Daha sonra istem belgesi, izin üst yazısıyla Genel Sekreterliğe gönderilmektedir (evraklar önce faksla işlem görüp, hemen sonra aslı muhakkak gönderilmektedir). Genel Sekreterlikten üst yazıya göre, satın alma bilgisayar programından alım yapacak kişilere görevlendirme (müdür ve satın alma biriminden) yapılmaktadır. Bilgisayarda yapılan görevlendirmeler, matbu formatta basılmakta ve kişilerin adı, görevleri bu belgede yer almaktadır. Bu kişiler fiyat araştırması yapıp, yaklaşık maliyet hesaplamakta ve en az üç firmadan olmak üzere fiyat almaktadırlar. Yaklaşık maliyet belirledikten sonra ilgili malzemenin hangi bütçeden ödeneceğine dair onay belgesi hazırlanmaktadır. Örneğin; kalem alımı, kırtasiye bütçesinden, çatı tamiri ise bakım onarım bütçesinden karşılanmaktadır. Bütçeler her yılın başında, bir önceki yılın bütçesine göre tahmini olarak belirlenmektedir. Her departman için belirlenen bütçe verilerine göre, karşılama yapılmaktadır. Daha sonra, firmaların son tekliflerini alınıp, son fiyata göre piyasa araştırması tutanağı belgesi doldurulmaktadır. Fiyatı en uygun veren firmayla anlaşılmaktadır. Firmanın fiyat teklifinin üzerine, fiyatınız uygundur parafı atarak firmaya bildirilmektedir. Firmanın getirmiş olduğu malzemeleri, satın almanın

hazırladığı muayene kabul komisyonu tutanağını, ilgili birimler muayene ve kontrol ederek, uygun olması halinde onaylamaktadırlar, uygun değilse uygun değildir diye tutanak tutmaktadırlar. Uygun değilse, fiyatı uygun olan ikinci firmadan alım yapılmaktadır. Firma malzemeyi getirip temin ederek karşılığında faturasını kesmektedir. Faturaya karşılık ödeme emri belgesi düzenlenmektedir. Ödeme emri belgesinin ekine fatura ve hazırlanan tüm evraklar, yaklaşık maliyet, piyasa fiyat araştırması, onay belgesi, muayene komisyonu vb. evrakların tümü eklenerek saymanlığa gönderilmektedir.

Saymanlık ilgili ödeme emrini, evrakları kontrol ettikten sonra, ödeme planına göre ilgili firmalara aktarmaktadır. TDMS sisteminden paranın ödenip ödenmediği, satınalma birimince kontrol edilebilmektedir. Hizmet alımları (örneğin temizlik elemanları) ihale usulü olmaktadır. İhaleyi genel sekreterlik gerçekleştirmektedir.

Stok takibini eczane ve ambar bölümü yapmaktadırlar.

7.6.6.1. İlaçlarla İlgili İç Kontrol

Eczane departmanı ile görüşme yapılmıştır. Eczane alımları, tıbbi malzemeler, ilaç, laboratuvar malzemeleridir. Yılbaşındaki alımlarda, ilaç ve tıbbi malzeme ihtiyaçları belirlenmektedir. İhaleyi saymanlık yapmaktadır, eğer ihale ile olmazsa eczane departmanına izin verilmektedir. Belli bir limit doğrultusunda eczane malzemeleri almaktadır. Liste hazırlanıp, satınalma bölümüne verilmektedir. Türkiye çapında MKYS'den yaklaşık maliyetler alınmakta ve satınalmaya verilmektedir. En uygun fiyattan malzeme girişi olmaktadır. Satın almaya ihtiyaç listesi verilmektedir. Doktorlardan, servislerden de malzeme ihtiyacı olduğunda eczaneye bildirilmektedir. Ödemeyi satın alma, saymanlık aracılığıyla banka havalesi ile yapmaktadırlar.

Stok çıkışı servislere taşınır işlem fişiyle olmaktadır. Başka hastanelere de eczane malzemeleri verilebilmektedir. Tıbbi malzemede her servisin deposu vardır, ilgili depoya çıkış yapılmaktadır. Servislerde kendi depolarından çıkış yapmaktadırlar. İlaçta ise yoğun bakım ve acil servisin deposu vardır, oradan çıkış yapılmaktadır. Diğerlerinde ise hasta üzerine çıkış yapılmaktadır. Otomasyon sistemiyle ekrana düşmekte ve oradan da istekler karşılanmaktadır.

Malzemeler geldiğinde bilgisayara giriş yapılmaktadır. Çıkış olduğunda da istek düşülmektedir. Belli bir stokla çalışılmaktadır. Azalma olduğunda malzeme alınmaktadır.

Belli aralıklarla idareciler stok sayımı yapmaktadır. Hastane kalite birimi, idareciler denetleme yapmaktadırlar. Ayrıca Bakanlık müfettişleride denetlemektedir.

Soğuk zincire tabi ilaçlar dolaplarda saklanmaktadır. Tıbbi malzemeler, serumlar da depolarda klimalarla soğutulmaktadır. Depolara verilenlere, miadı dolanları bildirmeleri istenmektedir. Çok nadir miktarda miadı dolanlar olmakta, bunlarda imha edilmektedir. Alım sırasında, kargodan, yükmeden kaynaklanan ilaçlarda kırılmalara rastlanmaktadır. Bu gibi durumlarda firmaya iade edilmektedir.

