

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	1
2. İÇ KONTROL.....	2
2.1. İç Kontrolün Tanımı.....	2
2.2. İç Kontrolün Çeşitleri	3
2.3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları.....	4
2.4. Şirket İç Kontrollerine Örnekler.....	5
2.5. İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi	6
2.6. İç Kontrol- Yanılgılar ve Gerçekler	7
2.7. İç Kontrolün Eksikliğinin Sonuçları	9
2.8. Kontrol Matrisi	10
2.9. İdeal İç Kontrol Sistemi Çerçevesi	12
2.9.1. COSO İç Kontrol Modelinin Unsurları	13
2.10. İdeal İç Kontrol Sistemlerinin Yapısı	15
2.10.1. İç Kontrol Sisteminin İşleyişinin Tespiti	16
2.10.2. İç Kontrol Sisteminin Tasarlanması	16
2.10.3. İç Kontrol Sisteminin Yerleştirilmesi ve Raporlanması	18
3. HİLE.....	19
3.1. Hile ve Beyaz Yakalı Suçları ve Unsurları.....	19
3.2. İşletme İçi Hile Türleri ve Belirtileri	20
3.3. Hile'nin Önlenmesine Yönelik Yapılabilecek Düzenlemeler	22
3.4. Hile Ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri ve Faydaları.....	23
3.4.1. Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri Çerçevesi Ve Uygulaması.....	25
3.4.2. Hassasiyet Analizi Uygulama Metodolojisi	33
4. SONUÇ	34

GİRİŞ

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra sonra işletme yapılarında meydana gelen büyümeler, karmaşık işlemler, faaliyetlerin aşırı artması çeşitli sorunlar doğurmaya başlamıştır. Şirket üst düzey yönetimlerinin Tepe yönetimlerin merkezden tüm işletme organizasyonuna doğrudan egemen olmamaları ilk sorun olarak görülmüştür. Bunun sonucu teoride ve uygulama alanında yeni arayışlara girilmiştir. 1947 yılında AICPA'nın yayınladığı "İç Kontrol" isimli yayında aşağıdaki saptamalar yapılmıştır. [1]

- İşletmelerin büyüklüklerinde ve alanlarında meydana gelen karmaşık yapı ve genişleme sonucunda yönetimler etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve analizlere güvenmek zorundadır.
- 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 çalışmaları durumu ortadan kalkacaktır.

Bu tarihlerde başlayan iç kontroller ile ilgili çalışmalar giderek artmış ve günümüzde iç kontrol yapısı bir işletme için vazgeçilmez bir unsur durumuna gelmiştir.

İç kontrol, sadece muhasebe ile ilgili mali nitelikteki kıymet hareketlerini içermemekte, ayrıca bir kuruluşun amaçları ile ilgili faaliyetler kapsamında çeşitli durumları da içine almaktadır. Kapsamının bu denli geniş tutulması denetim faaliyetinin kapsamını da genişletmiştir.

1. İÇ KONTROL

1.1. İç Kontrolün Tanımı

İç Kontrol, işletme organizasyonunda Yönetim Kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliğini, mali raporlama sisteminin güvenilirliğini, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanan ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.

Süreç ise bir girdiyle başlayan (insan gücü, makine, malzeme teknoloji vb.) ve bu girdiye katma değer ilavesi ile belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir.

Şirket içerisindeki süreçler belirlendikten sonra, bu süreçlerin içerisindeki iç kontrollerin tespiti yapılmalı ve bunların işleyip işlemediği test edilmelidir.

Örneğin; Satın Alma sırasında şirket içerisinde gerçekleşen işlemlerinin tümüne Satın Alma Süreci denir. Satın Alma Süreci'nde bir departmanın ihtiyacı olduğu mal tespit edildikten sonra gerekli formlar doldurulur, bütçe onayı

alınır, tedarikçiye sipariş açılır, mal satın alınıp envantere girdikten sonra muhasebe departmanına ödeme için haber verilir. Özetle, Satın Alma Süreci, yukarıda belirtilen işlemlerin başlatılıp sonuçlandırılmasına kadar geçen sürede yürütülen işlemlerin bütünüdür.

1.2. İç Kontrolün Çeşitleri

Denetim açısından iç kontrol 2'ye ayrılır.

Bunlar;

1. Yönetmel Kontrol
2. Muhasebe Kontrolü

1. **Yönetmel Kontroller** = Örgütün planı, faaliyetlerin verimliliği ve yönetim politikalarına bağıllıkla ilgili tüm yöntem ve yardımları kapsar. Yönetmel kontroller finansal kayıtlarla sadece dolaylı olarak ilgilidir. Yönetmel kontroller genel olarak istatistikli analizler, zaman ve hareket araştırmaları, başarı raporları, işgören eğitim programları ve kalite kontrolleri gibi kontrolleri kapsar.

2. **Muhasebe Kontrolleri** = Örgütün planı, varlıkların korunması ve finansal kayıtların güvenilirliği ile doğrudan ilgili tüm yöntem ve yordamları kapsar. Bu tür kontroller genel olarak, yetkilendirme ve onaylama; kayıt tutma ve muhasebe raporlarının hazırlanması ile ilgili görevlerin, faaliyetle veya varlıkların korunması, varlıklar üzerindeki fiziki kontrolle ve iç denetim ile ilgili görevlerden açıkça ayrılması şeklindeki kontrol önlemlerini içerir.

1.3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç Kontrol sisteminin amaçları aşağıdaki gibidir [2];

- 1. 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.
- 2. 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. Çeşitli nedenlerle muhasebe verilerinin doğru ve dürüst olmama olasılığı bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol yapısında oluşturulan politika ve prosedürler olabildiğince bu bilgilerin doğru ve dürüst olmasını sağlamaya yönelmektedir.
- 3. İşletme Faaliyetlerinin Etkinliğini Arttırmak** = Yönetimlerin temel amaçlarından birisi, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayabilmektir. Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliği göstermektedir. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır.
- 4. Yönetim Politikalarına Bağlılığı Sağlama** = Yönetim sürekli olarak çalışanlarına uymaları gereken kuralları bildirmektedir.

