

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ -
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEDAT GÖÇGÜNER

İstanbul, 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ -
DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEDAT GÖÇGÜNER

Danışman: Prof. Dr. NEJAT BOZKURT

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi SEDAT GÖÇGÜNER'nın TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ- DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.07.2013 tarih ve 2013-28/49 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 18 / 12 / 2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- | | |
|------------------|--------------------------|
| 1. Tez Danışmanı | Prof. Dr. NEJAT BOZKURT |
| 2. Jüri Üyesi | Prof. Dr. DOĞAN ARGUN |
| 3. Jüri Üyesi | Prof. Dr. ŞAHAMET BÜLBÜL |

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Sedat Göçgüner
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Muhasebe Denetimi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nejat Bozkurt
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Haziran 2013
Anahtar Kelimeler	: Hile Riski, Türk Tekstil Sektöründe Hile Riski

ÖZET

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ - DEĞERLENDİRİLMESİ VE BİR UYGULAMA

Küreselleşme, bilgi teknolojisi ve artan rekabet tüm dünya ülkelerinde hile riskini arttıran temel unsurlardır. Hilenin işletmeler üzerindeki olumsuz etkisine karşın Türk tekstil sektörünün hileyi önlemek, ortaya çıkarmak ve karşılık vermek için geliştirilmiş bir sistemi yoktur. Bu çalışmanın temel amacı etkili bir iç kontrol ve kurumsal yönetim ilkelerinin tekstil sektöründe ne derece yer aldığından yola çıkarak hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Çalışmada sektöre yönelik önceden hazırlanan sorular departman çalışanlarına ve departman yöneticilerine anket ve mülakat yöntemiyle sorularak cevap alınmaya çalışılmaktadır. Konunun hassasiyeti, kapsamı ve çalışmada kullanılan yöntem dolayısıyla çalışma 2 firmayla sınırlı tutulmuştur. Uygulama sonucunda, tekstil sektöründe uygulanan kontrollerin yeterli olmadığı sonucuna varılmaktadır. Hile riskinin önlenmesi ve ortaya çıkarılmasında önemli bir fonksiyon üstlenen iç kontrol ve kurumsal yönetim ilkelerinin işletmeler tarafından benimsenmesi ve bu sayede hile riskinin azaltılması sağlanmalıdır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Sedat Göçgüner

Field : Business Administration

Programme : Accounting Audit

Supervisor : Professor Nejat Bozkurt (Ph. D.)

Degree Awarded and Date : Master – July 2013

Keywords : Fraud Risk, Assessing the Fraud Risk in Turkish Textile Sector

ABSTRACT

MEASURING - ASSESSING THE FRAUD RISK IN TEXTILE SECTOR AND A CASE STUDY

Globalization, information technologies and heightened competition conditions are the main factors increasing the fraud risk in all countries. Despite of the negative impacts that frauds effecting to the enterprises many of them still don't have systems designed common system preventing, investigating, detecting and responding fraud in Turkey's textile sector. The main purpose of our study is assessing the fraud risk based on scrutinizing how effective systems the enterprises operating in textile sector are having on the basis of internal control and corporate governance. In this study we prepared some questions specified to textile sector. For that purposes we asked these questions to department's workers and administrators by means of questionnaires and interviews. Because of the sensitivity, scope and methods used in our study, our works is limited with two enterprises. It is concluded that the existing controls in the enterprises operating in textile sector are not adequate. Considering the contemporary business concepts such as internal control and corporate governance principles which are having significant functions in preventing and detecting fraud risks will assist to mitigate fraud risks in enterprises operating in textile sector.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda kıymetli görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Nejat BOZKURT'a ve çalışmam boyunca desteklerini hiç esirgemeyen sevgili Annem, Ablam, kardeşim Ali ve eşim Eda(Halil Çınarımla beraber) 'ya çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ	1
2. GENEL OLARAK HİLE VE HİLE İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR	
2.1. Hile Kavramı	9
2.1.1. Hile Kavramının Tanımı	9
2.1.2. Hile Kavramının Özellikleri	11
2.1.3. Hilenin Unsurları ve Hile Üçgeni	12
2.1.4. Hile Oluşumunda Kırmızı Alarmlar	16
2.1.5. Hile ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Gelişmeler	18
3. TEKSTİL SEKTÖRÜNE YÖNELİK OLASI HİLE VAKALARI	21
4. RİSK YÖNETİMİ	
4.1. Kurumsal Yönetim	27
4.1.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı	28
4.1.2. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	31
4.1.2.1. Adillik (Eşitlik)	32
4.1.2.2. Sorumluluk	33
4.1.2.3. Şeffaflık	34
4.1.2.4. Hesap Verebilirlik	35
4.2. Risk Kavramı	37
4.2.1. Riskin Tanımı ve Özellikleri	37
4.2.2. Risk Türleri	38
4.2.2.1. Finansal Risk	38
4.2.2.2. Likidite Riski	38
4.2.2.3. Yasal ve Düzenleyici Risk	39
4.2.2.4. İş Riski	39
4.2.2.5. Stratejik Risk	39
4.2.2.6. İtibar Riski	40
4.2.2.7. Operasyonel Risk	40
4.3. Kurumsal Risk Yönetimi	43
4.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri	45
4.3.1.1. Kontrol Ortamı	45
4.3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi	46

4.3.1.3.Riskin Belirlenmesi ve Tanımlanması	47
4.3.1.4. Riskin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi	49
4.3.1.5. Risklerin Değerlendirilmesi	50
4.3.1.6. Risk Yönetim Uygulamalarının Yönetilmesi.....	52

5. HİLE RİSKİ DEĞERLENDİRMESİ

5.1. Hile Riski Yönetimi	53
5.1.1. Hile Riski Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	53
5.1.1.1. Hileyi Önlemek	53
5.1.1.1.1. Uygun Çalışanların İşe Alınması	54
5.1.1.1.2. Dürüstlük ve Etik Değerler	55
5.1.1.1.3. Etkili İç Kontrol Sistemi	56
5.1.1.1.4. Yaptırım Baskısının Oluşturulması.....	57
5.1.1.1.5. Destek Programlarının ve Hile Bilincinin Oluşturulması	58
5.1.1.1.6. İhbar Hattı Kurulması	58
5.1.1.1.7. Çalışanların Gözlenmesi	59
5.1.1.1.8. Hile Bilincinin Oluşturulması	59
5.1.1.2. Hileyi Ortaya Çıkartmak	59
5.1.1.3. Hileye Karşılık Vermek	60
5.1.2. Hile Riskinin Değerlendirilme Süreci.....	61
5.1.2.1. Hile Riski Taşıyan Alanların Belirlenmesi	62
5.1.2.2. Hile ve Vakalarının Belirlenmesi.....	63
5.1.2.3. Tanımlanmış Hile Risklerinin Analiz Edilmesi	63
5.1.2.4. Tanımlanmış Risklere Yönelik Var Olan Kontrollerin Değerlendirilmesi	65
5.1.2.5. Kontrollerin Uygulanması.....	65
5.1.2.6. Gözetim	66
5.1.3. Hile Riskini Ortaya Çıkarma Yöntemleri	66
5.1.3.1. Analitik İnceleme Prosedürleri	67
5.1.3.2. Analitik İnceleme Prosedürleri Uygulamasında Zamanlama	69
5.1.3.3. Benford Kanunu Çerçevesinde Dijital Analiz	69
5.1.3.4. Yapay Sinir Ağları	71
5.1.3.5. Veri Analizi.....	72
5.1.3.6. Uzman Sistemler	72

6. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1. Çalışmanın Metodolojisi	73
6.2. Araştırma Kapsamındaki Firmalara İlişkin Bilgiler.....	74
6.2.1. X Firması.....	74
6.2.2. Y Firması.....	74
6.3. Anket Soruları ve Cevapları.....	75
6.3.1. Yönetim Mülakatları	75
6.3.2. Organizasyon Yapısına İlişkin Sorular	79

6.3.3. İç Kontrol Sistemine Yönelik Sorular.....	84
6.3.4. Departmanlara Yönelik Sorular	93
6.3.4.1. Satın Alma Departmanına Yönelik Sorular	93
6.3.4.2. Üretim Departmanına Yönelik Sorular	96
6.4. Bulguların Analizi.....	101
7. SONUÇ.....	133
EKLER.....	136
KAYNAKÇA	145

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

TABLO 1. 1	: TÜRKİYE TEKSTİL İHRACATI – EN FAZLA İHRACAT YAPILAN ÜLKELER.....	3
TABLO 1. 2	: TÜRKİYE TEKSTİL İHRACATI – TOPLAM İHRACAT İÇİNDEKİ PAYI.....	4
TABLO 1. 3	: TÜRK TEKSTİL SEKTÖRÜ SWOT ANALİZİ	7
TABLO 2. 1	: HİLE TÜRLERİ	10
TABLO 2. 2	: HİLE FIRSATLARININ ÖZELLİKLERİ	14
TABLO 3. 1	: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ TAŞIYAN ALANLAR.....	21
TABLO 4. 1	: RİSK MATRİSİ	51
TABLO 5. 1	: ANALİTİK PROSEDÜRLERİN AMAÇLARI VE ZAMANLARI	69
TABLO 5. 2	: BENFORD KANUNU’NUN KULLANILABİLECEĞİ VE KULLANILAMAYACAĞI DURUMLAR	71
TABLO 6. 1	: X FİRMASININ HİLE RİSKLERİNİN ÖNEM VE OLASILIĞI	103
TABLO 6. 2	: Y FİRMASININ HİLE RİSKLERİNİN ÖNEM VE OLASILIĞI	108
TABLO 6. 3	: X FİRMASINDAKİ KONTROLLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	113
TABLO 6. 4	: Y FİRMASINDAKİ KONTROLLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. 1	: Tekstil Sektöründe Üretim Adımları (AltSektörler)	6
Şekil 2. 1	: Hile Üçgeni	13
Şekil 2. 2	: Kırmızı Alarmlara İlişkin Yol Haritası	17
Şekil 4. 1	: Risk Yönetim Süreci	25
Şekil 4. 2	: Operasyonel Riskler.....	41
Şekil 4. 3	: Risk Stratejileri (Tutumu).....	52
Şekil 5. 1	: Hile Karşısı Politika Programı	61
Şekil 6. 1	: X ve Y Firmalarının Risk Matrisi	102

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
FERMA	: Federation of European Risk Management
GAP	: Güneydoğu Anadolu Projesi
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
IASB	: International Accounting Standards Board
ILO	: International Labour Organization
IOASCO	: International Organization of Securities Commissions
İTKİB	: İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçılar Birliği
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
OECD	: Organization of Economic Co-operation and Development
s.	: Sayfa
SAS	: Statements on Auditing Standards
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TGSD	: Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WTO	: World Trade Organization

1. GİRİŞ

Mali küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler neticesinde bilgi ve paranın hızla transfer edilebilmesi ekonomilerin birbirlerinden etkilenme oranını artırmıştır. Günümüzde ekonomilerinin herhangi birinde ortaya çıkan ciddi bir dalgalanma taşma etkisiyle (spillover effect) diğer ekonomiler üzerinde de etkili olmaktadır. Bununla birlikte, mal, para ve sermaye piyasalarındaki gelişmelere paralel olarak finansal krizler sıklaşmış ve bu finansal krizlerin çözüm süreçleri de uzamıştır. Bu durumun en önemli nedeni olarak, 2007 ABD kaynaklı son finansal krizin de gösterdiği gibi, mali piyasalarda istikrara dayalı aşırı güven ortamının bir istikrarsızlık kaynağı oluşturması gösterilebilir.

Meydana gelme sıklığı artan ve uzun bir dönemi kapsayan finansal krizler şirketlerin karlılık yapılarında büyük değişimlere neden olmaktadır. Kriz nedeni ile azalan gelirin paylaşılmasında ciddi adaletsizlikler baş göstermekte ve paylarını arttırmak isteyen kurumlar arasında yaşanan rekabet nedeniyle yapılan işlemler yasal düzenlemelerden ve etik kurallardan uzaklaşmaktadır. Farklı bir anlatımla, mevcut ekonomik düzende, kurumların yaptığı işlemler yasal düzenlemelere uygun görünse bile bu işlemler özünde hile ve usulsüzlük içerebilmektedir. Bu gibi hile ve usulsüzlükler nedeni ile sadece kurumlar değil, aynı zamanda ekonomiler de ciddi oranda etkilenmektedir. Hileler planlı, nitelikli ve örgütlü bir şekilde yapıldığı için işletmelere verdiği zararın tespit edilmesi ve ortaya çıkarılması zorlu bir süreçtir. Hileler, kurumsal yönetim ilkelerini benimsememiş ve iç kontrol sistemleri etkili çalışmayan kurumlarda sıklıkla ortaya çıkabilirken, kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen ve iç kontrol sistemleri etkili çalışan kurumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu iki durum arasındaki temel fark, hilenin görece daha kolay ortaya çıkarılabilmesi ve daha az etkiye sahip olmasıdır.

Bu çalışma kapsamında ele alacağımız Türk tekstil sektörü ülkemizdeki imalat sanayi içinde önemli yere sahip olan bir sektördür. Sektör üretim ve ihracat içerisinde önem teşkil eden bir paya sahiptir. İmalat sanayinin temel taşlarından biri olan tekstil sektörü bu özelliği nedeni ile ülkemizin ekonomik göstergeleri üzerinde etkisi olan bir sektördür ve dolayısıyla sektörde meydana gelen değişimler tüm ekonomi üzerinde etkilidir.

Türk tekstil sektörünün sürdürülebilirliğinin sağlanması, ülke ekonomimiz açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Türk tekstil sektörünün büyüklüğünü ve ekonomimiz için önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹

- Ek vergi uygulamaları ile cari açığı 1.9 milyar Amerikan Doları aşağıya çekti.
- İstihdamı artırıcı etkiye sahiptir.
- Tekstil sektörü üretim anlamında genişleyerek ekonomik katma değerini arttırdı.

Türk tekstil sektörünün ülke ekonomisine gerek yatırım olarak, gerek istihdam olarak gerekse vergisel olarak katkı sağladığını söylemek mümkündür. Tekstil sektörümüzde faaliyette bulunan firmaların dörtte biri aktif ihracatçı firmalardır. Bu firmalar 1994 yılına kadar ihracata yönelik olan yatırımlarını standart bir düzeyde sürdürürken, 1996 tarihinde Avrupa Birliği ülkelerinin ihracat kotalarını kaldırması ile birlikte, açılan pazarlara girebilme hedefi ve beklentisi ile sektördeki yatırımlar artmış ve 1996 ve 1997 yıllarında tekstil sektöründe büyük bir yatırım hamlesi meydana gelmiştir. Bu yatırımlar neticesinde Türkiye’de iplik üretim tesislerinin sayısı artmış, mevcut tesislerin kapasitesi artmış, sonuçta ülkenin iplik üretim kapasitesi ve makine parkı birkaç misline katlanmıştır.² Yapılan yatırımların olumlu etkileri bununla sınırlı kalmamış ve Türkiye hammadde açısından dünyanın altıncı büyük pamuk ve Avrupa’nın ikinci büyük kimyasal elyaf üreticisi konumuna yükselmiştir.³ Bu olumlu gelişmeler sektörün ihracat rakamları üzerinde de olumlu olarak etki sahibi olmuş ve tekstil ihracatında artış meydana gelmiştir. Ancak, 2005 yılında, Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelere uygulanan kotaların kalkması ile Türk Tekstil Sektörü ihracat rakamları olumsuz etkilenmiştir. Bu olumsuzluğun temelinde, sektörde yapılan yatırımların teknolojiyi geliştirmeye yönelik yatırımlar olmaktan ziyade, emek maliyetini azaltıcı yatırımlar olması yatmaktadır. Dolayısıyla, Çin, Hindistan ve Pakistan gibi emeğin son derece ucuz olduğu ülkelerin sektörde kotasız olarak yer alması ülkemizin tekstil ihracatı üzerinde olumsuz etki yapmıştır. Yaşanan bu olumsuz etkiye rağmen, Türk Tekstil Sektörü halen ihracat, GSYİH ve istihdam göstergelerinde yüksek paya sahiptir. Türk Tekstil

¹ Tekstil İşveren, “Güncel” No:392, 2013,

http://www.tekstilisveren.org/ttsis/images/stories/dergi/mart13/mart_2013.pdf (02.05.2013), s.4

² Türkan Bayraktar, **Türkiye’de İplik Üretim Kapasitesi ve Makine Parkı Üzerine Genel Bilgiler**, İstanbul: İTKİB Yayını, 2003, s.1.