7.6.6.2. Malzemeler ve Maddi Duran Varlıklarla İlgili İç Kontrol

Ambar-taşınır kayıt departmanı ile görüşme yapılmıştır. Malzeme geldikten sonra (demirbaş ve kırtasiye malzemeleri) muayene komisyonu malzemeyi inceler, kabul eder yada uygun değilse iade eder. Kabul edilen malzemelerin faturası bu bölüme gelir ve sisteme giriş yapılır. Gerekli olan bölümlere sistem üzerinden tekrar çıkış yapılır. Taşınır işlem fişiyle teslim yapılır. Depodan da malzeme talep formuyla istek yapılır.

Demirbaş malzemelerinin faydalı ömrü dolduğunda veya arıza yaptığında hek'e (hurdaya) ayrılır. Bu da taşınır işlem fişiyle yapılır. Genel bütçe defterdarlık muhasebe müdürlüğüne bildirilir. Döner sermayenin malzemeleri ise döner sermaye saymanlığına bildirilir.

Bölmelere verilen malzemeler (tüketim malzemeleri), stoktan düşürülür. Kalan stoklarda aralıklı sayım yapılır. Alınan demirbaş malzemeler bölüm sorumlularına zimmet yapılır. Her ay sonu tüketilen malzemeler defterdarlık ve muhasebeye bildirilir. Yıl sonunda da hastanenin ambar hesapları detaylı bir şekilde saymanlık ve defterdarlıkla karşılaştırılarak denkleştirilir.

7.6.7. Ücret Ödemeleriyle İlgili İç Kontrol

Maaş departmanı ile yapılan görüşmede; memur maaşlarının ödemelerini yaptıklarını, taşeron firma tarafından sağlanan hizmetlerdeki işçi maaş ödemelerini ise (temizlik işçisi, güvenlik işçisi vb.) satınalma departmanının gerçekleştirdiğini bildirmişlerdir.

Bakanlığın atamasından sonra kuruma iş başlangıcı yapılır. Kurum tarafından, yine bakanlığın belirlemiş olduğu maaş kriterleri ile birlikte ilgili muhasebe müdürlüğü birimine personel kaydı yapılır.

Her ayın 1'i ile 10'u arası personel değişiklikleri (işe başlayan, işten ayrılan, aile durum bilgileri değişen, terfi olan, dereceleri değişen) muhasebeye bildirilir. Ayrıca, çalışanlar her sabah ve akşam olmak üzere imza defterine imza atarlar. İmza defteri hastane müdürü tarafından kontrol edilir, doktorların imza defteri ise başhekim tarafından kontrol edilir.

Muhasebe müdürlüğünce, maaşla ilgili tüm evraklar hazırlanır. İlgili kurumda imzaya açılır. Evraklar şunlardır:

- Bordro
- Banka Listesi
- Sendika Listesi
- İcra Kesinti Listesi
- Personel Bildirimi
- Asgari Geçim İndirimi Bordrosu

Maaş mutemetlerini, hastane müdürü, başhekim, muhasebe müdürü kontrol eder, imzalar.

Maaş departmanında gerçekleşen işlemler şu şekildedir:

- Personeller KPSS puanlarına göre devlet tarafından atanmaktadır. Atanan personellerin, muhasebe müdürlüğünde personel kaydı yapılmaktadır.
- Kurumun, maaş programına personel kaydı yapılmaktadır.
- Muhasebe müdürlüğü maaş hesaplamalarını yapıp onaylamaktadır.
- İlgili kurum gerekli tüm evrakları (Ödeme emri belgesi, Bordro) imza ve onay (hastane müdürü, başhekim, departman sorumlusu) aldıktan sonra, muhasebe müdürlüğüne gönderir.
- Muhasebe müdürlüğü, kurumun banka hesabına bordroda gözüken toplam maaş tutarını havale yapar.
- Kurum, ilgili bankaya maaş listelerini gönderir ve maaşların tamamı personellere banka aracılığıyla ödenir.

Hastane memur nöbetlerinde ise işleyiş şu şekildedir: Nöbet listelerine göre memurların puantaj kayıtları aylık hesaplanmaktadır. Nöbet puantaj cetveli, kurum

mutemedi, kurum müdürü, başhekim, saymanlık müdürü tarafından kontrol edilerek imzalanır. İlgili banka hesabına para gönderilir.

Ek ödeme (peşin döner sermaye), maaş gibi peşin ödenir. Saymanlık tarafından banka hesabına havale yapılır.

Performansa Dayalı Ek Ödeme: Doktorun yapmış olduğu işleme göre puan ve hastanenin aylık gelirine göre hesaplanıp, personele aylık ödenir. İhale yoluyla saymanlık tarafından atanan işçilerin maaş ödemelerinde, taşeron firma işçilik ve malzeme faturasını kesip, hastaneye göndermektedir. Hastanedeki satınalma departmanı, bu işçilerin SGK primleri ödendi belgesi, SGK işçi bildirim belgelerini fatura ekinde isteyip, gerekli kontrolleri yapmaktadırlar. Kontroller sonucu herhangi uyumsuzluk olmadığında, ihale yoluyla sağlanan işçilere, maaş ödemeleri, ödemede herhangi bir sıkıntı gecikme olmasın diye, hastane tarafından, ilgili banka hesaplarına havale yoluyla ödenmektedir. Maaş kalanı fatura bedeli (malzeme, vergi vb.) taşeron firmaya banka havalesi ile ödenmektedir.