Ancak bunlara uygulama aşamasında hangi düzeyde uyulduğu şüphesi her zaman taşınmaktadır. Bu bağlamda oluşturulacak kontroller, çalışanların yönetim politikalarına zorunlu olarak uymalarını sağlamaya yönelmektedir.

Ayrıca iç kontrol sisteminin özel amaçları da vardır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Bunlar şunlardır [3];

- Yetki
- Gerçeklik
- Bütünlük
- Kayıtsal Doğruluk
- Sınıflandırma
- Zamanlılık
- Varlıkları Koruma
- Mutabakat

Bu amaçlardan ilk iki tanesi “Muhasebe İç Kontrolleri, son iki tanesi ise “Yönetmelik İç Kontrolleri” oluşturmaktadır.

1.4. Şirket İç Kontrollerine Örnekler

Şirketlerde yer alan iç kontroller ile ilgili en çabuk aklı gelen örnekler aşağıda yer almaktadır;

- Ofisler, çekmeceler, araçlar kullanılmadıkları zamanlarda kilitlenmelidir.
- Bilgisayar şifreleri düzenli olarak değiştirilmeli ve bilgisayarın yanında yazılı olarak bırakılmamalıdır.
- Ödeme yapmadan önce fatura, irsaliye ve sipariş formu karşılaştırılarak kontrol edilmelidir.
- Boş çek ve fatura koçanları kasaya kilitlenerek güvenlik altına alınmalıdır.
- Önceden belirlenmiş bazı faaliyetler için yetki ve onay alınmalıdır.

1.5. İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü “IIA” tarafından Uluslararası İç Denetim Standartları’nda tarif edildiği şekliyle İç Denetim; bir kurumun faaliyetlerini **geliştirmek** ve onlara **değer katmak** amacını güden bağımsız ve objektif bir **güvence** ve **danışmanlık** faaliyetidir. İç denetim, kurumun **risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek** ve **geliştirmek** amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetçilerin en önemli varlık sebeplerinden birisi iç kontrol sistemleridir. Bu iki kavram birbirlerini tamamlayan kavramlar olup biri ne kadar kabul edilmiş ve başarılı olmuş ise diğeri de aynı ölçüde kabul edilmiş ve başarılı olmuş sayılacaktır.

İç denetim, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişiyle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur.

İç denetçiler, iç kontrol sisteminin düzenlenmesi ya da uygulanması süreçlerine ve iç kontrol tedbirlerinin seçiminde doğrudan ilişkili değildir.

Şirket yönetiminde etkin bir iç kontrolün kurulması ve sürdürülmesinden üst yönetim sorumludur. Üst yönetim iç denetçilerden, iç kontrol ilkelerine ve iç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik görüş alabilir.

1.6. İç Kontrol- Yanılgılar ve Gerçekler

Şirket üst yöneticileri ve çalışanları iç kontrol sistemlerini değerlendirilirken bazı önemli yanılgılar yaşarlar. Bu yanılgıların başlıcaları ve bunlarla ilgili gerçekler aşağıda belirtilmiştir;

Yanılgı 1: *“İç Kontrol, yazılı prosedürlerle başlar.”* Bir çok işletme sadece yazılı prosedürleri bulunmasını güçlü bir iç kontrol sistemiyle aynı anlama geldiğini düşünür.

Gerçek 1: İç kontrol, güçlü bir iç kontrol ortamıyla başlar. Şirketin yazılı prosedürler ve görev tanımlarıyla beraber iç kontrolleri özümsemiş bir Üst yönetim ve çalışan kadrosuna ihtiyacı vardır.

Yanılgı 2: *“Şirket yöneticileri iç kontrolü iç denetçiler tarafından yapılması gereken bir iş olarak kabul eder.”* İç denetimin dikkatinden kaçan iç kontrol sistemi ile ilgili her türlü sorun İç Denetçi'nin hatası olarak değerlendirilir.

Gerçek 2: İç kontrol sisteminin sahibi “Şirket Yöneticileri”dir. Şirket yöneticilerinin ve bunların destekçisi

çalışanların kontroller ile ilgili her türlü eksik ve problemde doğrudan sorumludurlar ve bu sorunları düzeltmek için kafa yormak durumundadırlar.

Yanılığ 3: *“İç kontrol sadece mali bir konudur.”* Şirket yöneticileri iç kontrol sisteminin sorumluluğunu şirketlerinin mali işler departmanına yükleyerek doğrudan parasal anlamı olan işlemleri dikkate alıp, ilk bakışta doğrudan parasal anlam ifade etmeyen her türlü kontrol zafiyetini görmezden gelirler.

Gerçek 3: İç kontrol şirketin tüm fonksiyonlarını kapsamakta ve her alanını ilgilendirmektedir. Şirketlerde tıpkı zincirler gibi en zayıf halkası kadar güçlüdür.

Yanılığ 4: *“İç kontrol bürokrasi yaratır ve çalışanları oylar”.* Çoğu işletme çalışanı ve yöneticisi için İç kontrol sistemleri yük olarak görülür ve Üst Yönetimin kendilerine dayattığı bir kurallar seti olarak mümkün olan her fırsatta delinmesi gerektiği düşünülür.

Gerçek 4: İç kontrol, süreçlere ilave yapılan işler olarak düşünülmemeli, süreçlerin bir parçası olarak tasarlanmalıdır. Süreç ve çalışan verimliliğinin düzgün tasarlanmış iç kontrol sisteminden geçtiği akıldan çıkartılmamalıdır.