³ TÜBİTAK, “Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü”, **Tekstil Paneli (Son Rapor)** Ankara, Temmuz 2003, s. 5-8.

Sektöründe üretilen tekstil ürünleri dünyanın birçok ülkesine ihraç edilmektedir. Ülkemizin tekstil ihracatında başta gelen ülkelere ilişkin 2012 yılı verileri kapsamında hazırlanmış olan tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. 1
Türkiye Tekstil İhracatı – En Fazla İhracat Yapılan Ülkeler
(Birim: 1.000 \$)

Ülke	Tekstil İhracatı Tutarı	Toplam Tekstil İhracatı İçerisindeki Ülke Payı
Rusya Federasyonu	1.134.545	% 14.5
İtalya	690.327	% 8.8
Almanya	411.437	% 5.2
İngiltere	299.293	% 3.8
Amerika Birleşik Devletleri	284.847	% 3.6
Romanya	282.563	% 3.6
İran	272.011	% 3.5
Bulgaristan	265.333	% 3.4
Polonya	260.324	% 3.3
Mısır	230.267	% 2.9
İlk 10 Ülke Toplamı	4.130.947	% 52.6
Toplam Tekstil İhracatı	7.849.702	100

Kaynak: İTKİB, Tekstil Sektörü İhracat Performansı Değerlendirmesi, 2012,

http://www.itkib.org.tr/ihracat/DisTicaretBilgileri/raporlar/dosyalar/12_tekstil_bilgi_notu_Aralik_2012_web.pdf
(16.04.2013), s. 7.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi tekstil ihracatımız sadece bir bölge ile sınırlı değildir. Dünyanın dört bir yanına tekstil ihracatı yapılmaktadır. 2012 yılında gerçekleşen 7.849.702.000 Amerikan Doları tutarındaki ihracatın Türkiye toplam ihracatı içindeki payının araştırılması ve bu araştırmanın yıllara yayılması, sektörün mevcut gelişmelerinin ve yatırımlarının ülke ekonomisine sağladığı katma değer kapsamında incelenmesine olanak sağlayacaktır.

Tablo 1. 2
Türkiye Tekstil İhracatı – Toplam İhracat İçindeki Payı
(1980-2012 Dönemi – Birim: 1.000 \$)

Yıllar	Toplam İhracat	Tekstil İhracatı	Payı (%)
1980	2.910.000	671.000	23.1
1981	4.703.000	915.000	19.5
1982	5.746.000	1.069.000	18.6
1983	5.728.000	1.055.000	18.4
1984	7.134.000	1.181.000	16.6
1985	7.958.000	1.151.000	14.5
1986	7.457.000	1.043.000	14.0
1987	10.190.000	1.133.000	11.1
1988	11.662.000	1.334.000	11.4
1989	11.625.000	1.338.000	11.5
1990	12.959.289	1.424.249	11.0
1991	13.593.539	1.374.357	10.1
1992	14.365.414	1.369.322	9.5
1993	15.345.000	1.457.490	9.5
1994	18.107.000	1.944.818	10.7
1995	21.637.041	2.130.665	9.8
1996	23.224.465	2.352.142	10.1
1997	26.261.072	2.730.421	10.4
1998	26.973.952	2.811.763	10.4
1999	26.588.264	2.733.641	10.3
2000	27.774.906	2.845.184	10.2
2001	31.334.216	3.060.647	9.8
2002	36.059.089	3.203.744	8.9
2003	47.252.836	3.943.426	8.3
2004	63.167.153	4.952.092	7.8
2005	73.476.408	5.477.039	7.5

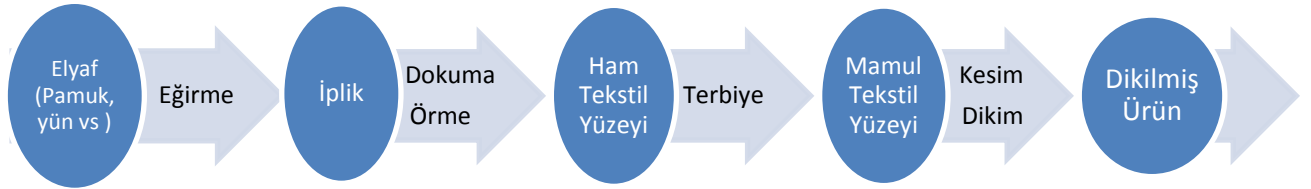
2006	85.534.676	6.146.614	7.2
2007	107.153.918	7.355.157	6.9
2008	132.027.195	6.640.492	5.0
2009	102.142.612	5.374.056	5.2
2010	113.883.219	6.352.784	5.5
2011	134.906.868	7.709.701	5.7
2012	152.560.774	7.753.533	5.0

Kaynak: İTKİB, 1980-2007 Tekstil-Konfeksiyon İhracat-İthalat İstatistikleri <http://www.itkib.org.tr/default.asp?CID=RAPORLAR&urlID=150-1&dropdownid=istatistik> (19.03.2013).
İTKİB, Türkiye Genel, Hazır Giyim, Tekstil, Deri ve Halı Dış Ticareti / 2012 Yıllık, http://www.itkib.org.tr/itkib/istatistik/dosyalar/2012/2012%20YILLIK_GENEL_TEK_KONF_DERI_HALI.pdf (19.03.2013), s. 1-2.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi 1980 yılında tekstil sektörü ihracatı toplam ülke ihracatı içerisinde % 23.1’lik bir paya sahiptir. Bu dönem sonrasında ise tekstil ihracatının toplam ihracat payı içerisindeki oranının azalma eğilimine girdiği görülmektedir. 1995 yılına kadar süren bu eğilimin, daha önce de bahsedilen kotaların kaldırılması sürecinin yatırımlara olan olumlu etkisi kapsamında artmaya başladığı görülmektedir. 1995 yılından itibaren artma eğilimine giren tekstil ihracatının aynı şekilde devam edememesinin ve 2012 yılı itibarıyla Türkiye toplam ihracatı içerisindeki tekstil ihracatı payının % 5 olarak gerçekleşmesindeki en temel neden yaşanan küresel ekonomik krizdir. “Euro Bölgesi Krizi” olarak adlandırılan ve 2011 yılında patlak veren ekonomik kriz nedeni ile ekonomiler arasında bir düzen ortamı sağlanamamıştır. Ekonomik istikrarsızlıklar nedeni ile tekstil sektörünün ana ihracat damarı olan Avrupa Birliği ülkelerine yeterli oranda ihracat yapılamaması tekstil sektöründe yaşanan ihracat daralmasının temel nedenidir.

Ülkemizdeki tekstil sektörünün bu denli gelişmiş olmasının temel nedenlerinden biri olarak pamuk üretiminde Dünya’nın sayılı ülkelerinden biri olmamızın etkisi büyüktür. Pamuk hem tekstil sektörünün temel hammaddelerinden biridir hem de yüksek katma değer sağlayan bir üründür. Türkiye’de üretilen tekstil ürünlerinin büyük bir kısmı pamuklu ürünlerdir. Bu nedenle, tekstil sektöründe kullanılan hammaddeler içerisinde en çok pamuk kullanılmaktadır. Üretim için gerekli hammaddenin büyük bir kısmı yurt içinden karşılanmaktadır. Ancak, Dünya’nın sayılı üreticilerinden biri olmasına rağmen, pamuk ihracatının da yüksek düzeyde olması nedeni ile Türkiye Çin ve Bangladeş’in ardından Dünya pamuk ithalatı yapan ülkeler listesinde üçüncü sırada yer almaktadır.

Tekstil sektörünün en önemli hammaddesi olan pamuğun diğer alt sektörlerden ayrı olarak incelenmesindeki temel neden ülkemizin Dünya'nın sayılı pamuk üreticilerinden biri olmasıdır. Aşağıdaki şekilde, tekstil sektörünün üretim adımları (tekstilin alt sektörleri) ele alınmıştır;



Şekil 1.1 : Tekstil Sektöründe Üretim Adımları (AltSektörler)

Kaynak: Emrah Öngüt, “Türk Tekstil ve Hazır Giyim Sanayinin Değişen Dünya Rekabet Şartlarına Uyumu”, **DPT Uzmanlık Tezi**, Yayın No: DPT 2703, s.7.

Tekstil sektörü ülkemizin lokomotif sektörlerinden biri olmasına rağmen birtakım sıkıntılara sahip olan bir sektördür. Türk tekstil sektörünün son yıllarda yaşadığı sorunların temelinde küreselleşme olgusunun yer aldığını söylemek mümkündür. Küreselleşme, elbette bir tek tekstil sektörünü etkilememiştir, ancak tekstil sektörü diğer sektörler ile kıyaslandığında küreselleşmeden görece daha fazla etkilenmiştir.

Küreselleşme sonucunda dünya tekstil sektöründe çok ciddi bir fiyat rekabeti ortaya çıkmıştır. Bu fiyat rekabeti ve dünya tekstil sektörünün yeni arayışları sonucunda tekstil üretimi üretim yeri, siyasal ve yasal özgürlükler, ucuz işgücü, sermaye zenginliği gibi birtakım nedenlerden dolayı, Hong Kong, Çin, Güney Kore ve Tayvan gibi ülkelere doğru kaymıştır. Bu noktada, Türk tekstil sektörü bahsi geçen ülkeler ile rekabet etmekte zorlanmıştır. Diğer bir değişle Türk tekstil sektörünün dış rekabet gücünde önemli bir azalma ortaya çıkmıştır. Dünya tekstil sektörü yatırımcıları maliyetlerin daha düşük olduğu bölgeleri tercih ederken, ülkemizdeki tekstil yatırımcılarının maliyetleri düşürmesi mümkün olmamıştır. Gerek ülkemizdeki ağır vergi yükleri gerekse pahalı işgücünden kaynaklı olarak tekstil maliyetleri düşürülemediği aksine, dış rekabet gücünün de azalması ile maliyetlerde bir

artış meydana gelmiştir. Bu noktada, devletin, Türkiye'nin ekonomisinde önemli bir yeri olan tekstil sektörünün maliyet sorununa çözüm getirmesi muhakkaktır.

Tekstil sektörümüzün mevcut sorunlarına çözüm bulunduğu takdirde, dış rekabet gücü de artacak ve ülkemizin lokomotif olan bu sektörün, ekonomik katma değeri de olumlu yönde etkilenecektir.

Tekstil sektörünün sorunlarına bir an önce çözüm bulunması kapsamında sektörün güçlü ve zayıf yönlerinin iyi bilinmesi ve elbette ki tekstil ile ilgili ulusal ve uluslararası fırsat ve tehditlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu noktada Türk tekstil sektörünün SWOT Analizinin yapılması, sektör ile ilgili alınacak olan önlemlerin ve stratejik iyileştirme planlarının daha etkin ve başarılı olmasına yardımcı olacaktır.

Tablo 1. 3

Türk Tekstil Sektörü SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
• Gelişmiş Piyasa Alt Yapısı • Teknolojik gelişmelere kolay adaptasyon • AB Standartlarına kolay adaptasyon • Hammadde bolluğu • Modern makine ve ekipman	• Özellikle işgücü ve enerji başta olmak üzere yüksek girdi maliyetleri • Yetersiz kişisel sermaye • Yetersiz risk sermayesi • Risk yönetimi konusundaki eksiklikler • Kayıt dışı tekstil sektörünün büyüklüğü • Standart bir kontrol mekanizmasının olmaması • Yasal altyapı ve telif hakları düzenlemelerinin yetersizliği
Tehditler	Fırsatlar
• Özellikle Çin başta olmak üzere Uzakdoğu ve Asya ülkeleri • İthalat-ihracat vergileri ve gümrük tariflerinin değişken olması • İstikrarsız politik dış ilişkiler • Kısıtlı, pahalı ve kısa dönemli finansman	• Kotaların kaldırılması ile ortaya çıkan yeni pazarlar • Coğrafik konum • Gelişmiş ülkelere iş kayıplarının çekilmesi • Düşük ölçekli üretimin özel talepleri

Kaynak: Joachim Behrendt, "Tekstil Sektöründe Stratejik Büyüme için Yeniden Yapılanma", <http://www.behrendt.com.tr/assets/oth/Tekstil%20sekt%C3%B6r%C3%BCnde%20Stratejik%20B%C3%BCy%C3%BCme%20i%C3%A7in%20Yeniden%20Yap%C4%B1lanma%2015.10.09.pdf>, (02.02.2013), s. 24.

Türk tekstil sektörünün ülkemiz açısından ekonomik katma değerinin devam etmesi ve özellikle dünya rekabet şartlarına ayak uydurarak, yeni pazarlara açılmak ve ülke olarak küresel anlamda söz sahibi olabilmek için tekstil sektörünün mevcut durumunun iyi analiz edilmesi ve devlet tarafından mevcut sıkıntıları giderecek tedbirlerin özellikle vergisel anlamda alınması gerekmektedir.

Çalışmanın temel amacı etkili bir iç kontrol ve kurumsal yönetim ilkelerinin tekstil sektöründe ne derece yer aldığından yola çıkarak hile riskinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Çalışmada sektöre yönelik önceden hazırlanan sorular departman çalışanlarına ve departman yöneticilerine anket ve mülakat yöntemiyle sorularak cevap alınmaya çalışılmaktadır. Bu sorular; “Yönetim Kurulu ve Denetleme Komitesine”, “Organizasyon Yapısına”, “İç Kontrol” ve ”Departmanlara” olmak üzere dört ana gruba yöneltilmiştir. İlk grupta 12 soru, ikinci grupta 21 soru, üçüncü grupta 34 soru, son grupta 63 soru olmak üzere anket ve mülakat toplam 130 sorudan oluşmaktadır. Sorular Evet/Hayır/Yanıt Yok şeklinde ve ucu açık sorulardan oluşmaktadır. Konunun hassasiyeti, kapsamı ve çalışmada kullanılan yöntem dolayısıyla çalışma 2 firmayla sınırlı tutulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde çalışmaya konu olan tekstil sektörü ele alınmıştır. Öncelikle sektörün genel özellikleri incelenmekte ve sonrasında sektörün ülke ekonomisindeki yeri çeşitli istatistikler yardımı ile açıklanmakta, alt sektörlerinin durumu incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde hile kavramı tanımlanmakta; özellikleri, unsurları ve hile üçgeni değerlendirilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde tekstil sektörüne yönelik olası hile vakaları incelenmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, hile riskinin önlenmesi hususunda önem arz eden konulardan biri olan kurumsal yönetim kavramı ele alınmakta ve kurumsal yönetimin ortaya çıkışının nedenleri ve kurumsal yönetimin temel ilkeleri açıklanmaktadır. Kurumsal yönetimin temel taşlarından biri olarak kabul edilen kurumsal risk yönetimi bu bölüm kapsamında ele alınmakta ve kurumsal risk yönetiminin altı bileşeni detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Devamında hile risk yönetim kavramına değinilmektedir. Çalışmanın altıncı ve son bölümünde Türk Tekstil Sektörü’nde faaliyet gösteren iki firma üzerinde yapılan araştırma yer almaktadır. Bu çalışma, Türk Tekstil Sektörü’ne yönelik yorum ve önerilerin yer aldığı sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

2. GENEL OLARAK HİLE VE HİLE İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

2.1. Hile Kavramı

Bu kapsamda bu başlık altında öncelikle hile kavramı tanımlanacak daha sonra hilenin özellikleri ve unsurları ele alınacaktır.

2.1.1. Hile Kavramının Tanımı

Hile; başkası ya da başkalarından haksız menfaat sağlamak amacıyla yapılan sahtekâr ve aldatıcı davranışlardır.⁴ Bir başka tanımlamaya göre ise hile, aldatma, gizleme ve güven ihlali ile nitelenen yasa dışı bir eylemdir. Bu eylemler fiziki bir güç veya şiddete bağlı değildir. Hile bireyler ve işletmeler tarafından para almak, mülk edinmek veya hizmet sağlamak için; ödemeden kaçınmak, hizmet kaybını önlemek ve kişisel ve ticari avantajlar sağlamak için yapılabilir.⁵

Yapılan hile tanımlamalarından yola çıkarak hilenin kasıt içeren bir eylem olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de, hileyi ortaya çıkartmak hatayı ortaya çıkartmaktan daha zordur. Çünkü tanımlamada da bahsettiği gibi hile aldatmayı ve gizlemeyi bir arada içerisinde barındırır. Aldatma ve gizleme eylemlerinin aynı anda oluşması, hilenin bulunmasını zorlaştırmaktadır.