7.6.8. Hileye Karşı Alınan Önlemler

Hastane müdürü, Kalite Birimi, İdare Servisi, Bilgi İşlem Birimi, Eğitim Birimi ile yapılan görüşmeler sonucunda, hile ile ilgili ne gibi önlemler alındığını, iç kontrolü nasıl sağladıkları hakkında bilgiler alınmış ve aşağıdaki konulardaki çeşitli uygulamalar ile hile riskinin azaltıldığı belirtilmiştir.

7.6.8.1. Dürüst Çalışanların İşe Alınması Konusundaki Uygulama

Çalışanlar KPSS ataması ile devlet tarafından yada ihale yoluyla Saymanlık tarafından atandığı için, hastane içinde İnsan Kaynakları departmanı bulunmamaktadır. İşe başlayan çalışanlara 1 hafta içinde genel uyum ve bölüm uyum adı altında oryantasyon eğitimi verilmektedir.

7.6.8.2. Hile Konusunda Eğitimler

Eğitim Bölümü ile görüşme yapılmıştır. Yıllık eğitim planında belirlenen sürelerde olduğu gibi, sağlık çalışanlarını ilgilendiren hizmet içi eğitimler, hizmet kalite standartları eğitimleri, uyum eğitimleri verilmektedir.

Kurumda hile başlıklı düzenli bir eğitim verilmemektedir. Fakat gerek görüldüğünde hastane eğitim birimi tarafından gerekli eğitimler verilebilmektedir.

7.6.8.3. Olumlu Bir Çalışma Ortamının Yaratılması

Her odada klima, kalorifer, aydınlatma bulunmaktadır. Her departmana ait ayrı odalar mevcuttur. Personellerin çalışma masaları ayrıdır, her masada bilgisayar bulunmaktadır. Fakat hastane çok eski olduğundan idare binasındaki odalar biraz küçüktür. Odalardaki demirbaş eşyalar eski ve çok kullanışlı değildir. Yeni yapılan hastaneye geçildiğinde bu sıkıntıların kalkacağı ve çalışanların daha ferah huzurlu ortamlarda çalışacakları düşünülmektedir. Çalışanlara performansına göre ek ödemeler yapılmaktadır.

Ayrıca, Çalışan Hakları ve Güvenliği Birimi ile yapılan görüşmede ise alınan bilgiler şöyledir: Yıl başında eğitim takvimi hazırlanır. Tüm personellere, eğitim takvimindeki plana göre çalışan güvenliği eğitimi verilmektedir. Kurum psikoloğuda ayrıca eğitimlere katılmaktadır.

Personelin başına gelebilecek iş kazalarının, iş hastalıklarının önlenmesi için tedbirler alınmaktadır. Personelin karşılaştığı saldırılarda, şiddete maruz kaldıklarında (sözlü yada fiziksel), kurum avukatları vasıtasıyla hukuki destek sağlanmaktadır.

Yılda 2 kez çalışan güvenliği komisyonu toplanmaktadır. Komisyon; hastane yöneticileri, başhekim, başhekim yardımcısı ve birim sorumlularından oluşmaktadır. Toplantılarda, eğitim verilmektedir ya da delici alet yaralanmaları hakkında bilgi verilmektedir. Mesela; bulaşıcı hastalıklara maruz kalma, gürültüye maruz kalma olmuşsa, olay bildirim formlarıyla başvuru yapılmakta ve bunlar değerlendirilmektedir. Karara bağlanıp, eğitimler verilmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

Şiddete maruz kalanlar, beyaz kod formu doldururlar. Delici alet yaralanmaları olduğunda da enfeksiyon hemşiresine müracaat yapılmaktadır. Beyaz kod bildirim olmuşsa, hastane yönetimi bunu değerlendirir, değerlendirmeden sonra Alo 113 birimi aranır, Sağlık Bakanlığına bildirilip daha sonra cumhuriyet savcılığına bildirim yapılmaktadır. Mağdur kişiye de avukat isteyip istemediği sorulur, genelde avukat istenmektedir, Sağlık Bakanlığı bu kişiye kurum avukatını görevlendirir ve hukuki takip yapılır.

7.6.8.4. İşletme Etik Kurallarının Geliştirilmesi ve Anlatılması

Hastane kalite birimi departmanı ile yapılan görüşmede, Sağlık müdürlüğü tarafından yılda 1 kez aday memur eğitimleri verildiği bildirilmiştir.

7.6.8.5. İşletme Kültürü Oluşturulması

Kalite departmanı görüşmesi sonucu, kurumda uyulması gereken kurallar ve yönetmelikler şöyledir: Kalite kültürü el kitabı, tıbbi hizmetler uyum rehberi, sağlık hizmet kalite standartları, kalite birim rehberi, yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliği. Tüm çalışanlara oryantasyon eğitiminde ilgili el kitapları/rehberler anlatılmaktadır. Uyum sağlamadıklarında ise gerekli cezai işlemler uygulanmaktadır.