Yanılığ 5: *“Ekonomik kriz zamanında iç kontrol sisteminin bir kısmını lağvetmek normaldir.”*

Gerçek 5: “Kriz dönemlerinde farklı kontrollere ihtiyaç duyulabilir. Ekonomik olarak daha az maliyetli ve koşullar göze alındığında daha verimli olacak alternatif kontrol yöntemleri denenebilir. Ama bu iç kontrollerden tümüyle vazgeçmek demek değildir.

Yanılığ 6: “İç kontrol yeterince kuvvetli ise yolsuzluk olmayacağından ve mali tabloların doğru olduğundan emin olabiliriz.”

Gerçek 6: İç kontrol makul, ancak kesin olmayan güvence verir. Her çalışanın başına bir polis konulamayacağı gibi her işlem için kontrol yapmak da fayda/maliyet değerlendirilmesi yapıldığında ekonomik açıdan anlamlı olmayacaktır. Bu sebeple iç kontrol sistemlerinin “yenilmez” olmadığını kabul etmek gerekir.

1.7. İç Kontrolün Eksikliğinin Sonuçları

İç Kontrol sisteminde eksikler olması, ve eksiklerin doğru bir analizle değerlendirilerek eksiklerin kapatıldığı bir iç kontrol sisteminin tasarlanmaması aşağıdaki sonuçları doğuracaktır.

- Varlıkların kaybı (Para, Mal, İtibar vs.),
- Hatalı kararlar,
- Suiistimal ve dolandırıcılık,
- Gelir kaybı,
- Amaçlara ulaşamama.

1.8. Kontrol Matrisi

Aşağıda gösterilen tablo, bir işletmede yürütülen tüm işlemler için temel kontrol kriterlerine uyum konusunda genel bir çerçeve çizmektedir;

Ana kontrol kriterleri;

- i) İşlemler yönetimin genel veya spesifik yetkilendirmesine uygun şekilde yürütülür.
- ii) İşlemler düzgün şekilde muhasebeleştirilir, doğru olarak ve uygun zamanda kaydedilir.
- iii) Kurumun varlık ve kayıtları uygun şekilde muhafaza edilir.
- iv) Uygun kaynaklar kullanılarak yapılan işlemler doğrulanır ve ortaya çıkan farklar çözümlenir.

Aşağıda kontrol kriterleri ve sonuçlarını gösteren örnek bir kontrol matrisi yer almaktadır.

İÇ KONTROL VE HİLE DENETİMİ

Amaç	Girdi	Süreç	Çıktı
Yetkilendirme	Kullanılan kaynak için gerekli izin var mı?	Uygulanan prosedürler onaylı mı?	Çıktı onaylı mı?
Kayıt	Tam ve doğru mu? Zamanında mı geliyor? Yazılı hale getirilmiş mi?	Kim, ne zaman yapıyor? Prosedürlere riayet ediliyor mu?	Doğru ve tamamlanmış mı? Denetim takibi var mı?
Muhafaza	Kim kontrol etmeli? Yetki ayrımı var mı?	Kimin giriş yetkisi var? Yetki ayrımı var mı?	Gizli mi? Kimler ulaşabilmeli?
Doğrulama	Kullanılan kaynak uygun mu?	Prosedürlerin hepsi tamamlanıyor mu? Yapılan incelemeler ve sapma analizleri yeterli mi?	Farklar çözüme kavuşturuluyor mu? Yönetim kontrolü yeterli mi?

1.9. İdeal İç Kontrol Sistemi Çerçevesi

İdeal bir iç kontrol çerçevesi için dünyaca en çok bilinen ve kullanılan örnek COSO¹ çerçevesidir.

Treadway Komisyonu² olarak bilinen Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, 1985 yılında kurulmuştur. Treadway Komisyonunun en önemli hedefi; sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, sponsor kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecektir standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi³ “İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve” raporu⁴nu 1992’de yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir.

COSO Çerçevesi, şirket yönetiminin başarılı bir iç kontrol yapısını sağlayan tüm faaliyetlerin yönetimi ve denetimiyle ilgili görevlerini kolaylaştırmak amacıyla, etkin iç kontrolü birbiriyle ilgili beş unsura dağıtır:

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

² The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association, Financial Executives Institute (FEI), Institute of Internal Auditors ve Institute of Management Accountants (IMA) in ortak sponsorluğunda kurulan komisyondur.

³ Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission

⁴ Internal Control Integrated Framework



Kontrol ortamı temelde yer alır, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirme yapılırken bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak gözetimin ihtiyaç duyduğu bilgiler sağlanır.

1.9.1. COSO İç Kontrol Modelinin Unsurları

1.Kontrol Ortamı: Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur, iç kontrolün başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamı, kurumun iş görme biçimini ifade eder. İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır. Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.

2.Risk Değerlendirme: Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz

etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir. İç kontrol faaliyeti risk esaslı olarak gerçekleştirilmelidir. Buna göre sistemin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz yapılması, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Risk değerlendirmesi değişen koşulları devamlı takip ederek fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların değişmesine bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.

3.Kontrol Faaliyetleri: Kontrol faaliyetleri kurumun amaçlarına ulaşmasına yönelik risklerle başa çıkmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri kurumun bütün kademelerine ve faaliyetlerine yayılmalıdır. Kontrol faaliyetlerine örnek olarak; yetki devri ve onay prosedürleri, görevlerin birbirinden ayrılması, kaynaklara ve resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller gösterilebilir.