Hile ile ilgili alınan önlemler ne kadar güçlü olursa olsun, hile her zaman var olabilecek bir eylemdir. Şirketin büyüklüğü veya iç kontrol yapısı ne kadar güçlü olursa olsun dürüst olmayan insanların her yerde var olabileceği bir gerçektir ve bu nedenle hile her zaman mevcuttur.⁶

Hilenin her zaman var olmasının diğer bir nedeni ise, psikolojik yapıdır. Ahlak kurallarına duyarsız, bireysel çıkarların her şeyden önce geldiğine ilişkin bir inanç taşıyan kişiler hile yapmaya müsaittir. Bu psikolojik yapının süregelen eğitim ve yetişme tarzı ile de

⁴ Adam Graycar ve Russell Smith, “Identifying and Responding to Corporate Fraud in the 21st Century” Australian Institute of Criminology, 2002,

http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/other/graycar_adam/2002-03-fraud.pdf , (02.03.2013), s. 5.

⁵ Grant Thornton, “Managing Fraud Risk: The Audit Committee Perspective” 2002, http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Audit/Assurancepublications/Audit%20committee%20guides/ACH_Guides_Managing_Fraud_Risk_.pdf, 11.03.2013), s. 2.

⁶ Neil Fishman, “Signs of Fraud: A Case by Case Review”, **CPA Journal**, Vol. 71 No: 3 (March 2001), s.15.

desteklenmesi sonucunda – kişisel çıkarların maksimize edilmesi her şeyden önce gelir – hile her zaman var olan bir risktir.

Her zaman var olan hile kavramının çeşitli şekillerde sınıflandırılmaya tabi tutulduğu bilinmektedir. Hilekâr ile kurbanlar arasındaki ilişkiye dayanarak yapılan bu sınıflandırmada çalışan hileleri, yönetim hileleri, yatırım hileleri, satıcı hileleri ve müşteri hileleri yer alır.⁷ Bu hilelere ilişkin tarafları (hilekar ve kurban) ve hile türlerine örnekleri gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 2. 1

Hile Türleri

Hile Türü	Kurban	Hilekâr	Açıklama (Örnek)
Çalışan Hileleri	İşveren	Çalışanlar	Çalışanın kasadan para çalması
Yönetim Hilesi	Tüm İşletme	Tepe Yönetimi	Mali tabloların olduğundan farklı gösterilmesi
Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırımcıların gerçek olmayan yatırımlara para koymasını sağlamak
Satıcı Hileleri	Mal veya Hizmet Alan İşletmeler	Mal Satanlar	Yüksek fiyatlı ya da düşük kaliteli mal satmak
Müşteri Hileleri	Mal veya Hizmet Satan İşletmeler	Mal Alanlar	Satıcı aldatılarak mal veya hizmet alınır

Kaynak: Hile Denetim Hizmetleri, “İşletme Odaklı Hile Türleri” <http://www.hiledenetimhizmetleri.com/hile-denetimi/isletme-odakli-hile-turleri.html> (15.04.2013).

⁷ Nejat Bozkurt, **İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, s.65.

2.1.2. Hile Kavramının Özellikleri

Literatürde birçok hile tanımı bulunmaktadır. Farklı kişi ve kurumlarca yapılmış olsalar dahi, tanımlamalarda yer alan bir takım ortak özelliklerin olduğuna dikkat çekmek gerekir. Hilenin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁸

- Hile eylemi hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- Hile eylemi hilekâra doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlama amacıyla yapılmaktadır.
- Kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır.
- Kurban bir şekilde aldanır.
- Her durumda hile eylemindeki kurban kişi ya da işletme zarar görür.

Hilenin özellikleri kapsamında hilenin kolay yapılabilen bir eylem olduğunu ve özellikle sorumluluk verilen ve de dolayısıyla güvenilen kişilerin hile yapma fırsatını elinde bulundurduğunu söylemek mümkündür. Çoğu zaman güvenilir ve sorumluluk sahibi kişiler tarafından yapılan hileyi yapan kişilere ait bir takım ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁹

- Eğitim düzeyleri yüksektir
- Evlidirler
- Oldukça zekidirler
- Kendini beğenen kişilerdir

⁸ Bozkurt, s. 60.

⁹ Nejat Bozkurt, “İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri”, **Yaklaşım Dergisi**, Yıl:8 No:93, (Eylül 2000), s.58-61.; Ivy McLemore, “Telltale Signs of Fraud, Part Two of a Series”, (May 1998) <http://businessfinancemag.com/article/telltale-signs-fraud-part-two-series-0501> (15.03.2013).; Lisa Eversole, “Profile of a Fraudster”, <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumpley/fraudster.html>, (16.03.2013), s.1-7.

- Bencildirler
- Risk almayı severler
- Kurallara uymazlar
- Yaşamları streslidir
- Hayat tarzlarında önemli bir değişiklik olmuştur
- Çalışkanlardır
- Beklenti düzeyleri yüksektir,

Hile yapan kişilere ilişkin özelliklere bakıldığında hilenin önlenmesinin ne denli zor olduğu bir kere daha görülmektedir. Çünkü genelde eğitim düzeyi yüksek, çalışkan, oldukça zeki gibi özellikleri barındıran bir kişinin ahlaksız bir davranış olan hileyi meydana getirmemesi yönündeki beklenti yüksektir. Bu nedenle de hilenin belirlenmesi son derece zor bir süreçtir.

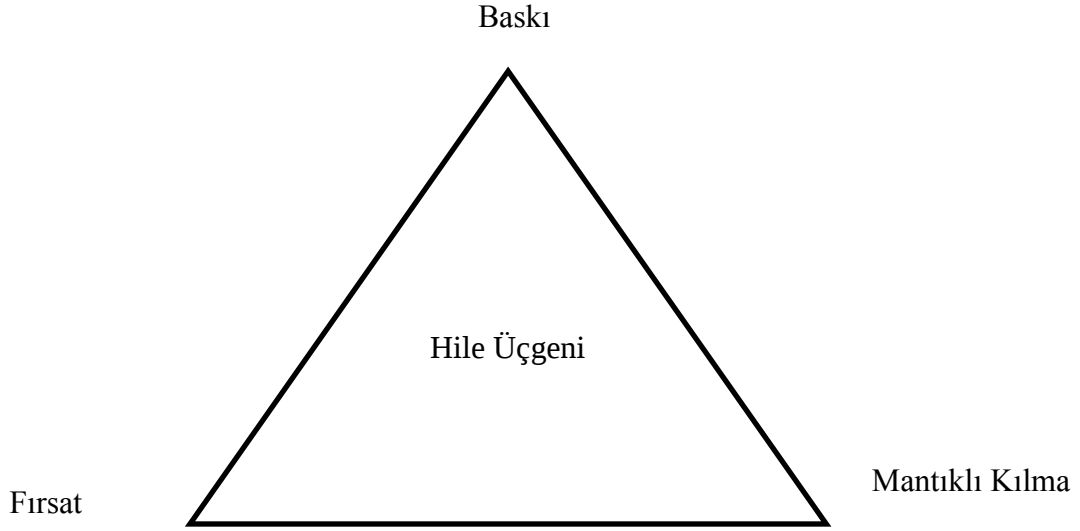
2.1.3. Hilenin Unsurları ve Hile Üçgeni

Hilenin iyi analiz edilmesinin temelinde hile unsurlarının bilinmesi yatmaktadır, Bu unsurları üç ana başlık altında incelenir. Bunlar;¹⁰

- Baskı
- Fırsat
- Mantıklı Kılmak

şeklinde sıralanmaktadır, Hilenin meydana gelmesine neden olan unsurlar hile üçgeninin doğmasına neden olmuştur. Hile üçgeni aşağıdaki gibidir.

¹⁰ Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, “Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri”, **1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi**, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf> , 10-16 Mayıs 2009, s. 692. (25.03.2013).



Şekil 2.1 : Hile Üçgeni

Hile üçgenini meydana getiren üç unsurun ne olduğunu detaylandırmadan önce, hile üçgenindeki unsurların birleşerek nasıl hile oluşturduklarına ilişkin bir örnek verilmesi unsurların anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Çalışan;

-Bir takım tutku ve alışkanlıkları sebebi ile alışkanlıkları sebebiyle büyük tutarlı bir borç altına girmiştir, Gelir düzeyinin yetersiz olması nedeniyle borcunu ödeyememekte ve bu durum kendisini çıkış yolları armaya yöneltmektedir, (BASKI)

- İşletmede sağlıklı bir iç kontrol yapısı ve denetim mekanizması olmadığından yakalanmayacağını düşünerek zimmetine para geçirmekte sakınca görmemektedir, (FIRSAT)

-Hile ortaya çıkıp yakalandığında, yaptığı eyleminin ahlaki nitelik taşımadığını bilse de parayı sonradan yerine koyacağını ve bu nedenle suçlanabileceğini tahmin etmediği gibi bahaneler ileri sürerek kendini haklı gösterme çabası içine sokabilmektedir, (MANTIKLI KILMA)¹¹

Baskı unsuru, hilenin yapılmasına yönelik olarak motivasyon sağlayan unsurdur. Genellikle mali zorluklar nedeni ile oluşan baskı unsuru hile yapmaya yönelik bir teşvik sağlar. Baskı unsurunun tek faktörü elbette mali zorluklar değildir, açgözlülük, muhtaçlık, gibi faktörler olabileceği gibi, analistlerin tahminlerini karşılamak, hızlı büyüme sağlamak, hisse senedi opsiyonlarını ve finansman ihtiyacını karşılamak ve kötü performansı silmek de olabilir.¹²

¹¹ Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, s.693.

¹² Chris Hogan, Zabihollah Rezaee, Richard Dick Riley Jr., and Uma Velury, "Financial Statement Fraud: Insights form the Academic Literature", **Auditing: A Journal of Practice &Theory**, No:2, November 2008, s. 246.

Hilenin yönetilmesi hususunda önemli olan nokta ise, bu baskı veya güdülerin varlığını ve derecesini belirlemektir.¹³

Hile üçgeninin diğer bir unsuru olan fırsat en kısa anlamda, kurumlarda hile yapılmasına olanak sağlayan durum ve zeminlerin varlığıdır. Fırsat unsuru, dürüst olmayan ve hile yapmaya yönelik baskı unsurunu üzerinde taşıyan kişilerin hile yapmasını hızlandırırken, dürüst olan kişilerin dahi aklını çelebilmektedir.

Hilenin önlemesi hususunda fırsat unsurunun ortadan kaldırılması önem teşkil eden bir eylemdir. Bu noktada rol yönetim kademesine düşmektedir. Yönetim kurulu, denetim komitesi, iç kontrolleri, dış denetçiyi içeren etkili bir kurumsal yönetim hileye götüren fırsatları azaltmada anahtar rol oynamaktadır.¹⁴ Yönetim kademesinin ortadan kaldırmaya çalışacağı ya da minimum düzeye indirmeye çalışacağı hile fırsatlarının özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2. 2
Hile Fırsatlarının Özellikleri

Hile Çeşidi	Potansiyel Hilenin Özellikleri	İşlem ve İşlem Unsurlarının Özellikleri
Mali Hile	• Para ve ciro edilebilir rehinleri kapsayan mallar • Mali malların değişimini ya da naklini kapsayan işlemler • Malların ya da kredilerin kişisel değerlerini içeren işlemler	• Çıkarma / Alma • Telgraf transferleri • Satın alma • Kredi / Borç Onayı • Değerlendirme
Mal Hırsızlığı	• Mallar kolaylıkla kişisel ya da çift kullanıma dönüştürülebilir • Malların değeri nominal değerden fazladır • Mallara erişim serbest, sık ve denetim minimumdur • Mallar kolayca saklanabilir • Mallar kolayca satılır	• Taşınabilir bilgisayarlar gibi cazip mallar • Ofis donanımı • Araçların yasadışı kullanımı • Benzin • Alet ve Donanım • İnşaat Malzemeleri • Tekrar dönüştürülebilen mallar

¹³ Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, s.693.

¹⁴ Hogan ve diğerleri, s. 246.

Hizmet Hırsızlığı	- Hizmetler kolaylıkla kişisel ya da çift kullanıma dönüştürülebilir - Hizmetlerin değeri, nominal değerinden fazladır - Hizmetlere erişim serbest, sık ve denetim minimumdur - Hizmetler vaat edilmeden verilir - Çalışanlar aynı zamanda müşterilerdir	- Telekomünikasyon - İnşaat İşleri - Müşteri Hizmetleri - Nakliye - Mevzi Dışı Depolama - Tahsil Edilebilen Hesapları Ayarlama
Zaman, Sonuç, Mal ya da İtibarın Yalan Beyanı	- Öz anlatım işlemleri - Üst derecede kişisel yargılama süreçleri - Örgütsel varoluşa büyük etkisi olan süreçler	- Danışmanlık / tüzel hizmetler - Rezervlerin hesaplanması - Güvenlik / çevresel etki - Tüzel / düzenleme uyumu

Kaynak: Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, “Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri”, **1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi**, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf> , 10-16 Mayıs 2009, s. 694, (25.03.2013).

Hile üçgeninin son unsuru ise mantıklı kılma unsurudur. Mantıklı kılma ya da diğer bir deyişle, haklı gösterme unsuru, hileyi meydana getirenlerin kendilerini haklı görmelerini ifade etmektedir. Hilenin mantıklı kılınması üzerinde etkili olan en önemli değişken hile üçgeninin baskı unsurudur. Baskı ne kadar artarsa bir kişinin hileli eyleme bulaşmayı meşrulaştırma ihtimali o derece büyük olur.¹⁵ Bunun yanı sıra hilenin haklı kılınmasına etki eden diğer önemli bir faktör ise hileli eylemin yapıldığı kurumdaki ortamın hile yapmaya müsait olup olmamasıdır. Hile üçgeninin fırsat unsuru da hilenin meşrulaştırılması hususunda etkilidir. Hilenin mantıklı kılınması üzerinde etkili olan bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶

- Şirket etik değerleri hakkında iletişim ve açıklıktan yoksunluk ya da bu değerlerin seyrek iletişimi ve pekiştirilmemesi,
- Risk faktörlerini önemsememe veya hile ortaya çıktığında alınan etkisiz önlemler,

¹⁵ Ergün Küçük ve Şaban Uzay, “Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ocak-Haziran 2009, No: 32, s. 6.

¹⁶ Selahattin Karabınar ve Nermin Akyel, s. 695.