7.6.8.6. İç Kontrol Sistemi

Kalite departmanı görüşmeye göre; kurum içinde Sağlık Bakanlığı tarafından, hizmet kalite standartları çerçevesinde yılda 2 kez özdeğerlendirme yapılmaktadır. Hizmet kalite standartları uygulanmakta ve tüm birimler denetlenmektedir. Ayrıca, Bakanlık tarafından yılda 1 kez merkezi denetim yapılmaktadır.

7.6.8.7. Çalışanların Gözlemlenmesi

Kurum içi ve kurum dışı yetkililer tarafından yapılan denetimlerle çalışanlar gözlemlenmektedir. Hastanede koridorlarında ve hastanenin çevresinde gizli kameralar bulunmaktadır.

7.6.8.8. İhbar Hatları

Hasta hakları, online hasta ve hasta yakınları görüş ve öneri formu, online personel görüş ve öneri formu, hastane içi dilek ve şikayet öneri kutuları bulunmaktadır. Sistem sürekli denetlenmektedir. Müdürler her gün sistemi denetlemektedirler.

7.6.8.9. Disiplin ve Cezalandırma Konusunda Uygulamalar

657 Sayılı DMK (Devlet Memurları Kanunu) Disiplin Kanununa göre cezalandırma yapılmaktadır. Uyarı, kınama, maaş kesintisi cezaları verilmektedir.

7.6.8.10. İşletmenin Hile Riskinin Sürekli Gözlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bilgi işlem departmanı ile yapılan görüşmede, kullanılan uygulamaya bağlı olarak personellere bilgisayar ve program erişim şifresi verildiği bildirilmiştir. Üçüncü kişilere, erişim olmaması için güvenlik duvarı mevcuttur. Güvenlik duvarı güncellemesi düzenli olarak yapılmaktadır. Kalite birimi ayda 1 kez, bilgi işlem servisini denetleyerek bilgi almaktadır.

İşletmede, hile ve usulsüzlükleri azaltma ve önleme konusunda gerekli tedbirler alınmıştır. Bunlar, iç ve dış denetimlerle sağlanmaktadır.

7.6.8.11. İşletmede Karşılaşılan Hileler

Mali işler müdürü/hastane müdürü ile yapılan görüşmede, hile ve yolsuzluk ile karşılaşmadıklarını, fakat günlük denetimler, iç denetimler ve ilgili formların kontrol ve onay aşamasında, bir takım eksikliklerle karşılaştıklarını ve bunu da idarece düzeltme işleminin yaptırıldığı bildirilmiştir.

Nadiren karşılaşılan aksaklıklar şunlardır:

- Hizmet alımıyla çalışan personellerin aylık hak edişleri kesilirken fiyat farklarının firma tarafından yanlış hesaplandığı tespit edilmiş ve idarece düzeltme işlemi yapılmıştır.
- Firma çalışanlarının raporlu olduğu dönemlerde işçi giriş çıkışlarının düzenli yapılıp yapılmadığı idarece kontrol edilerek düzeltme işlemi yapılmıştır.
- İhalelerle ilgili sahte teminat veren firmaların tespiti yapılmıştır.
- Bordrolarda hastanede çalışan tüm personellerin nadiren katsayılarla ilgili sıkıntıları olmaktadır.
- İhalelerde firmalar ihaleyi kazanabilmek için aşırı düşük teklif vermektedirler. İdare, bu ilgili firmalardan muhasebe kayıtlarını istemekte ve böylece buna yönelik aksaklıklar giderilmektedir. Firmaya da gerekli yaptırımlar uygulanmaktadır.

BÖLÜM 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasında esas sorumluluk işletme yönetimine ve yönetimden sorumlu kişilere aittir. İşletme yönetimi hile ve yolsuzluk risklerini azaltmak için gerekli önlemleri, kontrolleri, tedbirleri almalıdır. İşletmenin, hile ve usulsüzlükleri önlemek üzere, gerekli yaptırımları belirlemesi gerekir. Hile ve yolsuzluk riskinin “önleme, caydırma ve ortaya çıkarma” önlemlerinin bileşimi aracılığı ile azaltılması mümkündür. Caydırıcı önlemler ve özellikle yakalandığında cezalandırılma korkusu, çalışanları hile ve usulsüzlük yapmaktan alıkoyar.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Bu risk türlerinden biri olan hile riski, işletmenin hile karşısındaki savunmasızlığını ifade eder. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, kontroller ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskinin sıfıra indirilmesi mümkün değildir.

Uygulama yapılan hastane işletmelerine, hile riskini önlemeye yönelik aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Dürüst çalışanların işe alınması konusunda uygulama nasıldır?
- Hile konusunda eğitimler veriliyor mu?
- Olumlu bir çalışma ortamının yaratılması nasıl sağlanılıyor?
- İşletme etik kurallarının geliştirilmesi ve anlatılması sağlanılıyor?
- İşletme kültürü oluşturuldu mu?
- İç kontrol sistemi var mı?
- Çalışanlar gözlemleniyor mu? Nasıl gözlemleniyor?
- İhbar hatları var mı? Ne gibi ihbarlar geliyor?
- Disiplin ve cezalandırma konusunda uygulamalar nasıldır?
- İşletmenin hile riskinin sürekli gözlenmesi ve değerlendirilmesi sağlanıyor mu?