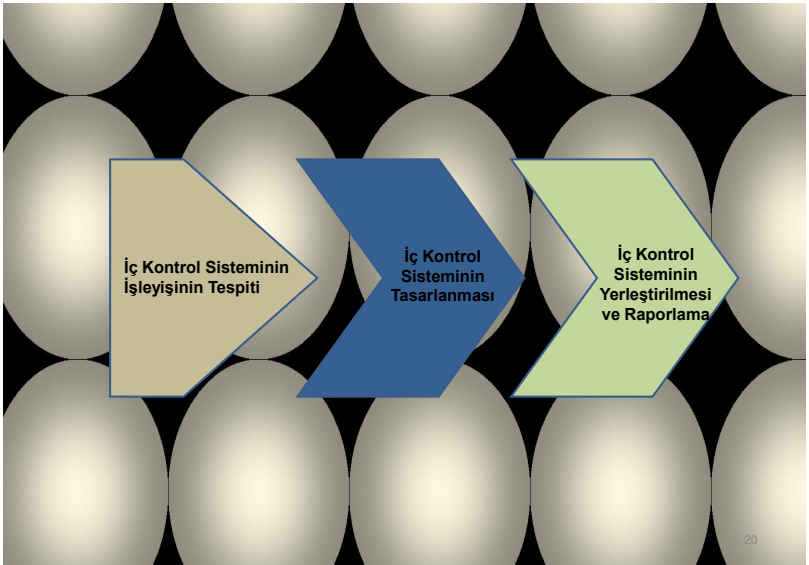
4.Bilgi Ve İletişim: Etkin bir iç kontrol sistemi kurmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumun bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulur. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele duyurulmalıdır. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir.

5.İzleme: İzleme iç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıklarıyla kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve isleyişinin ve

alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrol sisteminin, değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi için yönetim tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.10. İdeal İç Kontrol Sistemlerinin Yapısı

İdeal bir iç kontrol sistemi oluşturulurken için 3 aşamalı bir yapı kurulmalıdır.



1.10.1. İç Kontrol Sisteminin İşleyişinin Tespiti

İç Kontrol Sisteminin işleyişinin tespiti aşamasında ilk olarak şirket bünyesindeki denetlenebilir alanların tamamı (Denetim Evreni) tespit edilmelidir.

Denetim evrenini tanımlayabilmek için önce kullanılmakta olan döküman, prosedür ve iş süreçlerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra ise şirket fonksiyonlarına/aktivitelerine veya yönetsel birimlerine göre denetlenebilir birimlere ayrılmalıdır. Denetlenebilir aktivitelere örnek olarak:

- a) Şirket politika, prosedür ve uygulamaları
- b) Ticari birimler
- c) Bilgi Sistemleri
- d) Ana Sözleşmeler
- e) Süreçlerdeki iç kontroller
- f) GRUP bünyesinde yer alan Satın alma, muhasebe, finansman gibi fonksiyonlar yer almaktadır.

1.10.2. İç Kontrol Sisteminin Tasarlanması

İç Kontrol Sistemi'nin tasarlanması aşaması kapsamında *"Etkin bir değerlendirmenin yapılmasını sağlayacak ve projenin kapsamını, sınırlarını ve ihtiyaç duyulan kaynağı düzenleyecek kapsamlı bir planın geliştirilmesi"* hedeflenmelidir.

Planlama aşamasında aşağıda yer alan kilit noktaların da dikkate alınması uygun olur:

- *Organizasyonun devamlı bir şekilde değerlendirmesini sağlayacak politika ve prosedürler in belirlenmesi*
- *Şirketin tüm birimlerinden gerekli bilgileri sağlayacak insan kaynağı kapasitesi ve yeterliliğinin tespit edilmesi*
- *Değerlendirmede kullanılacak belgeler, standartlar ve teknoloji araçlarının tespit edilmesi*
- *İşleyişin tespiti kapsamında hangi iş üniteleri ve şirket merkezlerinin bulunacağıın kararlaştırılması*
- *Nasıl bir iç kontrol proje yönetim yaklaşımı yapısının kullanılacağıın belirlenmesi*
- *Gerekli olduğu takdirde, düzeltme çalışmaları için yeterli zamanın ayrılmasının sağlanması*

Planlama süreci tamamlandıktan sonra *Şirketin iç kontrollerinin belgelenmesi aşamasına geçilmelidir.*

Bu aşamada etkin ve verimli bir iç kontrol tasarımı yapılabilmesi için aşağıda yer alan kilit noktalar dikkate alınmalıdır:

- *Önemli kontroller ve bunlar ile ilgili belgelerin biçimi ve içeriğinin belirlenmesi*
- *Standart Operasyon Prosedürlerinin belgelendirilmesine ve tüm birimlerce anlaşılmasına destek verilmesi*
- *Davranış kurallarının yazılı hale getirilerek personel ile paylaşılması*
- *Şirketin “Etik Beyanı”nın oluşturulması*

- Şirketin kapsamlı İnsan Kaynakları Politikasının oluşturulması
- Şirket içinde kalite kontrollerin gözden geçirilmesi ve belge kontrollerinin tam denetimi için uygulanacak süreçlerin tespiti,
- Şirketin yürürlükte olan “iç kontrol standartlarının belgelendirilmesine ve tüm birimlerce anlaşılmasına destek verilmesi; tanımlanan eksikliklerin tespit edilmesi,
- İş süreçleri, akışları ve görev tanımlarının belgelendirilmesine destek verilmesi,
- Şirket Gizlilik politikasının oluşturulması

1.10.3. İç Kontrol Sistemin Yerleştirilmesi ve Raporlanması

Bu aşama tasarlanan iç kontrol sisteminin işlerlik kazanması için ihtiyaç duyulan kaynak ve teknolojilerin işletme bünyesinde uygulamaya konması, gerekli hallerde personele uygulama ile ilgili eğitim sağlanması ve personel istihdamında destek sağlanmasından oluşur. Bu dönem içerisinde iç kontrol sistemlerinin işleyişi ile ilgili eksikler tespit edilir ve düzeltme faaliyetinde bulunulur.