- Bütçeleme ve tahminlerde ve beklentilerin üçüncü taraflara iletiminde gerçekçi olmamak,
- Maddi veya diğer gerekçelerle uygunsuz muhasebe veya ifşa politikalarını ve uygulamalarını haklı çıkarmak için yönetimin sürekli girişimleri,

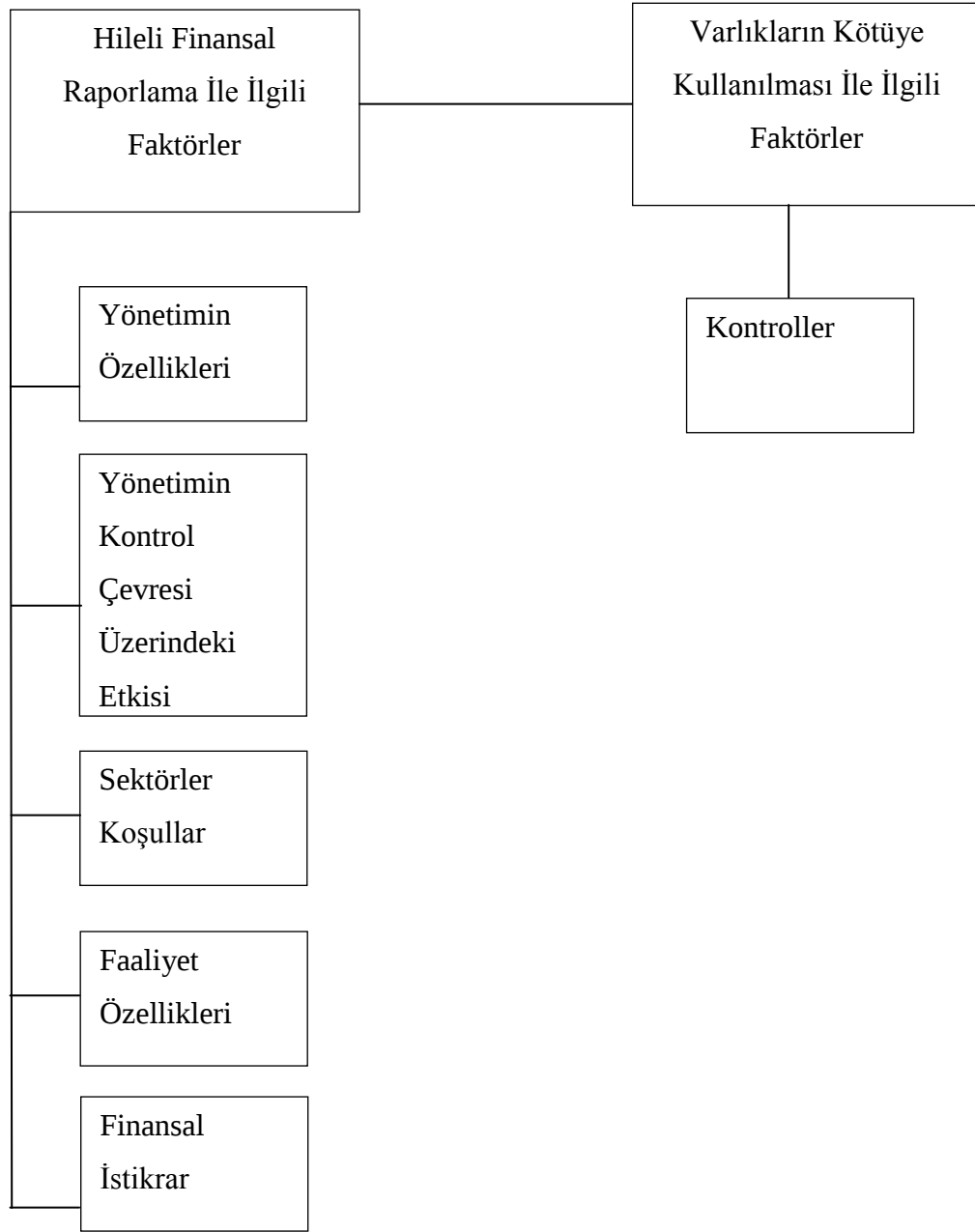
Hile unsurları uygulamada değişik formlarda oluşmaktadır. Esas olan, hile unsurlarının varlığından haberdar olmak ve bu unsurların etkilerinin minimuma indirilmesini ve yönetilmesini sağlamaktır.

2.1.4. Hile Oluşumunda Kırmızı Alarmlar

Hile unsurlarına ilişkin yapılan araştırmalarda, şüpheli görülen noktaların detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu şüpheli noktaların belirlenmesi “kırmızı alarmlar” ya da diğer bir ifade ile “kırmızı noktalar” adı verilen yaklaşım yardımı ile bulunur. Bu yaklaşım kapsamındaki esas; şüpheli noktaların tespit edilebilmesi için hilenin farkında olmak ve ilgili hesapların kontrol edilmesini sağlamaktır.

SAS No: 82 bu şüpheli alanların bulunmasına yönelik denetçiler için bir yol haritası çizmiştir. Buna göre, kırmızı alarmlar için hileli finansal raporlama ile ilgili risk faktörlerinin ve varlıkların kötüye kullanımı ile ilgili risk faktörlerinin denetçi tarafından ele alınması gerekir. Bunun için de öncelikle, yönetimin özellikleri, yönetimin kontrol çevresi üzerindeki etkisi, sektörel koşullar, faaliyet özellikleri, finansal istikrar alanları incelenmelidir. Bunun yanı sıra, varlıkların kötüye kullanımı ve kontroller de detaylı bir şekilde incelenmeli ve bu incelemeler sonucunda hile riskini oluşturacak faktörlere temel olacak şüpheli alanlar belirlenmelidir.

SAS No: 82’de göre hazırlanan şüpheli alanlara ilişkin yol haritası aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2. 2 : Kırmızı Alarmlara İlişkin Yol Haritası

Kaynak: AICPA, SAS No: 82: Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit, <http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00316.pdf> (18.03.2013).

Sonuç olarak, hile riskinin belirlenmesi kapsamında denetçilerin kırmızı alarmları belirlemesi, hile riski faktörlerini göz önünde tutması ve hilenin hiçbir zaman yok olmayacak bir eylem olduğunu unutmaması gerekmektedir.

2.1.5. Hile ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Gelişmeler

Tanımı ve özellikleri kapsamında hilenin sürekli olarak var olma potansiyeline sahip olması nedeni ile gerek ulusal gerekse uluslararası platformda hile ile ilgili birçok gelişme ve düzenleme olmuştur.

Uluslararası platformda hile ile ilgili olarak yayınlanan SAS (Statements on Auditing Standards)lar mevcuttur, 82 ve 99 Numaralı SAS'lar ile birlikte hile ile ilgili bir takım düzenlemeler ve yenilikler yapılmıştır.

SAS No: 82 ilk bölümünde hilenin ortaya çıkartılmasına yönelik yapılan çalışmalara rehberlik edecek bir düzenlemeye yer vermiştir. Bu düzenlemede sıralanan maddeler aşağıda yer almaktadır:¹⁷

- Hile ve hilenin özellikleri
- Denetçinin hile değerlendirmesi esnasında dikkate alması gereken risk faktörlerinin kategorileri,
- Yapılan değerlemelerin sonucunda denetçi yanıtının ne olması gerektiği,
- Belgelendirme gereksinimleri,
- Denetçinin hile hususunda yönetim kurulu, denetim kurulu ve diğer kurullar ile olan ilişkileri,

SAS No: 82 ile aynı adla yayımlanan SAS No: 99, gelişen olaylar sonucunda SAS No: 82'ye birtakım eklemeler yapılması ile yayımlanmıştır. SAS No: 99'daki temel fark, hile riskini bulmaya yönelik çalışmalar yapan denetçi ile yönetim kurulunun görev yetki ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde tanımlanmasıdır.

¹⁷ Paul Munter and Thomas A.Ratcliffe, "Auditors Responsibilities for Detection of Fraud-Par I", **The National Public Accountant**, Vol: 43, No: 6, (August 1998), s.38-39.

Hile ile ilgili ülkemizdeki diğer düzenlemeler Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu tarafından yapılmıştır.

Hile ile ilgili en önemli gelişme olarak kabul edilen bir diğer gelişme ise, adli muhasebecilik kavramının ortaya çıkmasıdır.

Adli muhasebe; mahkemeye intikal etmiş veya henüz etmemiş ancak hukuksal bir çatışma yaratması muhtemel konunun esaslı bir boyutunu muhasebe ile ilişkili itilafların oluşturduğu, psikoloji, suç bilimi gibi diğer bilim dallarından da yararlanan kendine has araştırma, sorgulama ve analiz teknikleri kullanarak gerçeği arayan bir bilim dalıdır.¹⁸ Bu bilim dalının uygulayıcıları ise adli muhasebeciler ya da adli müşavirler olarak tanımlanır. Adli muhasebecilerin faaliyet gösterecekleri konular aşağıdaki gibidir;¹⁹

- Yapıldığından şüphe duyulan hileli işlemleri kanıtlarıyla birlikte ortaya çıkarmak,
- Mevcut durumun analizi ve yapılacaklara ilişkin önerilerin düzenlenmesi,
- Aktiflerin geri alınması, korunması ve iyileştirilmesinde destek sağlanması,
- Konu ile ilgili diğer alanlardaki uzmanlarla koordineli çalışma,
- Adli kovuşturma açma veya dava açma yoluyla varlıkların geri alınmasına yardımcı olmak,

Adli muhasebecilik mesleği özellikle ülkemizde son derece yeni ve pek de fazla bilinirliği olmayan bir meslektir. Özellikle hile ve yolsuzluklarla ilgili sorunların çözümüne destek hizmeti veren adli muhasebecilik mesleğine giderek daha fazla ihtiyaç duyulmasındaki temel nedenler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:²⁰

¹⁸ Selçuk Gülten, “Adli Muhasebe Kavramı ve Adli Müşavirlik Mesleği”, **Ankara Barosu Dergisi**, Yıl: 68, Sayı: 2010/3, s. 312.

¹⁹ Selim Yüksel Pazarçeviren, “Adli Muhasebecilik Mesleği”, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 1, No: 2, 2005, s.9.

²⁰ Adem Çabuk ve Elif Yücel, “Adli Muhasebecilik Mesleğinin Türkiye’deki Gelişme Potansiyeline Yönelik Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim 2005, <http://journal.mufad.org/attachments/article/678/5.pdf> s. 72. (11.03.2013).

- Küreselleşmeye paralel ticari işlemlerin giderek karmaşıklaşması
- Birey ve kurumların mahkemeye başvurma oranlarının artması
- Bireyler, kurumlar ve devlet arasındaki ilişkilerde sorunların artması
- Gelişen teknolojiyle birlikte hile ve yolsuzlukları önlemenin zorlaşması
- Artan sayıda ve büyük tutarlarda işletme başarısızlıklarının yaşanması

Yukarıda bahsi geçen nedenlerden ötürü adli muhasebecilik mesleğine gün geçtikçe daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

3. TEKSTİL SEKTÖRÜNE YÖNELİK OLASI HİLE VAKALARI

Çalışmanın bu kısmına kadar ülkemizdeki tekstil sektörünün genel durumu ele alınmıştır. Yapılan incelemeler kapsamında sektörün, ekonomide önemli bir yeri olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin ve de dolayısıyla sektörlerin performansları üzerinde ciddi sıkıntılar yaratma potansiyeline yönelik hile riski vakalarının tekstil sektörü özelinde değerlendirilmesi ve çalışmanın uygulama kısmına ışık tutması amacı ile sektör özelinde belirlenen hile vakaları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. 1

Tekstil Sektöründe Hile Riski Taşıyan Alanlar

I. YÖNETİM HİLELERİ

Hileli Finansal Raporlama

- A. Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi
- B. Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi
- C. Gelir ve Varlıkların Eksik Bildirimi
- D. Gider ve Yükümlülüklerin Fazla Bildirimi
- E. Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar

II. ÇALIŞAN HİLELERİ

A. Nakit Hırsızlığı

- a. Zimmete para geçirme

B. Hileli Ödemeler

- a. Fatura Hileleri
- b. Bordro Hileleri
- c. Gider Hileleri
- d. Çek Hileleri

C. Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı

- Çalışanlar tarafından
- Satıcılar tarafından
- Eski çalışanlar ve işletme dışındaki kişiler tarafından

III. YOLSUZLUK VE AHLAKİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR

- A. Rüşvet ve Komisyonlar
- B. Çıkar Çatışmaları
 - a. Satın Alma Hileleri
 - b. Satış Hileleri

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİ TAŞIYAN ALANLARDA MEYDANA GELEBİLECEK HİLE VAKALARI

I. YÖNETİM HİLELERİ

Hileli Finansal Raporlama

A. Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi

- Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi
- Hayali satış kayıtları
- Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi
- Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi
- Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları

B. Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi

- Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi
- Uzun Dönemli amortisman ayrılması
- Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi
- Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması
- İndirimleri fazla gösterme
- Stokları mevcuttan fazla kaydetme

C. Gelir ve Varlıkların Eksik Bildirimi

- Kayıt Dışı satışlar

D. Gider ve Yükümlülüklerin Fazla Bildirimi

- Gerçek olmayan alımlar(Komisyon karşılığı alınan fiktif alımlar)
- Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması
- Fazladan karşılık ayrılması

E. Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar

- Finansal Tablo Kalemlerinin Yanlış Sınıflandırılması
- Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması

II. ÇALIŞAN HİLELERİ

A. Nakit Hırsızlığı

a. Zimmete para geçirme

- Yazar Kasa Hırsızlığı
- Kasadan Para ya da Çek Hırsızlığı

B. Hileli Ödemeler

a. Fatura Hileleri

- Sahte İşletmeler ile gerçek(şişirilmiş) mal ve hizmet alım/satış hileleri
- Sahte İşletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri
- Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi
- Faturanın şişirilmesi
- Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması

b. Bordro Hileleri

- Hayalet çalışanlar oluşturulması
- Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması
- Çalışma saatlerini değiştirme

- Çalışanların hileli beyanları
- Çalışan Tazminatları
- Sahte Ücretler oluşturulması
- Fazla ödeme hileleri

c. Gider Hileleri

- Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi
- Giderlerin şişirilmesi
- Sahte gider yaratılması
- Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma

d. Çek Hileleri

- Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)
- Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi
- Çalışanın Kendi adına çek düzenlemesi

C. Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı

- Stokların çalınması
- Hurda ve Sağlam stokların satılması
- Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi
- Üretim Firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi
- Sabit varlık hırsızlığı
- Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı
- Bakım Onarım giderlerinin Aktifleştirilmesi

III. YOLSUZLUK VE AHLAKİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR

A. Rüşvet ve komisyonlar

B. Çıkar çatışmaları

a. Satın Alma Hileleri

- Aşırı satın alma hileleri
- Yetersiz mal veya hizmet alımı
- Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alınır,
- Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması
- Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği
- Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması
- Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması

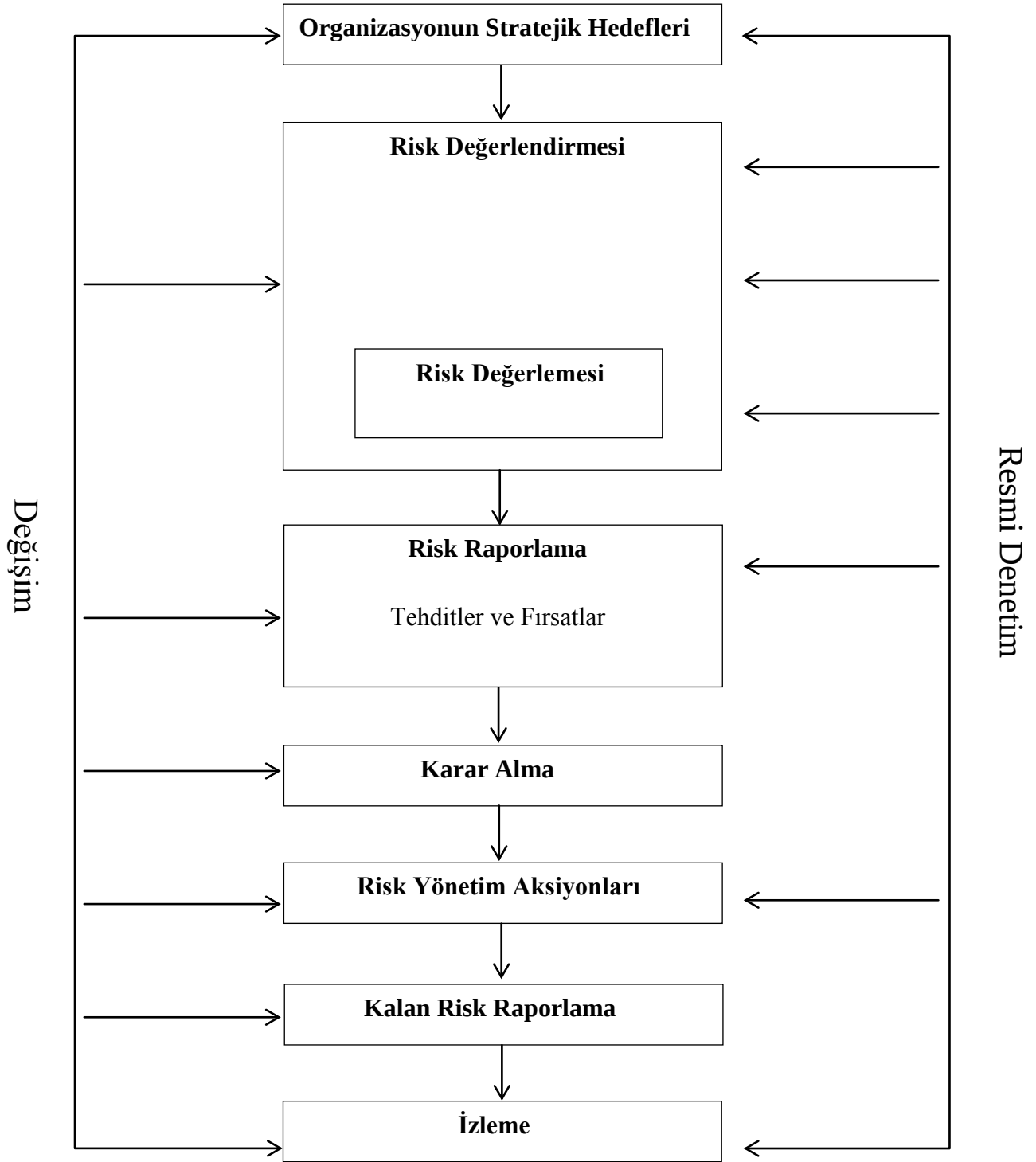
4. RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi en basit tanımı ile getiri, sermaye ve riski ilişkilendiren; bunlar arasında optimum dengeyi kuran bir yaklaşım, yönetim tekniği ve yönetim anlayışıdır.²¹ Risk yönetimi risklerin bir problem haline dönüşmeden önce belirlenmesini ve olası etkilerinin en aza indirgenmesini amaçlamakta ve bu sayede şirketlere rekabet avantajı sağlamayı hedeflemektedir. Diğer bir deyişle, risk yönetiminin temel felsefesi riskleri tamamen ortadan kaldırmaya yönelik değildir -ki zaten böylesine bir eylemin optimallikinden söz edilemez. Risk yönetiminin temel felsefesi, riskleri etkin bir şekilde yönetmek ve olası zararlı etkilerini minimize etmektir. Risk yönetimi belirli adımları olan stratejik bir süreçtir ve bu süreç işletmelerin sürdürülebilirliklerini maksimize etmek açısından önem teşkil etmektedir.