Özel hastane uygulamasında, insan kaynakları ve iç denetim departmanlarından alınan bilgiler doğrultusunda, hastane işletmesinin hile riskini ölçme ve değerlendirme yapmadıkları tespit edilmiştir. Hile riski ölçme çalışmasını yapmamalarının nedeni hile riski ölçmenin maliyetli olacağını düşünmeleridir. Ancak iç denetim birimlerinin, işletme etik kurallarının, işletme kültürünün hileyi önleme veya azaltma konusunda etkisinin olduğuna inanılmaktadır. Hastane işletmesinde, görevlerin ayrımı ilkesine yer verilmesi, kasa küçük meblağlarla sınırlandırılması, nakit tahsilatlar günlük bankaya

yatırılması, bilgi iletişim sistemlerinde şifreleme yapılması, kamera sistemleri, ihbar hatları, şikayet kutuları hilelerin meydana gelme ihtimalini azaltmaya yönelik işlemlerdir. Az sayıda da olsa hileye başvuruların iş akdi fesh edilmiştir. Cezalandırmanın, hileyi önlemeye yönelik en önemli caydırıcılık fonksiyonu olduğu düşünülmektedir.

Kamu hastanesi uygulamasında satın alma, idare, maaş, tahakkuk servisi, idari ve mali hizmetler müdürü, hastane müdürü, eğitim hemşiresi, taşınır kayıt/ambar birimi, kalite birimi, çalışan hakları ve güvenliği birimi, eczane departmanlarından alınan bilgiler doğrultusunda, kamu hastanesinde işletmenin hile riskini ölçme ve değerlendirme çalışmalar yaptıkları, kamu kurumu olduğu için bakanlık, iç denetim birimi, saymanlık tarafından sürekli denetimlere tabi olduğu dikkati çekmektedir. İç denetim birimlerinin, işletme etik kurallarının, işletme kültürünün hileyi önleme veya azaltma konusunda etkisinin olduğu görülmektedir. Kamu hastanesinde hilelerin meydana gelme ihtimalini azaltmaya yönelik olarak; görevlerin ayrımı ilkesinin uygulanması, kasa işlemlerinin küçük meblağlarla sınırlandırılması, tahsilatlarda bankanın kullanılması, bilgi iletişim sistemlerinde şifrelemenin kullanılması, departmanlar arası yazışma evraklarının üç yetkilinin onayından geçiyor olması, ihbar hatları, kamera sistemleri ağırlıklı olarak kullanılması dikkati çekmektedir. Alınan önlemlere rağmen çalışanların hileye başvurmaları durumunda, 657 Sayılı DMK (Devlet Memurları Kanunu) Disiplin Kanununa göre cezalandırma yapılmaktadır. Uyarı, kınama, maaş kesintisi cezaları verilmektedir. Kamu hastanesinde de cezalandırmanın, hileyi önlemeye yönelik, caydırıcılık fonksiyonu olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; muhasebe sistemi ne kadar iyi dizayn edilmiş olursa olsun, o sistemi uygulayan personele sorumlulukları, yetkilendirmeleri doğru dağıtılmamışsa, personelin yetişmesi için gerekli bilgi ve eğitim sağlanamıyorsa, sistem bu personelin kalitesi kadar işleyecektir. Araştırmalar göstermektedir ki hile nedeniyle uğranılan kayıplar her yıl katlanarak artmaktadır. İşletmelerde hilenin yapılması tamamen yok edilemese de kayıpların en aza indirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Literatüre ve yapılan uygulamadaki tespitlere göre etkili hile önleme programlarında en önemli unsurlar; hileyi engelleyecek şekilde iç kontrol sisteminin oluşturulması ve çalışanların

Őüphelendikleri hile vakalarını gerekli yerlere haber verilmesini sağlayan ihbar hatlarının oluşturulmasıdır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

1. Adiloğlu, B., (2011), İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
2. Ağca, A., Alagöz, A., Erdoğan, M., Azaltun, M., (2013), Muhasebe Bilgi Yönetimi, 1.Baskı, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2967, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1922, Eskişehir.
3. Aksoy, T., (2006), Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma, Cilt:2, 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara.
4. Anıl Keskin, D., (2006), İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme, 1.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
5. Ataman Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N., (2001), Muhasebe Denetimi Uygulamaları, Alfa Yayınları, İstanbul.
6. Balıkçı, Y., (2009), İşletmelerde Risk Yönetimi, Cinius Yayınları, İstanbul.
7. Bayraklı, H.H., Erkan, M., Elitaş, C., (2012), Muhasebe Hata ve Hileleri, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
8. Bolgün, K.E., Akçay, M.B., (2009), Risk Yönetimi, Scala Yayıncılık, İstanbul.
9. Bozkurt, N., (2009), İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
10. Bozkurt, N., (2012), Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.