Şirketin, bu aşamada özellikle aşağıda belirtilen hususlara dikkat eder:

- İç kontrol sistemlerinin işleyişi ile ilgili eksiklerin tespit edilmesi
- İç kontrollerin operasyonel ve tasarım etkinliğinin test edilmesi

- Düzeltme çalışmalarına yönelik aksiyon planlamasının yapılması (kapsam, zamanlama ve kaynakları içeren)
- Şirket Üst Yönetimine, yapılan çalışma neticeleri ile ilgili özet ve detay raporların hazırlanması
- İç denetim programı hakkında alt yapı oluşturmak

2. HİLE

2.1. Hile ve Beyaz Yakalı Suçları ve Unsurları

En genel tanımıyla Çalışan Hilesi ve Beyaz Yakalı Suçları; bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlaması sonucunda ortaya çıkan ve şiddet içermeyen suçlar olarak tanımlanabilir.

Hile ve Beyaz Yakalı Suçlarında aşağıda sıralanan unsurların yer alması beklenir:

- Hile eylemi, gizlice sürdürülen bir faaliyettir,
- Hilekarın kendisine yarar sağlaması beklenir,
- Mutlaka kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Hilenin kurbanı bir şekilde aldatılır,
- Hile eyleminden kurban kişi veya işletme zarar görür.

2.2. İşletme İçi Hile Türleri ve Belirtileri

İşletme içi hile türleri 3 farklı şekilde özetlenebilir. Bunlar;

- İşletme Varlıklarının Kişisel Amaçlı Kullanımı
- Hileli Mali Raporlama
- Yolsuzluklar, Suiistimaller ve Ahlaki Olmayan Davranışlardır.

Belirtilen bu 3 farklı hile türü için tespit edilen belirtiler altı ayrı başlıkta açıklanmaktadır. Bu başlıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Muhasebe ile ilgili anormallikler
- Olağan Olamayan Davranışlar
- İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları
- Analitik Anormallikler
- Çeşitli İhbar ve Şikayetler
- Aşırı Yaşam Biçimleri

İşletme içi hile türleri ve hile belirtilerine ilişkin detaylı örnekler aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

2.3. Hile'nin Önlenmesine Yönelik Yapılabilecek Düzenlemeler

Bu bağlamda işletmelerde yapılan hilelerin (gerek çalışanlar tarafından gerekse tepe yönetimleri tarafından yapılanlar) önlenmesine yönelik olarak yapılabilecek düzenlemeler ile kullanılabilir araçlar aşağıda sıralanmıştır.

- Uyumlu bir tepe yönetimi oluşturmak,
- Yönetim kurulu içinden seçilecek bir denetim komitesinin yönetimin gözlenmesi ve değerlemesinin yapılmasında etkili bir rol almasını sağlamak,
- İşletme dışı denetim firmaları ile etkili çalışmalar gerçekleştirmek,
- Güçlü bir iç kontrol yapısı,
- Her çalışanın kabul edeceği bir işletme ahlak politikası,
- İşletmede oluşturulacak bir kültür politikası,
- Dürüst kişilerin işe alınmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi,
- Açık ve dürüst bir çalışma ortamının sağlanması,
- Çalışanlara yardım programları,
- Çalışanların özellikle hile konusunda eğitimi,
- Net bir hile cezalandırma politikası,
- İşletme içinde bilgi akışını sağlayacak bir düzenin kurulması (Hotline),
- Hile politika ve prosedürleri yönetmeliğinin oluşturulması.

İşletmeler kendi bünyelerinde meydana gelmesi olası hileleri önlemek amacı ile yukarıda sıralanan yollara başvurmaktadırlar. Ancak hiçbir zaman için hilenin önlenmesine yönelik olarak garantisi olan bir düzenleme olamaz. Yukarıda bahsedilen önlem veya düzenlemelerin hiçbirisi tek başına yeterli değildir. Bu düzenlemeler ancak

diğerleri ile bir arada kullanılmak suretiyle etkinlik daha da kuvvetli sağlanabilmektedir. Bu önlemlerin uygulanmasında temel amaç; işletmelerde meydana gelebilecek hileleri olabildiğince azaltmaktır.

2.4. Hile Ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri ve Faydaları

Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri, şirketlerin hile ve suiistimallere karşı yumuşak karnını tespit etmeye yarayan analiz araçlarıdır. Hileden korunmak için özel olarak dizayn edilen bu testler sayesinde şirketler iç kontrol sistemlerinde hileye sebebiyet verecek önemli boşlukları tespit ederek bu boşlukları çok geç olmadan kapatma şansına sahip olurlar. Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri yaptırılması işletmelere pek çok avantaj sağlar. Söz konusu avantajlardan bazıları aşağıda yer almaktadır;

- Hassasiyet Analizleri, firmaları hile gerçekleşmeden uyaracak ve olası sonuçlardan koruyabilecek sistemlerin oluşmasına ön ayak olur. Hile riskleri etkin bir şekilde tanımlanmaz ve yönetilmezse, bir gece içinde firmanın kapanmasına kadar varabilecek olumsuzluklarla karşı karşıya kalınabilir. Bu olumsuzluğun bir başka sonucu da bir hile mağduru olarak kurtulmak mümkün olsa bile, kişinin veya kurumun isminin bu olaydan alacağı darbenin, gelecek yıllarda da o kişi/veya kurumun iş yaşamını olumsuz etkileyecek olmasıdır. Hassasiyet Analizleri para kaybını önleme konusunda olanaklar sunar. Hile bir işletmenin finansal kaynaklarında kayıplara neden olacak en büyük sorunlardan biridir. Günümüzün küreselleşen rekabet ortamında

hiç kimse gelirin %6'sını sokağa atmak istemez. Oysa hilenin gizli yüzü işletmeler için böyle bir maliyete neden olmaktadır. Bununla birlikte yukarıda değinilen kaybı hesaplayan firmalar başta sigorta ve kredi kartı firmaları olmak üzere hile maliyetlerini tanımlamışlardır. Eğer bir firma kendi hile maliyetini tanımlayamıyor ve hile ve suiistimalin bu gizli maliyeti ile ilgili bir mücadele sürdürmüyorsa, bu durum firmanın hile takibi yapan rakiplerine göre daha savunmasız olduğunu gösterir.