Risk yönetim süreci, öncelikle işletmelerin stratejik hedefleri kapsamında şekillenen bir süreçtir. Stratejik hedefler kapsamında belirlenen riskler, tanımlandıktan ve tahmin edildikten sonra analiz edilerek bir risk değerlendirmesi sonucuna varılır. Değerlendirilen bu riskler bir rapor haline getirildikten sonra tehditler ve fırsatlar da göz önünde bulundurularak karar alma sürecinin bir girdisini oluşturur. Risk yönetim sürecinin her aşaması, dikkatle üzerinde durulması gereken aşamalardır. Bu aşamaların her birinde, risk yönetim süreci ile ilgili olan işletmenin stratejik hedefleri göz önünde bulundurulmalı ve mutlak surette bu işletmenin ve işletmeye ait tüm paydaşların maruz kaldıkları, çevresel, ekonomik, siyasi ve yasal etkenler dikkatle değerlendirilmelidir.

Risk yönetim sürecine ilişkin adımların tamamını aşağıdaki şekil yardımı ile takip etmek mümkündür.

²¹ Meryem Fıkrıkoca, **Bütünsel Risk Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Pozitif Matbaacılık, s.14.



Şekil 4.1 : Risk Yönetim Süreci

Kaynak: FERMA, “Risk Yönetim Standardı” (Türkçe Tercümesi), <http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-turkish-version.pdf>, (12.02.2013), s.5.

Yukarıda yer alan şekilde özet bir şekilde gösterilen risk yönetim süreci ile ilgili olarak yapılması gereken çalışmalar aşağıdaki gibi detaylandırılabilir:²²

- Risk yönetiminin planlanması,
- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin olasılığı ve sonuca etkilerinin belirlenmesi,
- Risklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Risklerin incelenmesi,
- En kritik risklerin belirlenmesi,
- Risklerin temel nedenlerinin belirlenmesi,
- Riskleri en aza indirgeyerek faaliyetlerin ve önlemlerinin planlanması,
- Risk azaltma ve yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi,
- Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi,

Risk yönetimi, özellikle piyasalardaki değişkenliğin gün be gün artması, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, türev piyasası araçlarının tercih edilebilirliklerinin artması gibi sebepler dolayısıyla giderek artan bir öneme sahip olmuştur.

Risk yönetim süreci kapsamında, öncelikle bu sürecin temelini oluşturan kurumsal yönetim ve risk kavramlarının ele alınmasında yarar vardır. Daha sonra risk kavramının özellikleri ve risk türleri ele alınarak sürecin temeli olan kurumsal risk yönetimi açıklanacaktır.

²² Fıkrıkoca, s. 14.

4.1. Kurumsal Yönetim

Geleneksel yönetim ve kurumsal yönetim arasında birtakım farklılıklar vardır. Bu farklılıkların belirlenmesi aşamasında öncelikle yönetim kavramının tanımının yapılmasında fayda vardır. Birçok disiplin yönetim için farklı tanımlamalar yapmaktadır. Örneğin, yönetim, ekonomistlere göre toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisi, yönetim bilimcilere göre yöneten ve yönetilenlerden oluşan bir otorite sistemi, toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemidir.²³ Görüldüğü gibi farklı disiplinler için farklı yönetim kavramları mevcuttur. Örgütsel olarak ele alındığında ise yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlamak mümkündür.²⁴

Kurumsal yönetim ise en basit tanımı ile özel bir yönetim şeklidir. İngilizce “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığı olan kurumsal yönetim kavramı, dar anlamda şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem; daha geniş bir anlamda ise şirketlerin yönetim, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler yumağı şeklinde tanımlanabilir.²⁵ Kurumsal yönetim kavramı, son zamanlarda, sıklıkla kullanılan bir kavram halini almıştır. Temelinde mevcut veya potansiyel yatırımcıya güven vermek, şeffaf ve doğru açıklamalarla sermaye maliyetini düşürmek ve kişisel veya kurumsal yatırımcıları istikrarlı bir finans kaynağı haline getirmek olan²⁶ kurumsal yönetim kavramının nereden ve neden ortaya çıktığını incelemek bu kavramın neden günümüzde önem teşkil eden bir kavram olduğunun anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

²³ Erdal Kuluçlu, “Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine”, *Sayıştay Dergisi*, 2006, No: 63, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der63m1.pdf>, (02.02.2013), s.4.

²⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2. Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1979, s.25.

²⁵ Engin Dinç ve Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 12, No: 21, (Haziran 2009), s.160.

²⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.17.

4.1.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim kavramının teorik olarak ortaya çıkması ve bugünkü halini alması dört temel süreç kapsamında ele alınabilir. Bu süreçler; mülkiyet kapitalizmi, idari kapitalizm, hissedar kapitalizmi ve paydaş kapitalizmi olarak dört başlık altında incelenebilir.²⁷

Mülkiyet kapitalizmi, kurumsal yönetim kavramının en temel hali olarak kabul edilebilir. Mülkiyet kapitalizminin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; aile kapitalizmi ve girişimci kapitalizmidir. Aile kapitalizminde, sahiplik veya yönetim bir kişi veya aile üyelerinde toplanmaktadır.²⁸ Kurumsal yönetim kavramının en temel hali olarak kabul edilen mülkiyet kapitalizminin diğer bir boyutu olan girişimci kapitalizminde aile kapitalizminden farklı olarak sahiplik ve yönetim ayrılmıştır. Diğer bir deyişle, girişimci kapitalizminde aile üyeleri mülkiyet ve kontrol sahibidir ancak yönetim fonksiyonunda üst düzey yöneticilerden faydalanmaktadır.

Mülkiyet kapitalizminin her iki boyutunun da eksik olduğu noktalardan söz etmek mümkündür. Aile kapitalizminde, aile üyelerinden yönetsel ve örgütsel yeteneğe sahip olmayan kişilerin veya büyük hissedarın yönetim görevini üstlenmesiyle kendi çıkarlarını maksimize etmesinden dolayı küçük hissedarlarının haklarının yeterince korunamaması yani azınlık haklarına gereken önemin verilememesi²⁹ temel sorun iken, girişimci kapitalizminde temel sorun ise, aile üyesi olmayan profesyonel yöneticilerin çalıştıkları firmanın faydasını üst seviyeye çıkarmalarını sağlayacak pozitif teşviklerin³⁰ olmamasıdır.

Kurumsal yönetim kavramının teorik gelişiminde, mülkiyet kapitalizminden sonra yer alan süreç idari kapitalizmdir. İdari kapitalizm mülkiyet kapitalizmine bir eleştiri olarak doğmuş bir süreçtir. İdari kapitalizmde mülkiyet kapitalizminde olduğu gibi hisselerin bir kişi ya da bir kişi topluluğunun tamamen kontrolünde olması gibi bir durum söz konusu değildir. Bunun yanı sıra idari kapitalizm de kontrol tamamen üst düzey yöneticilerdedir.

²⁷ Aslı Çolpan, “Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri”, Kurumsal Şirket Yönetimi içinde (49-68), Ankara, SPK Yayınları, 2006, s. 50.

²⁸ Çolpan, s.50.

²⁹ Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s. 5.

³⁰ Çolpan, s.51.

İdari kapitalizmine getirilen en temel eleştiri; üst düzey yöneticilerin denetlenmesi ile ilgilidir. Yeterli düzeyde denetlenmeyen yöneticilerin, bilgi asimetrisinden yararlanarak şirket olanaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları³¹ mümkündür ki bu sorun genelde acente sorunu olarak adlandırılmaktadır.

Kurumsal yönetimin teorik gelişiminde idari kapitalizmden sonra gelen süreç ise hissedar kapitalizmi olarak adlandırılan süreçtir. Hissedar kapitalizmi idari kapitalizmin temel sorunu olan acente sorununun önüne geçmek için ortaya çıkmış bir teoridir. Hissedar kapitalizminde kurumsal yönetiminin temel prensiplerinden olan şeffaflık ve sorumluluk prensipleri ele alınmıştır. Bu teoriye göre, yöneticiler yönetim ile ilgili önem taşıyan bilgileri hissedarlara ulaştırmalıdır. Hissedarlarda bu bilgiler kapsamında şirketin yönetsel olarak kontrolünü gerçekleştirmelidir. Bilgilerin hissedarlara ulaştırılması yöneticilerin hissedarlara karşı sorumluluğu olup şirket faaliyetlerini şirketin gerçek sahibi olan hissedarlara açıklaması gerekmekte, yani şirketlerini şeffaf yapmaları gerekmektedir.³²

Hissedar kapitalizmine eleştiri olarak gelişen bir teori olan paydaş kapitalizmi ise, şirketlerin sadece hissedarlara ait değildir. Paydaş kapitalizminin temelinde, şirketlerin hissedarlar dışında, şirketler ile ilişkisi olan tüm çıkar gruplarının ya da diğer bir deyişle şirketlerin paydaşlarının da şirketlerde hak sahibi olduğu yatmaktadır. Paydaş kapitalizmine göre, şirketler işe daha kapsamlı bakmalı, yalnız hissedarların değil; tüm paydaşların ortakların, çalışanların, müşterilerin, toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını göz önünde tutmalı ve bir yandan değer yaratırken bir yandan da sosyal adalet de yaratma peşinde olmalıdır.

Kurumsal yönetim kavramı teorik olarak bu dört sürecin sonucunda oluşmuş ve günümüzde yönetsel olarak yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Kurumsal yönetim kavramının teorik gelişimi ele alındıktan sonra, tarihsel olarak nasıl bir süreçten geçtiğinin de ele alınmasında yarar vardır.

Kurumsal yönetim kavramı 90'lı yılların başında, yukarıda bahsi geçen teorik gelişmelerden sonra ortaya çıkmış bir kavramdır. Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık gibi, sermaye piyasaları gelişmiş olan ülkelerde, paydaşlara verilen önemin artması ile birlikte gelişmiş bir kavramdır. Gelişmiş sermaye piyasasına sahip olan ülkelerde, bu sermaye

³¹ Gürbüz ve Ergincan, s. 13.

³² Robert Monks ve Nell Minow, **Corporate Governance**, Oxford: Blackwell Publishing, 2004, s. 298-304.

piyasalarının aktörleri, sahip oldukları hisseler kapsamında hak ve çıkarlarını korumak istemişlerdir. Bu durumda, şirketleri, paydaşlarının hak ve çıkarlarını en üst düzeyde korumaya dayanan kurumsal yönetim anlayışına doğru yönlendirmiştir.

90'lı yılların başına ortaya çıkan kurumsal yönetim ile ilgili, günümüzde pek çok Avrupa Birliği ülkesi, Brezilya, Güney Kore ve Güney Afrika gibi gelişmekte olan ülkeler de dâhil olmak üzere düzenlemeler yapmakta ve kurumsal yönetim ilkelerini belirleyerek benimsemektedir.³³

Kurumsal yönetimin ortaya çıkmasındaki diğer bir önemli neden olarak küreselleşme gösterilmektedir. Bilindiği gibi küreselleşme birçok alanda ciddi etkisi olan bir süreçtir. Küreselleşme ile birlikte sınırların kalkması çok uluslu firmaların küreselleşmeden önce dışa kapalı olarak faaliyet gösteren piyasalara da girmesine olanak tanımıştır. Bu durum beraberinde yatırımlarından yerel olmaktan çıkıp, uluslararası bir hal almasını etkilemiştir. Bu noktada yerel piyasaları dışındaki piyasalarda yatırım yapan yatırımcıların, şeffaf ve doğru bilgiye olan ihtiyacı baş göstermiştir. Bu ihtiyacı gidermek için de kurumsal yönetim gelişmiştir. Bu noktada, kurumsal yönetimin, ülke içinde yer alan kurumların, ülkenin ticari hayatını daha sağlıklı ve kalıcı bir şekilde geleceğe taşıması açısından büyük bir önem³⁴ taşıdığını söylemek mümkündür.

Kurumsal yönetimin geçirdiği evrimsel süreç ve günümüzdeki önemi kapsamında kurumsal yönetimin amaçlarının değerlendirilmesi yararlı olacaktır. Kurumsal yönetimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;³⁵

- Şirket üst düzey yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanılmasının engellenmesi; başka bir ifadeye üst düzey yöneticilerin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel çıkarlar sağlamalarının ortadan kaldırılması,

³³ Cemal Küçüksözen ve Güray Küçükkocaoglu, “Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Bilginin Rolü”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 2005, No: 16, s. 83.

³⁴ Aclan Acar, “Anlam ve Uygulama Açısından Yönetim ve Yönetişim Kavramları”, 2005, http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=31, (05.0.2013).

³⁵ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Yönetim”, Kurumsal Şirket Yönetimi içinde (1-34), Ankara, SPK Yayınları, 2006, s. 10.

- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde olan paydaş gruplarının haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaş grupları için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve tam olarak kamuoyuna açıklamaları,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm paydaş gruplarına hakları oranında geri dönüşümün sağlanması,
- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirket hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim olanaklarının artırılması,

Yukarıda sayılan amaçlar kapsamında kurumsal yönetimin, şirket ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan tüm paydaş gruplarının haklarının korunmasını hedeflediğini söylemek doğru bir yaklaşım olur. Kurumsal yönetimin bu amaçları gerçekleştirebilmesi için bir takım temel prensipleri hayata geçirmek zorundadır. Çalışmanın bundan sonraki başlığında kurumsal yönetimin temel prensipleri ele alınacaktır.

4.1.2. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili dünya genelinde birçok çalışma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında her ülkede çeşitli çalışmalar yapılmış, yapılan bu çalışmalar, ülkelerin kendine özgü özellikleri kapsamında gelişmiş ve diğer ülkelerde sürdürülen çalışmalardan farklılaşmıştır. Ancak, son yıllarda

küreselleşmenin etkisi ile birlikte uluslararası sermaye hareketlerinin de artması ile birlikte, her ülkenin kendine has yorumladığı kurumsal yönetim ilkelerinin tek bir çatı altında toplanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda kurumsal yönetim ilkeleri olarak farklı ülkeler tarafından benimsenen bazı ilkeler uluslararası kurumsal yönetim ilkeleri olarak benimsenmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tek bir çatı altında toplanması ve uluslararası kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması sürecinde; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu – International Accounting Standards Board (IASB), Uluslararası Sermaye Piyasaları Kurumları Teşkilatı – International Organization of Securities Commissions (IOSCO), Dünya Ticaret Örgütü – World Trade Organization (WTO), Dünya Bankası, Uluslararası Çalışma Örgütü – International Labour Organization (ILO) aktif olarak yer almıştır. Uluslararası kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulduktan sonra her ülke, kendi ekonomik, siyasi, kültürel özelliklerini de göz önünde alarak bu temel ilkeleri özünden ayırmamak koşulu ile kendi ülkelerine uyumlu hale getirmişlerdir.