11. Coderre, D. (2006), "Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment", A summary of the IIA's Global Technology Audit Guide, White.
12. Çaldağ ,Y., (2002), Denetim ve Raporlama Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri, Gazi Kitabevi, Ankara.
13. Çömlekçi, F., (1976), Muhasebe Denetimi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:165, Eskişehir.
14. Durmuş, N.C., Taş, O., (2008), SPK Düzenlemeleri ve 3568 Mevzuat Kapsamında Denetim, 1.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
15. Gerber, J., Jensen, E.L., (2007), Encyclopedia of White-Collar Crime, Greenwood Press, London.
16. Gücenme, Ü., (2004), Muhasebe Denetimi, Aktüel Yayınları, İstanbul.
17. Güredin, E., (2010), Denetim ve Güvence Hizmetleri, 13.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
18. Hesap Uzmanları Derneği, (2004), Denetim İlke ve Esasları, 1.Cilt, 3.Baskı, İstanbul.
19. Irmak R., Arslan Kurnaz, G., Çağlayan, B., Bal, B., (2002), Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri ve Hesapların Denetimi, Vergi Denetmenler Derneği Yayınları, Ankara.
20. Karabınar, A., Bayırlı, R., Altay, A., Çına Bal, E., Bal, H., Torun, S., (2011), Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim, 8.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
21. Kepekçi, C., (2004), Bağımsız Denetim, 5.Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
22. Kurnaz, N., Çetinoğlu, T., (2010), İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
23. Liao, H., (2010), Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 29, Emerald Group Publishing, Bradford.

24. Maliye Hesap Uzmanları Derneği, (1999), Denetim İlke ve Esasları 1. Cilt, 2.Baskı, Hud Yayını, İstanbul.
25. Özer, M.A., (2010), Kuruluşlarda Süreç Performans ve Risk Analizi Yönetimi, 1.Basım, Adalet Yayınevi, Ankara.
26. Pehlivanlı, D., (2011), Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, Beta Yayınları, İstanbul.
27. Sümer Göğüş, E.H., (2012), Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
28. Singleton, T.W., Singleton, A.J, (2010), Fraud Auditing and Forensic Accounting, John Wiley & Sons.Inc, Canada.
29. Toroslu, M.V., (2012), Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Finansal Tablolar Denetimi, Seçkin Yayınevi , İstanbul.
30. Ulucan Özkul, F., Almalı Özdemir, Z., (2010), İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
31. Uyar, S., (2006), Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Muhasebe Mesleğine Etkileri, Ekin Kitabevi, Bursa.
32. Uzay, Ş., (1999), İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Yayın No:132, Ankara.
33. Yılcı, F.M., (2006), İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
34. Yıldırım, M., Kısakürek, M., (2012), Kriz Dönemlerinde Finansal Risk Yönetimi, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Tezler

1. Akdemir, Ç., (2010), İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. Akkaya, G., (2011), Risk Odaklı İç Denetim ve Risk Odaklı İç Denetim Planlamasında Risk Matrisinin Oluşturulmasına Yönelik Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
3. Altay, S.Ö., (2010), Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
4. Azaltun, M., (1998), Otel İşletmelerinde Hata ve Hile Önleme Aracı Olarak İç Kontrol, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
5. Balcı, A., (2008) Finansal Raporların Bağımsız Denetiminde Hile ve Usulsüzlüklerin Tespit Edilmesi SAS 99 Kapsamında İncelenmesi ve SPK Düzenlemesi ile Karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
6. Bayraktar, A., (2007), Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
7. Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
8. Dönmez, A., (2008), Bağımsız Denetim Sürecinde Kullanılan Analitik İnceleme Prosedürlerinin Denetim Standartları Açısından Değerlendirilmesi ve Türkiye’de SPK’dan Yetki Almış Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

9. Duman, S., (2006), İç Kontrol Sisteminin Oluşturulmasında Etkili Olan Faktörler ve Tekstil Sektöründe Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
10. Göğer, T., (2006), Türkiye’de Bağımsız Denetim Uygulamalarında Bağımsız Denetim Kalitesini Belirleyen Etkenler ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
11. Güler, E., (2010), Uluslar arası Denetim Standartlarına (ISA’s) Göre Türkiye’de Denetim Ortamı ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
12. Günbey, A., (2008), Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
13. Güneş, Ş., (2009), Kurumsal Risk Yönetimi ve Türkiye’de Farkındalığına İlişkin Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
14. Gürkan, S., (2008), Bilgisayar Destekli Denetim Tekniklerinin (BDDT) Muhasebe Denetimine Etkileri ve Türkiye’deki Bağımsız Denetim Kuruluşlarının BDDT Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
15. Jafarova, S, (2009), İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
16. Kandemir, C., (2010), Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetim Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
17. Keskinlioğlu, V., (2012), Kurumsal Risk Yönetimi ve Finansal Oranların Firma Riski ve Performansı Üzerindeki Etkilerinin Analizi: İMKB’de Ampirik Bir

Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

18. Kiracı, M., (2004), Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’de SPK’dan Yetki Alan Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
19. Kirik, Z., (2007), Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik: Afyonkarahisar’ da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
20. Kurnaz, N., (2006), Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
21. Küçük, İ., (2008), Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
22. Neşeli, A.E., (2010), Türk Bankacılık Sisteminde İç Denetim ve İç Kontrol Sistemlerinin Analizi ve Uluslar arası Denetim Standartlarına Uyumlaştırılması Kapsamında Bir Değerlendirme; Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
23. Özen, G., (2010), İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
24. Şengür, E.D., (2010), İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
25. Topsak, F., (2009), Muhasebe Meslek Mensuplarının Hata, Hile ve Meslek Etiği Konularındaki Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Ankara ve Balıkesir Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

26. Ulusoy, S., (2007), Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
27. Varıcı, İ., (2011), Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
28. Yılmaz, K., (2013), İşletmelerde Hile Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sürelî Yayınlar