- Hile ve suiistimalin oluşma sıklığı o kadar yaygınlaşmıştır ki artık sıklığın kendisi dikkate alınmamakta sadece ölçülebilmektedir. Bir firma hileye karşı korunmada başarısız ise hile mağduru olmaya aday demektir. Hile mağduru bir firmanın bu aşamada yapması gereken mağduriyet sebebini çözmek olmalıdır.
- Hile ölçümlerinin yapılması, bir firmanın hile ve suiistimale karşı duyarlılığını öğrenmenin en ucuz ve kolay yoludur. Şirketlerin pek çoğu bünyelerinde hile ile mücadele kontrolleri oluşturmamış olmaları nedeniyle, yapılan hile önleme ölçümlerinden başarısız sonuçlar almıştır. Bu zayıflığın erken tespiti, problemin hile mağduriyetine dönüşmeden önce çözümünü sağlamaktadır.

- Bir şirkette güçlü bir hile engelleme sisteminin olması, kamu otoritelerinin, yatırımcıların, denetim komitesi üyelerinin ve genel olarak toplumun şirkete ve şirketin mali tablolarına olan güvenini artıracaktır. Ayrıca şirketin sermaye maliyetlerinin daha uygun şartlarda oluşmasına yardımcı olacaktır.

2.4.1. Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizleri Çerçevesi Ve Uygulaması



Yukarıdaki grafikte gösterilen Analiz çerçevesi aşağıdaki alt başlıklardan oluşur ve her bölümün yanında belirtilen yüzdesel ağırlığına göre yapılan notlandırma sonucunda

İÇ KONTROL VE HİLE DENETİMİ

elde edilen skora göre şirketin hile ve suiistimale karşı duyarlılığı belirlenir.

NO	BÖLÜM
1	Hile ve Suiistimal Riskinin Gözetimi %20
2	Hile ve Suiistimal Riskinin Sahiplenilmesi %10
3	Hile ve Suiistimal Riskinin Tanımlanması %10
4	Hile ve Suiistimallere ilişkin Risk Toleransı ve Risk Yönetim Politikası %10
5	Hile Önleyici İç Kontroller ve Yeniden Yapılandırma %10
6	Etik Ortam %30
7	Proaktif Hile ve Suiistimal Tespiti %10

Her bir bölüm ile ilgili açıklamalar kısaca aşağıdaki gibidir:

2.4.1.1. Hile Riskinin Gözetimi %20

“*Hile Riskinin Gözetimi*” bölümünde, firmanın hile risklerinin Denetim Komitesi veya diğer bir uygunluk birimi tarafından gözetimi ile ilgili bir sürecin belirlenip belirlenmediği değerlendirilmiştir.

2.4.1.2. Hile Riskinin Sahiplenilmesi %10

“*Hile Riskinin Sahiplenilmesi*” bölümünde, firma içerisindeki tüm hile risklerinin yönetilmesinin şirket idaresinde yer alan kıdemli bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi ve bu yöneticinin ilgili Departman Müdürlerine kendi bölümleriyle ilgili hile risklerinin yönetilmesinden sorumlu olduklarını açık bir şekilde aktarması yoluyla şirketin hile riskinin

sahiplenilmesi kriterinde ne noktada olduğu hakkında değerlendirme yapılmıştır.

2.4.1.3. Hile Riskinin Tanımlanması %10

“Hile Riskinin Tanımlanması” bölümünde şirketin karşı karşıya kalabileceği önemli hile riskleri ile ilgili olarak düzenli bir tespit yapılmasına olanak verecek devam eden bir sürecin hangi aşamaya kadar uygulamaya konulduğu belirlenmiştir.

2.4.1.4. Hile ve Suiistimallere İlişkin Risk Toleransı ve Risk Yönetim Politikası %10

“Risk Toleransı ve Risk Yönetim Politikası” bölümünde şirketin değişik tipteki hile risklerine karşı toleransının belirlenip belirlenmediği, belirlenmiş ise bunların Yönetim Kurulu onayına sunulup sunulmadığı incelenmektedir. Örneğin bazı hile riskleri katlanılabilir ticari maliyet oluştururken, bazıları ise yıkıcı bir finansal veya saygınlık zararına sebebiyet verebilir. Şirket muhtemelen bu riskler için farklı bir tolerans seviyesine sahiptir.

Ayrıca bu bölümde şirketin hile risklerini nasıl yöneteceğine ilişkin bir politika belirleyerek bunu Yönetim Kurulu'na onaylatma konusunda hangi seviyede olduğu değerlendirilmiştir. Böyle bir politikada, hangi risklerin reddedileceği (örneğin bazı tipteki ticari fırsatların reddedilmesi), hangi risklerin sigorta veya sözleşme aracılığıyla 3. şahıslara devredileceği ve saklanan hile risklerinin yönetimi için hangi basamakların atılacağı gibi hile risklerinin yönetimi içerisinde yer alan soruların sorumlusunun/sahibinin tespiti yapılmalıdır.

2.4.1.5. Hile Önleyici İç Kontroller ve Yeniden Yapılandırma %10

“Hile Önleyici İç Kontroller ve Yeniden Yapılandırma” bölümünde Şirketin, risk değerlendirmesinde tespit edilen önemli hile risklerinin yeniden yapılandırmak suretiyle ortadan kaldırılması veya azaltılması için gerekli önlemleri hangi seviyede uyguladığı belirlenmektedir.