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkeleri Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından düzenlenmiştir. SPK, dünyadaki kurumsal yönetim ilkelerine paralel olarak yaptığı düzenlemeleri temel almış ve Türkiye koşulları ile harmanlayarak bir Seri: IV No:54 Sayılı Tebliğ ile kurumsal yönetimin temel prensiplerini belirlemiştir.

Uluslararası platformda kabul gören kurumsal yönetim ilkeleri; adillik (eşitlik), sorumluluk, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olarak belirlenmiştir.

4.1.2.1. Adillik (Eşitlik)

Kurumsal yönetimin adillik ilkesi en temel anlamda şirket yönetiminin tüm hak sahiplerine, paydaşlara eşit davranmasını ifade etmektedir.³⁶ Kurumsal yönetimin adillik ilkesi pay sahiplerinin haklarını korumaya yönelik oluşturulmuş bir ilkedir. Diğer bir deyişle,

³⁶ Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye’deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği”, *Maliye Finans Yazılar*, Yıl: 25, No:92, (Temmuz 2011), s. 64.

adillik (eşitlik) ilkesi, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını içermektedir.³⁷

Ülkemizde SPK tarafından düzenlenmiş olan kurumsal yönetim ilkelerinin yer aldığı tebliğ kapsamında eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder, şeklinde tanımlanmıştır.³⁸

Görüldüğü gibi kurumsal yönetimin adillik (eşitlik) ilkesi temelde tüm paydaşlara eşit davranılmasını öngörmektedir. Bu eşitliğin sağlanabilmesi için öncelikli olarak, yönetim organının yürüttüğü faaliyetlerde, aldığı kararlarda ve uyguladığı prensiplerde tüm paydaşların haklarını aynı oranda gözetmesi gerekmektedir. Ancak, elbette ki sadece yönetim organının bu ilke doğrultusunda davranması yeterli olmayacaktır. Bir kurumda yer alan tüm kesimlerin bu ilkeyi gözetecek şekilde faaliyetlerine yön vermesi ve de kuruma dışarıdan alınan hizmetler kapsamında da bu ilkenin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

4.1.2.2. Sorumluluk

Kurumsal yönetiminin uluslararası platformda kabul görmüş bir diğer ilkesi sorumluluk ilkesidir. Sorumluluk ilkesi, şirket yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.³⁹

Sorumluluk ilkesi şirketin sadece ilişkili olduğu çıkar gruplarına karşı sorumlu olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Diğer bir deyişle sorumluluk ilkesi kapsamında, şirketin sosyal rolü ön plana çıkartılmaktadır. Yani, şirketlerin aslında eğitim, çevre, insan hakları, çocuk hakları, sanata katkı, spor faaliyetlerini destekleme gibi son derece geniş bir yelpazeye sahip olan sosyal sorumluluk kavramı kapsamında da değerlendirilmesi gerekmektedir.

³⁷ Zeynep Hatunoğlu ve Nadire Güneş , “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri”, **II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu**, Kahramanmaraş: 1-2 Ekim 2013, s.241.

³⁸ Sermaye Piyasası Kurulu, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri**, İlk Yayınlanma Tarihi Temmuz 2003, Düzeltilmiş İkinci Yayınlanma Tarihi Şubat, 2005 s.3.

³⁹ Fatma Pamukçu, “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 50, Nisan 2011, s.135.

Sonuç olarak kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan sorumluluk hem ortaklığın doğrudan ilişki içinde olduğu ilgililerin menfaatlerinin korunması ve haklarının gözetilmesi hem de daha geniş bir sosyal ve toplumsal görevlerine kapsamına almaktadır.⁴⁰

4.1.2.3. Şeffaflık

Kurumsal yönetimin şeffaflık prensibi; ticari sır niteliğindeki ve kamuya henüz açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.⁴¹ Bu noktada, şirketlerin dikkat etmesi gereken nokta ticari sır niteliğindeki bilgilerin ne olup ne olmadığı hususudur. Bunun yanı sıra, şirketler tarafından açıklanacak bilgilerin toplumun her düzeyinden insanın anlayabileceği nitelikte, açık ve eksiksiz olması gerekmektedir. Bu hususta şeffaflık ilkesi kapsamında kamuya açıklanacak bilgilere ilişkin önemli noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁴²

- Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklama öncesinde belirli yatırımcılara veya ilgili taraflara duyurulmaz. Faaliyetleri nedeniyle şirket ile ilgili gizli bilgilere erişebilecek durumda olan bağımsız denetim kuruluşu, danışmanlık hizmeti veren kişi ve kuruluşlar, derecelendirme kuruluşları, sendikalar gibi kurumlar bu kuralın istisnasını oluşturur. Bu durumda, bilgiye ulaşanlar, söz konusu bilgiyi ticari sır prensibi ve etik kurallar çerçevesinde gizli tutarlar.
- Şeffaflık ilkesine uygun olarak, uygulanan muhasebe politikaları ve faaliyet sonuçları gerçeğe uygun şekilde kamuya açıklanır.
- Kamuya açıklanan bilgilerde, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alan tahminlerin ve dayanaklarının gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, derhal gerekçeleri ile birlikte revize edilen bilgiler, tablo ve raporlar kamuya açıklanır.

⁴⁰ Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2004, s.57.

⁴¹ SPK, s.3.

⁴² SPK, s.24-25.

Şeffaflık ilkesi kapsamında kamu ile paylaşılacak tüm bilgilerde maliyet esası da göz önünde bulundurularak şirketler, internet sitelerini aktif olarak kullanabilirler.

4.1.2.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, en temel anlamda kurumdaki görevlilerin, yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir.⁴³

Hesap verebilirlik ilkesi yönetsel anlamda alınan kararların, doğruluğunun kanıtlanmasını ve her bir karar için ayrı ayrı olarak yönetimin sorumlu olduğunu kabul etmesi anlamına gelmektedir.

Hesap verebilirlik ilkesi, yönetim düzeyindeki tüm bireylere bir sorumluluk yüklediği için bu kişilerin şirket ile ilgili kararları alırken ve faaliyetleri yürütürken daha sorumlu, daha disiplinli ve daha dikkatli olmasını sağlar ki bu durum hem işletme pay sahipleri hem de işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi yönünde son derece olumlu bir durumdur.

Adillik (eşitlik), sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik temel ilkeleri çerçevesinde gelişen kurumsal yönetim sürecinin işletmelere sağlayacağı bir takım yararlar olduğu muhakkaktır. Bu yararlar;⁴⁴

- Şirketin finans piyasalarından daha kolay finansman teminine imkân sağlar, bir şirket ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Bu bakımdan kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltmasıdır.
- Likidite sıkıntısı içerisinde bulunan şirkete nakit para girişi sağlar.
- Yerli ve yabancı yatırımcıların güveni tesis edilir ve böylece uzun vadeli sermaye girişini hızlandırır.

⁴³ Nihal Samsun, “ Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”, <http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf>, (22.02.2013).

⁴⁴ Coşkun Can Aktan, “Kurumsal Şirket Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar”, www.canaktan.org (29.01.2013).

- Finansal krizlerin daha kolay atlatılmasına imkân sağlar.
- Şirket varlıklarının değeri yükselir. Bir şirket ne kadar iyi yönetilirse şirket varlıklarının getirisi o kadar yüksek olur. Dolayısı ile kurumsal yönetim, şirketin değerini artırır.
- Şirket yönetiminde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu artar, dolayısıyla yolsuzluklar azalır.
- Şirkette güç ve yetki istismarını engeller ve keyfi yönetimi ortadan kaldırır.
- Tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin ve diyalogun artmasına katkı sağlar.
- Şirket faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlar.
- Şirketin rekabet gücünü artırır.

Yukarıdaki sayılan yararlarından da görüldüğü gibi kurumsal yönetim, küreselleşen dünyadan faaliyet gösteren ve gerek karlılık hedeflerini gerçekleştirmek isteyen, gerekse sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirmek isteyen tüm işletmeler tarafından, ölçekleri ne olursa olsun dikkatle uygulanmalıdır. Küreselleşmeye ayak uydurabilmiş çağdaş işletmeler için temel becerilerden biri olan risk yönetimi kavramı ve kurumsal yönetim kavramı birbirleri ile etkileşim içerisinde olan iki kavramdır. Bu iki kavram arasındaki etkileşim en basit şekli ile şu şekilde açıklanabilir: iyi bir kurumsal yönetim ortamının tesisi, etkili bir risk yönetimi örgütlenmesi ve etkin iletişim, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlandığı yapının oluşturulması ile gerçekleştirilecektir.⁴⁵ Risk yönetimi süreçlerinin bağımsız ve metodolojik olarak tamamlanmasına olanak sağlayan ortamların hazırlanması ve bu ortamların sürdürülebilir kılınması, risk yönetim süreçlerine gereken önemin verilmesi, kurumsal yönetim çabaları üzerinde olumlu olarak etki edecektir.

⁴⁵ Wayne Mondy ve Robert Moe, **Human Resource Management**, Dokuzuncu Baskı, Pearson Prentice Hall, 2002, s.28.

İşletmelerin bugünkü karmaşık iş koşullarına adapte olabilmesi, küreselleşmenin olumsuz etkilerini minimize etmeleri ve gün geçtikçe kızışan rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlayıp kar elde edebilmeleri için, hem kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak hareket etmeleri hem de risk yönetim süreçlerinin hakkını vererek risk yönetimi ile rekabet avantajı sağlayacak bir konuma yükselmeleri gerekir.

4.2. Risk Kavramı

Risk yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle risk kavramının tam anlamı ile açıklanması gerekmektedir. Bu kapsamda riskin tanımının, özelliklerinin ve risk türlerinin detaylandırılmasında fayda vardır.

4.2.1. Riskin Tanımı ve Özellikleri

Literatürde risk ile birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Farklı disiplinler, risk için farklı tanımlamalar yapmaktadır. Her disiplin tarafından kabul edilen ortak bir risk tanımı bulunmamaktadır.

Risk, bir olayın ve bu olayın sonuçlarının vuku bulma olasılığıdır.⁴⁶ Diğer bir tanımlamaya göre ise risk, kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durumdur.⁴⁷

Risk kavramının birçok farklı tanımı olmasına rağmen, riske ait birtakım ortak özelliklerden bahsetmek mümkündür. Bütün risklerin iki adet ortak özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler;⁴⁸

Değişkenlik: İşletmeler stratejik planlama ve bütçeleme için çok zaman ayırabilirler ve hatta işletmeler değişken koşulları tahmin etmek ve bu değişimlere yanıt vermek için acil durum planlarına sahip olabilirler. Ancak kimi zaman, faaliyet ya da kararlardan beklenen sonuçlar işletmelerin ayrıntılı bir şekilde üzerinde çalıştığı tahminlere uyum göstermeyebilir. Bu durumun nedeni planların yanlış yapılması olabileceği gibi, planların doğruluğuna rağmen planlamaya dâhil edilmemiş olan riskler

⁴⁶ Linda Spedding ve Adam Rose, **Business Risk Management Handbook**, Oxford: CIMA Publishing, 2008, s.11.

⁴⁷ PriceWaterHouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetler, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: Infomag Yayıncılık, 2006, s.11.

⁴⁸ John. J. Hampton, **Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity**, New York: American Management Association, 2009, s.5.

olabilir. Yani, riskler daha önceden tahmin edilmiş dahi olsa, değişen dünya koşullarında riskler her zaman değişkenlik gösterebilir. Belirsizlik: Küreselleşme ile birlikte iş süreçleri karmaşık bir hal almıştır. Bu nedenle planlama ve uygulama aşamalarında yönetsel olarak tahmin edilemeyen ve emin olunamayan birçok süreç ortaya çıkar. Bu süreçler de belirsizlik olarak ifade edilir ki bu durum riskin bir unsuru ya da diğer bir değişle özelliğidir.

4.2.2. Risk Türleri

Risk kavramı, finansal risk, likidite riski, yasal ve düzenleyici risk, iş riski, stratejik risk, itibar riski ve operasyonel risk olmak üzere yedi başlık altında sınıflandırılabilir.

4.2.2.1. Finansal Risk

Finansal riskler makroekonomik açıdan ele alındığında, söz konusu risklerin, kendi dinamiklerini değil, tamamıyla dış etkenlerden kaynaklanan tüm kurumları ve yatırımcıları aynı anda etkileyen özelliğiyle sistematik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.⁴⁹

Finansal riskler, işletmelerin aktif ya da pasif değerlerinde önemli değişikliklere neden olabilirler. Finansal riskler, günümüzde üzerinde önemle durulan, ölçülebilmesinin sağlanması için birçok yönetimin geliştirildiği ve denendiği bir risk türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Finansal riskler, dünyadaki birçok değişiklikten direkt olarak etkilenebilmektedir. Örneğin, dünyadaki kredi fonları arzındaki artış, finansal risklerin de hızla artmasında önemli bir rol oynamakta ve bu artış, daha büyük belirsizliklerle birlikte finansal risklerin realize olması sonucu önemli kayıplara neden olmaktadır.⁵⁰

4.2.2.2. Likidite Riski

Likidite riski, bir işletmenin nakit yükümlülüklerini karşılama kabiliyeti ile ilgilidir.⁵¹ Likidite riski, bir işletmenin nakit giriş ve çıkışları kapsamında değerlendirilmesi gereken bir risk türüdür. Nakit giriş ve çıkışlarında oluşacak olumsuz bir dengesizlik, örneğin, beklenen nakit girişlerinin zamanında gerçekleşmemesi sonucunda yapılması gereken

⁴⁹ Ayşe A. Eyüpoğlu, “Risk Yönetim Aracı Olarak Futures Piyasaları: Yapısı, İşleyiş Mekanizmaları ve Bazı Ülke Örnekleri” Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, No: 21, Ankara, 1995, s.32.

⁵⁰ Gazi Erçel, “Finansal Risk Yönetimi”, 6.Yıllık “Global Finance Conferance”, İstanbul Bilgi Üniversitesi: 8 Nisan 1999, <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/1999/riskyon.html>, (28.02.2013).

⁵¹ Marc Lore ve Lev Borodovsky, **The Professional’s Handbook of Financial Risk Management**, Oxford: Reed Educational and Professional Publishin Ltd. 2000, s. 325.

ödemelerin yapılamaması durumu, likidite riski kapsamında değerlendirilebilir. Sonuç olarak likidite riski ödemeleri için gerekli nakidin zamanında bulunamaması olarak tanımlanabilir.

4.2.2.3. Yasal ve Düzenleyici Risk

Yasal ve düzenleyici risk, adında da anlaşılacağı üzere, bir ülkede var olan yasa koyucu ve düzenleyici kurumlardan kaynaklı olan bir risktir. Diğer bir deyişle, yasal risk, kurumların faaliyette bulundukları ülkelerin yasa koyucuları tarafından ya da düzenleyici kurumları tarafından yapılan yasal ve mevzuatsal değişikliklerin kurumların faaliyetleri üzerinde olan olumsuz etkisidir. Yasalarda meydana gelen değişiklikler sonucu, kurumların katlanmak zorunda kalacağı ek maliyetler ya da yatırımlarının ve rekabet güçlerinin azalması yasal ve düzenleyici riskler kapsamında değerlendirilebilir.

4.2.2.4. İş Riski

Klasik risk olarak da tanımlanan iş riski, yöneticiler ve iç denetçiler tarafından belirsiz bir ortamın yaratacağı, olası önemli sonuçların, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesine etki edebileceği konusundaki şüpheleri ifade etmek için kullanılan bir terimdir.⁵² İş riskine örnek vermek gerekirse, bir şirketin teknolojik gelişmelere ayak uyduramaması sonucunda, mevcut faaliyetlerinin yeni iş ortamına göre eski kalması ve bu nedenle müşterilerinin artık kendi ürün ve hizmetlerini değil, teknolojiye ayak uydurmuş, yeni ürün ve hizmetler ile piyasada var olan işletmeleri tercih etmesi durumu verilebilir.