1. Abdioğlu, H., (2007), Hilelerin Önlemesi ve Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Proaktif Yaklaşımlar, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:23, (Mayıs), İstanbul.
2. Ak, B., (2004), İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, Isparta.
3. Akkaş, M.E., (2007), Denetimde Benford Kanunu'nun Uygulanması, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, Ankara.
4. Arı, M., (2008), Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, (Ekim).
5. Aslan, B., Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, (2010), Sayıştay Dergisi, Sayı:77, (Nisan-Haziran), <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der77m3.pdf>, (12.06.2013).
6. Ata, H.A., Uğurlu, M., Altun, M.Ö., (2009), Finansal Tablo Hilelerinin Önlenmesinde Denetçi Algılamaları, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, (Haziran).
7. Beverley, A., Pesı, A., (2013), The Effectiveness of Corporate Culture, Auditor Educaton, and Legislation in Identifying, Preventing, and Eliminating Corporate Fraud, International Journal of Business, Accounting & Finance, Vol:7, No:1.

8. Çankaya, F., Gerekan, B., (2009), Hile Denetçiliği Mesleği ve Sertifikalı Hile Denetçiliği Mesleki Standartları ve Ahlâk Kuralları, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:29, (Nisan), İstanbul.
9. Dalkılıç F., Oktay S., (2011), Uluslar arası Denetim ve Güvence Standartlarında Mesleki Şüphencilik, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:103.
10. Doyrangöl, N.C., (2002), İşletme Çevresinde Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:60.
11. Dönmez, A., Karausta, T., (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:104.
12. Elitaş, B.L., (2013), Muhasebe Manipülasyonu ve Muhasebe Bilgi Kalitesine Etkisi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:40, (Nisan).
13. Emhan, A., (2009), Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:23, Sayı:3.
14. Emir, M., (2008), Hile Riskinin Denetim ile İlişkisi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:88.
15. Erkan, M., Demirel Arıcı, N., (2011), Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:34, (Ocak).
16. 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, Cilt:9, Sayı:20.
17. Kahaiian, M.N, v.d., (2013) Managing Risk Associated with Occupational Fraud, SRR Journal, Bahar.
18. Kandemir, C., (2013), Türkiye’de Bağımsız Denetçilerin Hile Risk Faktörleri Etki Değerlemesi, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:40, (Haziran).
19. Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerini Önlemede Çözüm yolu Olarak Kullanılacak Stratejilerin Bileşenleri, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:111.

20. Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler, Mali Çözüm Dergisi, Sayı:113.
21. Kaya, A., Demiral, H., (2001), Vergi İncelemelerinde İşletmelerin İç Kontrol Sistemlerinden Yararlanma Olanakları, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:3.
22. Küçük, E., Uzay, Ş., (2009), Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:32, (Ocak-Haziran).
23. Ömürbek, V., Altay, S.Ö., (2011), Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1.
24. Özel, S., (2011), Muhasebe Hilesi Kavramı, Yaklaşım Dergisi, Sayı:226, (Ekim), <http://uye.yaklasim.com/MagazineContent.aspx?ID=13168&arananKey=hile>, (28.05.2013).
25. Özkan, Ö., Uzun Kocamış, T., (2011), İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler, E-Yaklaşım Dergisi, Sayı:226, (Ekim), http://uye.yaklasim.com/MagazineContent.aspx?ID=13211#_ftnref6, (28.05.2013).
26. Kanu, S. I., Okorafor, E. O., (2013), The Nature, Extent and Economic Impact of Fraud on Bank Deposits in Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol: 4, No:9.
27. Terzi, S., (2012), Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:54 (Nisan).
28. Uzunöz, İ., (2006), ASOSAI Yolsuzluk ve Sahtecilikle Mücadele Rehberi, Sayıştay Dergisi, Sayı:60, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der60m1.pdf>, (12.06.2013).

29. Wells, J. T., (2003), “The First Step in Uncovering Fraud in the Auditor’s Bailiwick: Analyzing Financial Information”, Journal of Accountancy, Ağustos, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Aug/SherlockHolmesCpaPart1.htm>, (03.02.2014).
30. Yılandı, M., (2003), Denetim Komitesinin İç Denetimin Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Sayı:8, (Ocak).

Akademik Konferanslarda Sunulmuş ve Yayımlanmış Bildiriler

1. Gürer, Ç., (2013), KPMG Gündem, Üç Adımda Suistimal Risk Yönetimi, (Nisan - Haziran), Sayı:14.
2. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, (2004), <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>, (31.10.2013).
3. T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı, (2012), Risk ve Kontrol Planı Hazırlık Rehberi, (Mart).
4. TÜSİAD, (2008), Kurumsal Risk Yönetimi, TÜSİAD Yayımları, (Şubat).
5. Karabınar, S., Akyel, N., Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf>, (01.10.2013).

Raporlar

1. IIA Pozisyon Raporu, (2009), İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol, (Ocak).
2. ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, 2012 Global Fraud Study, http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf, (03.02.2014).
3. KPMG, Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye'de Suistimal, 2009 Raporu.

4. TUSİAD 40, (2012), Uygulama Örnekleri ile Birlikte A'dan Z'ye Denetim Komiteleri, (Haziran), Yayın No TUSİAD-T /2012-06-527.

Elektronik Yayınlar/Internet

WEB_1 , ACFE, ACFE Fraud Prevention Check-Up, Web Site,

http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/Fraud_Prev_Checkup_DL.pdf, (31.10.2013).