Temel kontroller; (i) yetkilendirmeye ilişkin görevlerin ayrılığını, (ii) varlıkların muhafazası ve hareketlerin kaydedilmesi veya raporlanmasını içermektedir. Bazı durumlarda mevcut süreçlerin üzerine kontrol katmanları eklemek yerine hile risklerinin azaltılması için ticari süreçlerin yeniden yapılandırılması daha düşük maliyetli olabilir (Örneğin, nakit tahsilatına ilişkin bazı hile riskleri bu fonksiyonu merkezileştirmek suretiyle veya daha güçlü kontrollerin daha ucuza mal edildiği kiralık kasa hizmetinin dış kaynak kullanımı yoluyla önemli derecede azaltmaktadır).

Ayrıca; ilgili bölümde şirket risk değerlemesinde tayin edilen her önemli hile riskinin önlenmesi, caydırılması ve bulunması için süreç düzeyinde tasarlanan ölçülerin hangi kapsamda uygulandığı belirlenmektedir.

2.4.1.6. Etik Ortam %30

Büyük ölçekli hileler genellikle yüksek düzeydeki yetkilerini kullanarak süreç düzeyindeki kontrolleri geçersiz kılabilen kıdemli yönetim üyelerini içermektedir. Dolayısıyla büyük ölçekli hileleri önlemek;

- i) etik davranışları ön plana çıkaran,
- ii) hatalı davranışları caydıran ve
- iii) bilinen veya şüphelenilen hatalı davranışların ilgili sorumlu kişiye bildirmesi için her çalışana cesaretlendiren bir çalışma ortamı yaratılması üzerine çok güçlü bir vurgu gerektirmektedir.

Kıdemli yöneticiler, eğer çalışanlar suça yardım ve teşviki reddeder ise bazı tür hile planlarını icra edemeyebilirler. Uygun işyeri davranışlarını ön plana çıkartmak için yumuşak kontrollerin uygulanması ve değerlendirilmesi geleneksel sistem, süreç ve prosedürler üzerindeki sert kontrollerden daha zor olsa da kıdemli yöneticilerin karıştığı hilelere karşı en iyi savunma olarak görülmektedir. “*Etik Ortam*” bölümünde şirketin, etik davranışları ön plana çıkarmak, hatalı davranışları caydırmak ve zor sorunlar üzerine iki yönlü iletişimi kolaylaştırmak için hangi seviyede bir süreç uyguladığı değerlendirilmiştir. Böyle bir sürece aşağıda yer alan maddeler örnek verilebilir:

- o Etik davranışları ön plana çıkarmak, hatalı davranışlardan caydırmak ve zor sorunlar üzerine uygun iletişimi sağlamak için oluşturulan şirket süreçlerinden sorumlu kıdemli yöneticilerin bulunması. “*Büyük halka açık firmalarda, bu etik değerler sorumlusu ya da uygunluk sorumlusu gibi tam zamanlı bir pozisyon olabilir. Daha küçük firmalarda ise var olan yönetim üyeleri tarafından yürütülen ek bir sorumluluk olacaktır.*”

- Hangi davranışlara ve faaliyetlere izin verildiği, hangilerinin ise yasaklandığı hakkında kesin bir kılavuz veren şirketin çekirdek değerleri üzerine kurulu her çalışan için davranış kuralları. *“Kurallar, çalışanların kesin olmayan etik kararlar ile karşı karşıya kaldıklarında nasıl ek tavsiye isteyeceklerini ve bilinen ya da şirketi etkileyen potansiyel hatalı davranış hakkındaki endişelerini nasıl ileteceklerini tayin etmelidir”.*
- İşe alım sonrasında ve düzenli olarak tüm personelin eğitilmesi ve ondan sonra davranış kurallarına ilişkin olarak tavsiye istenmesi ve potansiyel hatalı davranışların iletilmesi,
- Çalışanların zorlu etik kararlar almadan ve şirketi etkileyen ve halihazırda bilinen veya potansiyel olabilecek hatalı davranışlar hakkındaki endişelerini açıklamadan önce gerektiğinde tavsiye alabilmeleri için kurulmuş iletişim sistemleri. *“Tavsiye sistemleri bir etik veya uygunluk telefon yardım hattı veya etik veya uygunluk memuru/ofisine e-mail gönderilmesini içerebilir. Aynı veya benzer sistemler çalışanların (bazen tedarikçiler, müşteriler ve diğerlerinin de) şirketi etkileyen bilinen veya potansiyel hatalı davranışlar hakkındaki endişeleri bildirmelerini sağlamak için kullanılabilir. Böyle iletişimlerin arayanın kimliğini belirtmeksizin yapılabilmesini sağlayabilmesi aynı zamanda da, arayan kişilerin endişelerini açık olarak açıklamaları için yeterli derecede emin olabildiği bir çevrenin yaratılması gereklidir. Açık iletişim şirketin ortaya*

çıkan sorunları çözmesini kolaylaştırmaktadır ancak ihbarda bulunan kişilerden öç alma hissiyatına müsaade edilmemesine azami dikkat gösterilmelidir”.

- Uygun olduğunda süratli bir şekilde inceleme yapılması, bilinen veya potansiyel hatalı davranışlara ilişkin ihbar bildirimlerinin sonuçlandırılması ve daha sonra ihbar eden kişilere sonuçların bildirilmesi ile ilgili bir süreç. *“Şirketin farklı tipteki ihbarların incelenmesi ve çözümlenmesi için hangi faaliyetlerin ve kimler tarafından yapılacağını belirleyen bir plana sahip olması gerekmektedir. Bazı sorunlar en iyi insan kaynakları personeli tarafından belirlenir, bazıları danışmanlar, bazıları iç denetçiler, bazıları ise hile uzmanları tarafından araştırma yapılması gerekliliğini ortaya çıkartabilir. Önceden hazırlanmış bir plana sahip olmak yanıtları hızlandırarak kolaylaştıracaktır ve potansiyel önemli sorunlar söz konusu olduğunda doğru kişilerin bilgilendirilmesini temin edecektir (örneğin Yasal Danışman, Yönetim Kurulu, Denetim Komitesi, Bağımsız Denetçiler ve Düzenleyiciler vs.).”*
- Davranış kuralları ile uygunluk ve ilişkili eğitime katılımın izlenmesi. *“İzleme en az yıllık doğrulama istenmesini ve bu şekilde yapılan doğrulamaların bütünlüğünü ve sağlamlığının test edilmesini içerebilir”.*