4.2.2.5. Stratejik Risk

Stratejik risk hatalı iş kararlarından ya da alınan kararların doğru bir şekilde uygulanmamasından veya sektördeki değişime tepki eksikliğinden kaynaklanan risklerdir.⁵³ Diğer bir deyişle stratejik risk, geleceğin tahmin edilmesine ve öngörülere ilişkin risklerdir ve geri dönülmesi zor ve uygulanması zor olan kararları içerir. Dolayısıyla, stratejik riskte ortaya çıkan bir kayıp, finansal ve operasyonel riskinde kaynağını teşkil edecek daha geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla, stratejik risklerin doğru ve etkin yönetilmesi, risk yönetimi süreçlerinin daha etkin ve başarılı olmasını da beraberinde getirir.

⁵² T.C. Maliye Bakanlığı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, “Risk Yönetim Süreci”, www.tide.org.tr , (14.02.2013).

⁵³ A.Nejat Yüzbaşıoğlu, “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi”, **Risk Yönetim Konferansı**, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Risk Yönetimi Konferansı Sunumu, İstanbul: 16 Ocak 2003, <http://www.tmsf.org.tr/documents/reports/tr/riskmanagementNY.pdf> (18.02.2013).

4.2.2.6. İtibar Riski

Küreselleşme sonucu değişen iş dünyasında, kurumlar tarafından sahip olunan soyut değerler somut değerlerden daha önemli bir duruma gelmiştir. Diğer bir deyişle, kurumların sahip oldukları soyut değerler kurumlar için bir rekabetçi avantaj halini almıştır. Bu soyut değerlerin en başında gelen itibar kurumun tüm paydaşları ile olan ilişkilerinde kilit öneme sahip olan bir değerdir. İtibar riski ise, kurumların iş uygulamaları hakkında potansiyel olumsuz ün olarak tanımlanabilmektedir.⁵⁴

4.2.2.7. Operasyonel Risk

Operasyonel risk, yetersiz veya başarısız dahili süreçler, insanlar ve sistemlerden veya harici olaylardan kaynaklanan kayıp riski olarak tanımlanmaktadır.⁵⁵ Operasyonel riskler günlük faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde karşılaşılan risklerdir. Bu risklerle hem yönetim düzeyi hem de çalışan düzeyi karşılaşabilmektedir.

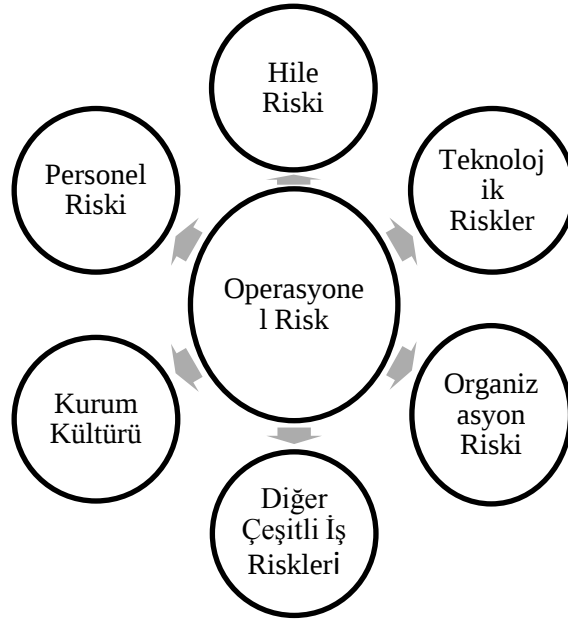
Operasyonel riskler, işletmeler tarafından detaylı bir şekilde incelenmesi ve ölçülmesi gereken risklerdir. Operasyonel riskler işletmenin mevcut ve gelecekteki karlılığının yanı sıra sürdürülebilirliğini de etkilemekte olduğu için kapsamlı bir operasyonel risk değerlemesi işletmeleri hileden caydırarak, yöneticiler değerlerini koruma hususunda yardımcı olacaktır.⁵⁶

Operasyonel risklerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi hususunda öncelikle kaç çeşit operasyonel risk olduğunun bilinmesi ölçüm ve değerlendirme sürecinde yararlı olacaktır. Operasyonel risklere ilişkin yapılmış olan sınıflandırma aşağıdaki gibidir.

⁵⁴ Perry de Fountnouvelle, "Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements", 2006, <http://www.bos.frb.org> (04.04.2013).

⁵⁵ Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplanması, İleri Ölçüm Yaklaşımları-Ekonomik Sermaye İlişkisi" *Bankacılar Dergisi*, Sayı:58, 2006, s. 97.

⁵⁶ Troy, Sympson, "Fraud Prevention", *Smart Business Chicago*, s. 28.



Şekil 4.2 : Operasyonel Riskler

Kaynak: Çağla Akdemir, “İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletimlerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010). s. 12.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, Operasyonel riskler; hile riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, personel riski, kurum kültürü riski ve diğer çeşitli iş riskleri olarak sınıflandırılmıştır. Bu risklerin her birinin ölçülmesi ve ölçüm sonucu oluşan değerlere göre gerekli olan önlemlerin alınması, politikaların geliştirilmesi ve bunların uygulanarak denetlenmesi işletmelerin sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir.

Risk yönetimi kapsamında son bir değerlendirme yapmak gerekir ise;⁵⁷

- Etkin bir risk yönetimi için güçlü bir öz kaynak gerekir,
- Kurumsal yönetim uygulamalarında şirket bünyesinde en iyi yaklaşımların benimsenmesi risk yönetimi işlevini icradan bağımsızlaştırır ve daha güçlü kılar,

⁵⁷ A. Nejat Yüzbaşıoğlu, “Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi” **Risk Yönetim Konferansı**, İstanbul, 2003, <http://bddk.org.tr>, s. 35.

- Risk yönetimi stratejik bir işlev olup, kuruluşa değer yaratmak amacı ile icra edilmelidir,
- Risk bilinmeden, ölçülmeden, sınırlandırılmadan ve azaltılmadan yönetilemez,
- Risk yönetiminin en temelinde Operasyonel risklerin kontrolü yatar,
- Risk alanlarının, öz kaynak seviyesine ve performansa uygun olarak taşıdıkları risklere ilişkin hesap verilebilirlik mekanizmalarının tesisi temel ilkedir,
- Risk ölçümlerinde kullanılan teknik ve yaklaşımlar gittikçe karmaşık ve zor bir nitelik kazanmakta, özel bir ihtisas gerektirmektedir,
- Risk yönetiminde muhtelif risklerin konsolide şirketler grubu bazında bütünleştirilmesinin en gerçekçi biçimde yapılması ve yönetilmesi günümüzde geliştirilmesi gerekli en önemli husustur,

Sonuç olarak risk yönetimi şirketlere birtakım faydalar sağlamaktadır. Öncelikli olarak etkin bir risk yönetimi şirketin pazarlama ve finansal faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. Oluşabilecek riskleri iyi bilen bir şirket elindeki mevcut kaynakları doğru olarak tahsis edebilecek ve doğru pazarlama politikaları ile hedef müşteri kitlesine kolaylıkla ulaşabilecek ve pazar payını arttırabilecektir. Ayrıca risklerini önceden bilen ve tedbir alma yoluna giden şirketler proaktif yönetim tarzına sahip şirketler olarak yönetimde başarı kazanacaklardır. Bir başka önemli nokta ise risk yönetimini etkin bir şekilde gerçekleştiren şirketler stratejik planlama sürecinde şirketin yol haritası olarak ortaya çıkacak planları riskleri göz önünde bulundurarak hazırlayacak ve mevcut tehlike ve fırsatların belirlenmesi şirketin kuvvetli ve zayıf yönlerinin incelenmesi kolaylaşacak ve bu doğrultuda hazırlanacak olan iş akış planları ve pazarlama planları en doğru şekilde oluşturulacaktır. Tüm bu adımların etkinliği şirketin finansallarına da olumlu bir şekilde yansımaktadır.

4.3. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetimi, süregelen süreçlerde zaten ilişki içerisinde olan risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarının yeni bir boyuta taşınması olarak tanımlanabilir. Bu noktada ilk önce belirtilmesi gereken nokta, kurumsal risk yönetimi ve risk yönetimi süreçlerinin birbirlerinden farklı iki süreç olduğudur. Bu farklılığın temelinde ise; geleneksel risk yönetimi sürecinde riskler tanımlanmakta, sınıflandırılmakta ve değerlendirilmektedir fakat bu bilgilerin faaliyetlere nasıl dönüştürüleceği ve kuruma nasıl değer katacağı husus pek dikkate alınmaması yatmaktadır.⁵⁸ Kurumsal risk yönetimi kavramı ile ilgili literatürde birçok farklı tanımlama yer almaktadır.

TÜSİAD, kurumsal risk yönetimi kavramını, şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.⁵⁹

Literatürde yer alan diğer bir tanımlamaya göre ise kurumsal risk yönetimi; kurum genelinde olan ve oluşturulan stratejileri uygulayan, kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelinden etkilenen, kurumun hedeflerini elde etmesi için makul bir güvence sağlamak için kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risk kapasitesi içinde yönetmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.⁶⁰

Kurumsal risk yönetimi tanımlamalardan da görüldüğü üzere, son derece kapsamlı bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi hem işletmelerin hedeflerine ulaşma sürecinde etkili olan hem de işletmelerin çalışanları, yönetimi ve üst düzey yönetimi gibi paydaşlarından direkt olarak etkilenen son derece dinamik bir süreçtir.

⁵⁸ Christy Chapman, "The Big Picture-Enterprise Risk Management Services", Internal Auditor, June 2001, s.33.

⁵⁹ TÜSİAD, "Kurumsal Risk Yönetimi", Yayın No: TÜSİAD -T/2008-02/452, Şubat 2008.

http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/KurumsalRiskYonetimi.pdf , (25.02.2013), s.25.

⁶⁰ Işıl Arslan, "Kurumsal Risk Yönetimi", Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yayınları, Mart 2008.

<http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9F%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netimi%20I%C5%9F%C4%B1lda%20ARSLAN.pdf> (24.02.2013), s. 26.

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili öne çıkan temel öğeleri tanımlamalardan da yola çıkarak aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür;⁶¹

- Sürekli ve akışkan bir süreçtir. Diğer bir deyişle, bir durum ya da durağan bir olaydan oluşan bir eylem değildir. Kurumun tüm faaliyetlerinin içinde yer alan bir eylemler sürecidir.
- Kurumun her seviyesindeki çalışanlarından ve yöneticilerinden etkilenir. Kurumsal risk yönetimini en çok etkileyenler stratejileri belirleyen ve politikaları oluşturan yönetim kurulu üyeleridir. Daha sonra ise kurumsal risk yönetimi bu stratejileri uygulamak ile görevli olan yöneticilerin kararlarından etkilenir.
- Kurumsal risk yönetimi kurumun her seviyesinde uygulanabilir.
- Risklerin tamamı ile yatırılmasına gerek yoktur. Riskler risk alma istekliliği kapsamında değerlendirilerek bu sınırlar içerisinde yönetilebilir.
- Kurumsal risk yönetimi, kurumun hedeflerinin başarıya ulaşacağına ilişkin olmak üzere makul bir düzeyde güvence sağlar.

Kurumsal risk yönetimi işletmeler için bir sonuç değildir. Kurumsal risk yönetimi, işletmelerin hedefledikleri sonuca en az kayıp ile ulaşmasını sağlamak üzere uygulanan bir süreçtir. Bu sürecin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;⁶²

- Risk alma isteğine bağlı olarak risk stratejileri oluşturur ve bu sayede riskli alanların belirlenmesini ve bu alanlara yönelik olarak kaynak tahsisinin kolaylaşmasını sağlar.

⁶¹ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, **Enterprise Risk Management-Integrated Framework (Executive Summary)**, A.B.D., 2004, s.2.

⁶² The Institute of Internal Auditors, United Kingdom & Ireland, **Position Statement-The Role of Internal Audit in Enterprise-Wide Risk Management**, s.4; Rick Funston, "Creating a Risk Intelligent Organization", Internal Auditor, Nisan 2003, s.1; TUSİAD, s.53.

- Risk ve getiri arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırır ve işletmelerin değer oluşturma ve / veya mevcut değerlerini korumak için yaptıkları riskleri kabul etmesine ve etkin bir getiri belirlemesine yardımcı olur.
- Risk tutumlarına ilişkin alınacak kararlar için uygun metotlar ve teknikler sağlar.

İşletmeler açısından son derece önemli faydaları olan kurumsal risk yönetimi sürecine ilişkin adımların detaylandırılması sürecin daha iyi anlaşılması yönünde etkili olacaktır.

4.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminin Bileşenleri

Kurumsal risk yönetimi birbiri ile ilişki içerisinde olan sekiz adet bileşene sahiptir. Bu bileşenler; kontrol ortamı, hedef belirleme, olay tanımlama, risk değerlendirme, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme olarak sıralanabilir.⁶³

Kurumsal risk yönetimi her kurumda gerek sektörel farklılıklar gerekse kurumun kendine özgü özellikleri nedeni ile farklılaşan bir çerçevede uygulanabilir. Bu durumda kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin uygulanması sürecinde çeşitli farklılıklar görülebilir. Bu bileşenlerin uygulamadaki ağırlıkları ve dikkate alınma düzeyleri farklılaşabilir.

4.3.1.1. Kontrol Ortamı

Kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin temelini dayandığı bileşen kontrol ortamıdır. Kontrol ortamı hakkında yeterli veriye sahip olmak, kurumsal risk yönetimi sisteminin kurulması ve sistemin diğer bileşenlerinin etkin bir şekilde çalışabilmesi için gereklidir.

Kurumsal risk yönetimi bileşenleri için temel teşkil eden kontrol ortamının anlaşılması aşağıdaki faaliyetlerden meydana gelir;⁶⁴

- Süreç tanımlaması,

⁶³ Gökhan Alpman, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması” <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6822,alpman-gokhan-ic-kontrol-sisteminin-etkiiginin-saglan-.pdf?> (01.01.2013).

⁶⁴ Paul J. Sober, **Auditor’s Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM**, 1.Basım, A.B.D.: CCH Incorporated, 2005, 8.09.

- Anahtar girdilerin belirlenmesi; dış kaynaklardan gelen belgeler, diğer süreçlerin veya alt süreçlerin çıktıları, dış kaynaklardan bilgiler ve iç sistemlerden veriler,
- Anahtar adımların belirlenmesi; kontrol ve izleme görevleri, tamamlanmış faaliyetlerin analizi, alınan kararlar, sistem güncelleştirmeleri, görevleri gerçekleştiren anahtar personel ve görevler için gerekli zaman,
- Anahtar çıktıların belirlenmesi; kurum dışına gönderilen belgeler, iç kullanıcılar için raporlar, diğer süreçler için veriler, bilgisayarda depolanan veriler ve fiziksel olarak belge depolanması,
- Anahtar kontrollerin belirlenmesi,
- Yönetilebilir risklerin belirlenmesi,

Kurumsal risk yönetimi süreçlerinin etkin ve başarılı sonuçlar vermesi için kontrol ortamının doğru belirlenmesi ile doğru orantılıdır.

4.3.1.2. Hedeflerin Belirlenmesi

Var olan her kurum içsel ya da dışsal kaynaklı bir takım risklere maruz kalmaktadır. Kurumların, bu risklere karşı sergileyecekleri tutumlarının belirlenmesi ve risklerin değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak kurum hedeflerinin belirlenmesi esastır.

Kurumlar, hedeflerin belirlenmesi sürecinde, kurumun misyon ve vizyonu kapsamında hareket etmelidir. Her kademedeki hedef belirlenirken, kurum stratejileri, kurumun risk alma toleransı, risk alma isteği, misyon ve vizyon ile ilişkilendirilmelidir. Aksi takdirde, belirlenen hedefler birbirleri ile çelişebilecek veya ulaşılması imkânsız olabilecektir.⁶⁵

⁶⁵ Arnold Schanfield ve Michael Miller, “A Sustainable Approach to ERM” **Internal Auditor**, Vol: 62, No: 2, (April 2005), s.1.