WEB_2, Arslan, I., (2008), Kurumsal Risk Yönetimi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Web Site,

<http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl/Ara/B1rma%20Raporlar/Kurumsal/B6netimi%20I%C5%9F%C4%B1lda%20ARSLAN.pdf>, (02.06.2013).

WEB_3, Asil Denetim, Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları, Web Site,

<http://sertifikaliicdenetci.files.wordpress.com/2012/09/kurumsal-risk-yc3b6netimi.pdf>, (11.11.2013).

WEB_4, Bağcı, H., Yolsuzluklarla Mücadelede Veri Madenciliği, Web Site,

http://www.alomaliye.com/2009/hasan_bagci_yolsuzlukla.htm, (31.10.2013).

WEB_5, CIMA, Fraud Risk Management: A Guide To Good Practice, Web Site,

<http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Governance/Fraud-risk-management-a-guide-to-good-practice/>, (31.10.2013).

WEB_6, Çatıkkaş Ö., Çalış, E.Y., Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar, Web Site,

<http://journal.mufad.org/attachments/article/167/11.pdf>, (12.06.2013).

WEB_7, Çatıkkaş, Ö., Okur , M., Balkan, İ., (2012), Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:287, (Eylül), İstanbul, Web Site,

http://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/792/Catikkas_Kitap.pdf, (28.05.2013).

WEB_8, Demir, V., Bahadır, O., Muhasebe Manipülasyonu, Web Site,

<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Akademik%20Makaleler/Manip%C3%BClasyon-VD-OB.pdf>, (12.06.2013).

WEB_9, Dönmez, A., Ersoy, A., Bağımsız Denetim Sürecinde Analitik İnceleme Prosedürleri: Türkiye’de SPK’dan Yetki Almış Denetim Firmaları Üzerine Bir Araştırma, Web Site, <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/469.pdf>, (12.06.2013).

WEB_10, Erol, M., İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler, Web Site, <http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008-1-12.pdf>, (12.06.2013).

WEB_11, Eşkazan, A.R., (2005), Risk Odaklı İç Denetim Planlaması, Web Site, http://www.icdenetimmerkezi.com/bilgibankasi_det.php?p=1012, (14.11.2013).

WEB_12, Web Site, http://www.tide.org.tr/uploads/Ic_Denetciler_Kimdir.pdf, (14.11.2013).

WEB_13, IIA, AICPA ve ACFE, Managing The Business Risk of Fraud: A Practical Guide, Web Site, http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/managing-business-risk.pdf, (31.10.2013).

WEB_14, Memiş, Ü.M., Tüm, K., Sürekli Denetim Süreci ve İç Denetim İle İlişkisi, Web Site, http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/007_memis-tum.pdf, (12.06.2013).

WEB_15, Özbireckli, M., Süslü, C., Bağımsız Denetim Firmalarının Yolsuzluk Riski Faktörlerini Değerleme Uygulamaları ve Türkiye’deki Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma-1, Web Site, <http://journal.mufad.org/attachments/article/564/7.pdf>, (12.06.2013).

WEB_16, PWC, 5 Dakikada Çıkar Çatışması (conflict of interest), Web Site, http://www.pwc.com.tr/en_TR/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5-dakikada-cikar-catismasi.pdf, (07.11.2013).

WEB_17, Sipahi, B., Sas 82 Çerçevesinde Muhasebe Denetiminde Hile Riskini Ortaya Çıkaran Faktörler, Web Site, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/67MaliCozum/14%20bar%C4%B1s%20sipahi.pdf>, (05.11.2013).

WEB_18, Söyler, H., İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler, Web Site, http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.htm, (05.11.2013).

WEB_19, SPK, Web Site, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn=...?ydxskuvhvqxldxlw>, (03.11.2013).

WEB_20, Süer, A.Z., Profesyonel Muhasebe Mesleğinde Enron Skandalı ve Sonrası Gelişmeler, Web Site, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/sempozyum/06Sempozyum/2oturum/AycaZeynepSuer.pdf>, (31.10.2013).

WEB_21, Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, Web Site, http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114_malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf, (06.11.2013).

WEB_22, Taşkın, K., Yolsuzluğun Tespit ve Önlenmesinde Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri, Web Site, <http://www.slideshare.net/kursattaskin/kursat-taskin-yolsuzluk-onlemede-bdd-teknikleri>, (07.11.2013).

WEB_23, Türk Dil Kurumu, Web Site, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.527289dd17d717.77199222, (31.10.2013).

WEB_24, Uzunoğlu, E., Öksüz, B., Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Web Site, http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/ebru_uzunoglu_burcu_oksuz_kurumsal_itibar_riski_yonetimi_halkla_iliskilerin_rolu.pdf, (31.10.2013).

WEB_25, Yüzbaşıoğlu, A.N., (2003), Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi, Risk Yönetimi Konferansı, (Ocak), İstanbul, Web Site, http://www.bddk.gov.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Sunumlar/1977_www.bddk.org.tr_turkce_yayinlarveraporlar_sunumlar_riskmanagementNY.pdf, (12.06.2013).

WEB_26, Web Site, <http://www.rize.smmmo.org.tr/db/dosyalar/odadanhaberler41.pptx>, (25.01.2014).

WEB_27, Web Site, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği,
<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeliği-son-değisi-.html>, (03.02.2014).