- Şirketin etik/uygun ve hileden korunma hedeflerinin uygulandığı kapsamın düzenli ölçülmesi. “Böyle ölçümler tipik olarak istatistiksel anlamlı çalışan örneklerine ait teftişleri içermektedir”.
- Şirketin etik/uygunluk faaliyetlerine karşı şirket çalışanlarının tavırlarının teftiş edilmesi.
- Hangi çalışanların bu öğelerin ne kadar iyi çalışmasıyla ilgili davranış kurallarına ilişkin yönetim faaliyetlerine inanan çalışanların kapsamı.
- Etik/uygunluk ve hile önleme hedeflerinin yöneticilerin değerlendirilmesinin yapıldığı ve sonuçlarına göre performans tabanlı tazminat ödemelerinin yapıldığı performans değerlendirme sistemlerinin içerisine entegre edilmesi.

2.4.1.7. Proaktif Hile Tespiti %10

“Proaktif Hile Tespiti” bölümünde şirketin, potansiyel önemli hileyi tespit etmek, soruşturmak ve çözmek için bir süreci hangi kapsamda kurduğu değerlendirilmektedir. Böyle bir süreç tipik olarak şirket hile risk değerlemesinde tayin edilen önemli potansiyel hilelerin tespiti için özellikle dizayn edilen proaktif hile tespit testlerini içermelidir. Diğer ölçüler işlemlerin tamamlanmasından önce soruşturma için şüpheli hareketleri ve/veya onayı gösteren şirketin hareket işlem sistemlerinde gömülü olan denetim oltalarını içerebilir. Önde gelen hile tespit metotları arasında planlanan veya halihazırda devam eden hatalı ve aykırı davranışları işaret edebilen kesin sözcük kalıplarının

kullanımını tespit edebilen bilgisayarlı e-mail takibi de (yasal olarak mümkün olduğu sürece) bulunmaktadır.

2.4.2. Hassasiyet Analizi Uygulama Metodolojisi

Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizini gerçekleştirmek için uygulanacak metodoloji iki temel unsura dayanmaktadır. Bu unsurlar;

- Sayısal Yöntemler
- Sayısal Olmayan (Kalitatif) Yöntemlerdir.

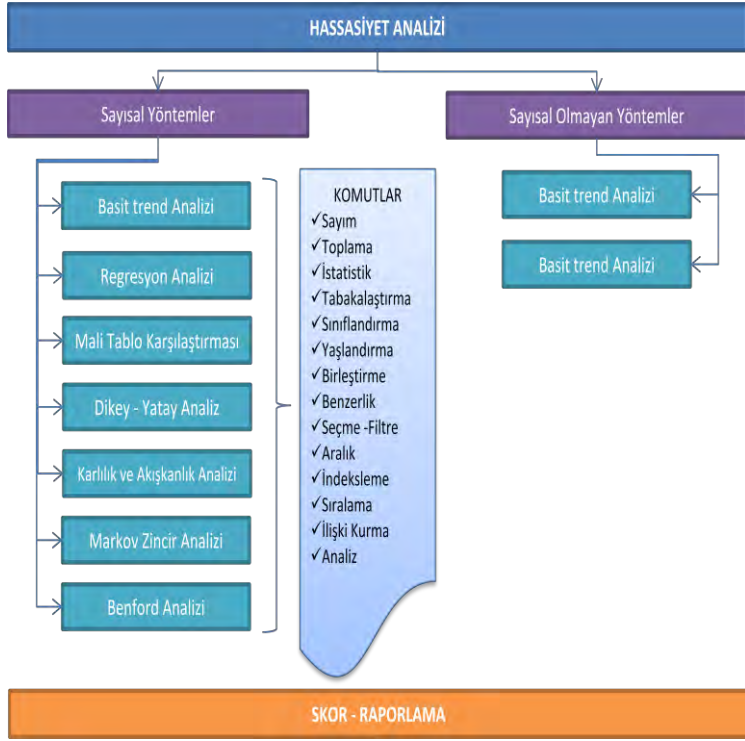
Yukarıda bahsedilen Sayısal Yöntemlere örnek olarak;

- Basit Trend Analizi
- Regresyon Analizi
- Mali Tablo Karşılaştırması
- Dikey-Yatay Analiz
- Karlılık ve Akışkanlık ile ilgili Mali Analizler
- Markov Zincir Analizi
- Benford analizi gösterilebilir.

Sayısal Olmayan (Kantitatif) Yöntemler ise yukarıda ki bölümlerde Hile ve Suiistimal Hassasiyet Analizi çerçevesinde anlatılan alt başlıklara uygun olarak oluşturulan Hile Riskine ve Etik Ortama İlişkin Kontrol Listelerinden oluşmaktadır.

Hassasiyet Analizine ilişkin çalışma metodolojisi aşağıda yer alan grafikte özetlenmiştir.

İÇ KONTROL VE HİLE DENETİMİ



3. SONUÇ

İşletmeler büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, iç kontrolün önemi artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konusunda doğrudan bilgi sahibi olma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle; hata, hile, savurganlık ve yolsuzlukları en aza indirecek aynı zamanda verimliliği artıracak, doğru, güvenilir bir defada doğru rapor alınmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması, çalıştırılması önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- [1] Kaynak:Nejat Bozkurt, Muhasebe Denetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım,1998, s.121
- [2] Kaynak: Hasan Gürbüz, Muhasebe Denetimi, Bilim Teknik Yayınevi,1995, İstanbul, s.46
- [3] Kaynak: Celal Kepekçi, Bağımsız Denetim, Siyasal Kitabevi, 2000, Ankara, s.64