Hedeflerin, kurumun misyonu, vizyonu, risk alma isteği ve risk toleransı kapsamında sıralamaya tabi tutulması gerekir. Hedeflerin sıralanması süreci genellikle kurumların üst yönetimi tarafından yapılan bir işlemdir ve mutlak surette doğru bir sıralamaya tabi tutulması gerekir. Yanlış sıralama amaçların başarılması için risklerin kabul edilmediği veya yersiz risklerin kabul edildiği anlamına gelmektedir.⁶⁶

4.3.1.3.Riskin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Kurumsal Risk Yönetimi sürecinin üçüncü bileşeni olan olay tanımlama risk tanımlama şeklinde de ifade edilebilir. Risk tanımlama süreci kapsamında sadece kurum ile ilgili iç dinamikler değil aynı zamanda kurum ile ilgili olabilecek tüm dış dinamiklerde dikkate alınır. Çünkü tüm olası risklerin belirlenememesi risk yöneticilerinin bu riskler ile basa çıkmasını engelleyecek ve bu risklerin potansiyel zararlarını ortadan kaldırma ihtimali de azalacaktır.⁶⁷

Risk tanımlama sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için bir takım verilerin varlığı gereklidir. Bu veriler, kurumun risk alma isteği, misyonu, vizyonu, yönetim tarafından belirlenmiş stratejik hedefleri, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol haritaları, kurum kültürü gibi kurum içi ortamdan elde edilir. Diğer bir deyişle, kurumda hali hazırda mevcut olan kontrol listeleri, gerçekleştirilmiş kayıtlara ve geçmiş deneyimlere bağlı olarak hazırlanmış iş akış şemaları, sistemsel analizler risk tanımlama sürecinin temel verileridir. Bu veriler ışığında planlanan risk tanımlama süreci sonucunda, risk kaynakları ve riske neden olabilecek potansiyel olgulara ulaşılır.⁶⁸

Daha önce de belirtildiği gibi risk tanımlama sürecinde sadece işletme içi dinamikler değil işletme dışı dinamiklerde göz önünde bulundurulur. Risk tanımlama süreci kapsamında en kritik nokta, risklere neden olan olayların hangi dinamiklerden daha çok etkilendiğinin analiz edilmesi noktasıdır. Çünkü kaynağı belirlenebilen riskler daha kolay yönetilirler.

⁶⁶ Committee of Sponsoring Organizations of Tradeway Commission (COSO), **COSO Enterprise Risk Management Framework (Draft)**, AICPA, USA, 2006, s. 35

⁶⁷ TÜSİAD, “Yönetim Kurulları’nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, Yayın No: TÜSİAD – T/2008-05-461, Mayıs 2008, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DenetcininNotDefteri/YonetimKurullai%C4%B1ninIcDenetimHakkindaSormasiGereken12Soru.pdf> (13.03.2013), s. 38.

⁶⁸ Merna Tony and Al-Thani Faisal, **Corporate Risk Management**, USA: John Wiley & Sons, 2005, s.39.

Risk tanımlama sürecinde kritik önem taşıyan bir diğer nokta ise risklerin ve fırsatların iyi analiz edilmesi ve ayrıştırılmasıdır. Fırsatlar pozitif olarak katma değer yaratabilecek olgulardır ve risk olarak algılanmaları durumunda pozitif katma değer yaratma ihtimalleri ortadan kalkar. Bu noktada da yine kurumun risk alma istekliliği devreye girmektedir. Her fırsat bir risktir ancak bu fırsatların tolere edilebilen bir düzeyde risklerinin olması önemlidir. Dolayısıyla, kurumun risk alma istekliliği fırsatların egale edilip edilmemesi hususunda önem taşımaktadır.

Risk tanımlama sürecinde risk tanımlamaya yönelik kullanılabilecek bir takım yöntemler mevcuttur. Risklerin tanımlanması sürecinde;

- Çalıştay
- Senaryo Planlaması
- Anket
- Beyin Fırtınası
- Geçmiş Deneyimlerin Analizi
- Kurumun Tarihçesi Temelli Analizler
- Mevcut Kurum Performansının Analizi

gibi bir takım yöntemler mevcuttur.

Risk tanımlama yöntemleri ile risklerin belirlenmesi aşamasından sonra belirlenen risklerin sınıflandırılması gerekir. Riskler, finansal riskler, likidite riskleri, yasal ve düzenleyici risk, iş riski, stratejik risk, itibar riski ve operasyonel risk sınıflarından uygun olanı ile eşleştirilir.

Sonuç olarak olay tanımlama ya da risk tanımlama sürecini; risklerin karakteristiklerinin belirlenmesi, belirlenen risk karakteristiklerinin tanımlanması ve sınıflandırılması şeklinde özetlemek mümkündür.

4.3.1.4. Riskin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi

Belirlenen ve tanımlanan risklere yönelik yönetim süreçlerinin belirlenebilmesi için risklerin daha detaylı bir şekilde analiz edilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Risk analizi, belirlenen riskin ne olduğuna, analizin ne amaçla yapıldığına ve de elde olan bilgi kaynaklarına göre farklılık gösteren yani standardı olmayan bir süreçtir.

Risk analizi duruma göre kalitatif (niteleyici), yarı kantitatif (yarı niceleyici), kantitatif (niceleyici) veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz olabilir.⁶⁹

Kalitatif (niteleyici) analiz, nitel bir analizdir. Analizi yapan kişinin bireysel yargıları sonucunda ihtimallerin değerlendirilmesi temeline dayanır. Kalitatif analiz tekniği aşağıdaki durumlarda uygulandığı zaman anlamlı sonuçlar verecektir:⁷⁰

- Daha detaylı analiz gerektiren risklerin belirlenmesi için yapılacak hazırlık çalışmalarında,
- Kararlar için bu tip analizlerin uygun ve yeterli olduğu durumlarda,
- Kantitatif analiz için gerekli veri veya kaynaklar yetersiz olduğunda,
- Söz konusu riskin yapısal özellikleri gerekli kıldığında,

Yarı kantitatif (yarı niteleyici) analizlerin skalalarında niteleyici analizlerdeki kelimelerin yerini rakamlar almaktadır. Daha geniş bir derecelendirmeye olanak sağlamasına rağmen yöntemde de derecelendirme, analizi gerçekleştiren analistin bireysel yargıları ile belirlenmektedir.⁷¹

Kantitatif (niceleyici) analizler veri kaynaklarının kullanılması yolu ile yapılan analizlerdir. Analiz sonuçlarının kalitesi kullanılan verinin doğruluğu, bütünlüğü ve kullanılan modelin geçerliliğine bağlıdır.

⁶⁹ TÜSİAD, s.55.

⁷⁰ TÜSİAD, s.56.

⁷¹ TÜSİAD, s. 56.

4.3.1.5. Risklerin Değerlendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi kapsamında belirlenen muhtemel risklerin gerçekleşme ihtimallerinin, gerçekleştikleri takdirde işletmeler için olan olası artı ve eksi etkilerinin ve de yönetsel olarak bu risklere katlanılıp katlanılmayacağının belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bu belirlemelerin yapılabilmesi için riskleri önceliklendirmek gerekir.

Tanımlanan risklerin değerlendirilmesi kapsamında öncelikle mevcut risklerin bir sıraya konulması gerekmektedir. Risklerin değerlendirilmesi yapılırken, genelde somut faktörler üzerinde yoğunlaşırken, soyut faktörlerin de hesaba katılması gerekir. Bu faktörler, organizasyonun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, organizasyonel gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir.⁷²

Risk değerlendirme sürecinin en kritik aşamalarından biri olan risk matrisinin hazırlanması süreci için uygulamada birçok yazılım bulunmaktadır. Risk matrisi hazırlamaya yönelik özellikli yazılımların haricinde bazı kurumlar, kendi ihtiyaçları çerçevesinde risk matrisi hazırlamaya yönelik programlar hazırlatmaktadır.

Risk matrisleri kurumların ihtiyaçları, mevcut ve potansiyel riskleri, bu risklerin öncelikleri ve sınıflandırılmaları kapsamında değişkenlikler gösterebilmektedir. Ancak, temelde ayrıntılı bir risk matrisi aşağıdaki tablo gibidir.

⁷² David B. Herts ve Howard Thomas, **Risk Analysis**, Singapore: John Wiley and Sons, 1983, s.14.

Tablo 4. 1
Risk Matrisi

		Parasal Büyükölük		Olasılık				
Etki	Kritik	> 15 mio \$	5	Ek Sorun	Sorun	Kabul Edilemez	Kabul Edilemez	Kabul Edilemez
	Yüksek	10-15 mio \$	4	Kabul Edilebilir	Ek Sorun	Sorun	Kabul Edilemez	Kabul Edilemez
	Orta	5-10 mio \$	3	Kabul Edilebilir	Ek Sorun	Sorun	Sorun	Kabul Edilemez
	Düşük	1-5 mio \$	2	Kabul Edilebilir	Kabul Edilebilir	Ek Sorun	Ek Sorun	Sorun
	Önemli Değil	< 1 mio \$	1	Kabul Edilebilir	Kabul Edilebilir	Ek Sorun	Kabul Edilebilir	Sorun
				1	2	3	4	5
				< %10	%10-%30	%30- %60	%60- %90	>%90
				Az	Olası Değil	Olası	Yüksek Düzeyde Olası	Beklenen

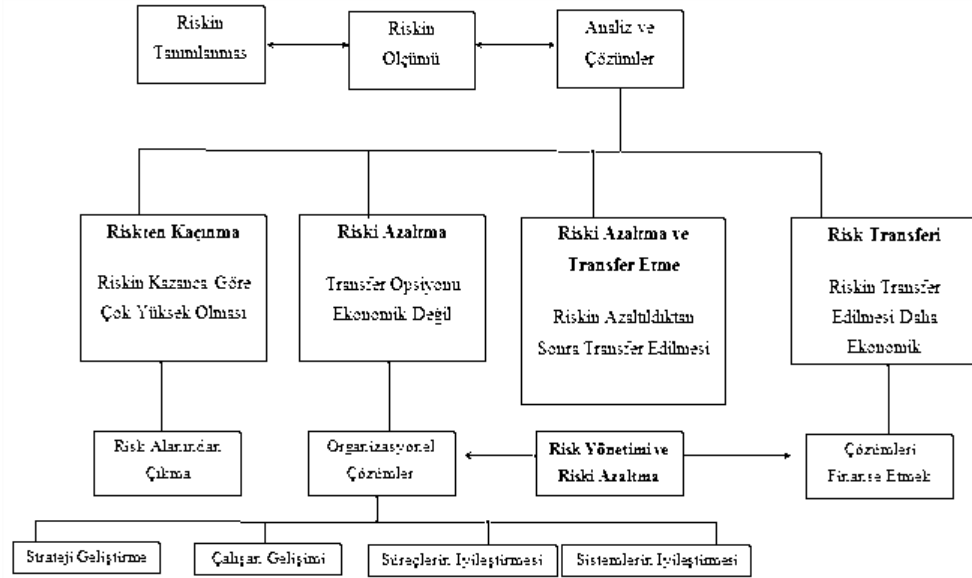
Kaynak: Institute of Management Accountants, Statements of Management Accounting, **Enterprise Risk Management: Frameworks, Elements, and Integration**, Institute of Management Accountants, USA, 2006, s. 23.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi risk matrisi oluştuktan sonra bir takım olasılıklar ortaya çıkmaktadır. Risk değeriendirme aşamasının en önemli noktası da işte bu olasılıkları işletmenin mevcut hedef ve planları doğrultusunda değeriendirmektir. Yani, değeriendirme sürecinde potansiyel kazançların ve alternatif kayıpların işletmenin risk alma hevesine göre belirlenmesi ve faaliyetleri ile uyumlandırılması gerekir.

4.3.1.6. Risk Yönetim Uygulamalarının Yönetilmesi

Riskler belirlendikten ve ölçüldükten sonra ortaya çıkan sonuçların en uygun araçların kombinasyonu ile çözümlendirilmesi gerekir. Risk yönetim uygulamalarının yönetilmesi, risk yönetim süreçleri için alternatiflerin belirlendiği ve alternatifler içerisinde en uygun olana karar verilip uygulamaya konulduğu bir süreçtir. Yani aslında bu süreç risk yönetim stratejilerinin ya da şirketin risk tutumunun belirlendiği süreçtir.

Risk yönetim uygulamalarının yönetilmesi sürecine ilişkin stratejiler (tutumlar) aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil 4.3 : Risk Stratejileri (Tutumu)

Kaynak: TÜSİAD, “Kurumsal Risk Yönetimi”, Yayın No: TÜSİAD -T/2008-02/452, Şubat 2008, http://www.tusiad.org/_rsc/shared/file/KurumsalRiskYonetimi.pdf, (25.02.2013), s.60.

Yönetim tarafından hangi risk stratejisi seçilmiş olursa olsun, risk stratejisinin belirlenmesi süreci sonunda riskler karşısındaki alternatif risk stratejileri belirlenir ve daha sonra kurumun risk kültürüne, maliyet ve fayda analiz sonuçlarına ve risklerle ilgili fırsat değerlendirmeleri kapsamında uygun olan tutum veya tutumlar uygulamaya konulur.⁷³

⁷³ Merna Tony and Al-Thani Faisal, s.55.

5. HİLE RİSKİ DEĞERLENDİRMESİ

5.1. Hile Riski Yönetimi

Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, işletmeler için hile her zaman var olan ve hiçbir zaman yok edilemeyecek bir risktir. Diğer operasyonel riskler ile kıyaslandığında çok daha fazla yıkıcı etkileri olan hile riskinin bu özellikleri nedeni ile mutlak surette yönetilmesi diğer bir değişle kontrol edilmesi gerekir. Bu amaç kapsamında ortaya çıkmış olan hile riski yönetimindeki temel hedef işletmelerdeki hile risklerinin belirlenmesi ve kontrol edilebilir bir hale getirilmesidir.

5.1.1. Hile Riski Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

Hile riskinin önlenmesi için öncelikle işletmelerde hileyi önleyici bir takım prosedürlerin olması gerekmektedir. Bu prosedürler yapılması muhtemel olan hileleri kontrol etme amaçlı olmalıdır. Hile riski yönetimi de tıpkı kurumsal risk yönetiminde olduğu gibi bir takım adımlar kapsamında işletmelerdeki hile riskini kontrole etmeyi amaçlar. Hile riski yönetimi bu amaçlarını; hileli alanların belirlenmesini, bu alanlarda ortaya çıkabilecek olası risklerin analizini, bu risklerin değerlemesini ve işletmenin risk alma istekliliği kapsamında gerekli şekilde yönetilmesi süreçlerini kapsar. Hile riski yönetimi işletmenini her kademesindeki her düzeydeki çalışandan etkilenen ve tüm işletme kapsamında uygulamaya konulan bir süreçtir. Hileyi önlemeyi, hileyi ortaya çıkartmayı ve hileye karşılık vermeyi amaçlayan hile riski yönetim sürecinin temelinde hileyi önlemek yatar. Çünkü amaç su akarken önüne baraj kurarak durdurmaya çalışmak değildir. Amaç suyu kaynağından kesmektir.

5.1.1.1. Hileyi Önlemek

Hile riski tamamen minimize edilemese bile bir takım önlemlerin alınması ile etkilerinin yıkıcı olmasının önüne geçilebilir. Ayrıca hileyi önleyici tedbirler ile kontrol altına alınan hile işletme için risk olmaktan çıkabilir. Hileyi önleme hususunda atılabilecek adımlar;

- Uygun çalışanların işe alınması,
- Dürüstlük ve etik değerler,

- Çalışanların gözlenmesi,
- Etkili bir iç kontrol sistemi,
- Yaptırım baskısının oluşturulması,
- Destek programlarının oluşturulması,
- Hile bilincinin oluşturulması
- İhbar hattı kurulması

şeklinde sıralanabilir.

5.1.1.1.1. Uygun Çalışanların İşe Alınması

Hile insandan kaynaklı bir risktir. Dolayısıyla bu riskin kaynağında minimize edilmesi, dürüst, ahlak ve etik kurallarına uyan çalışanların işe alınması ile sağlanabilir.

İşletmeler özellikle kritik pozisyonlarına, muhasebe departmanı elemanı, yöneticisi, finansman müdürü, satın alma müdürü vb, işe alım yaparken uygun çalışanları almaya özen göstermelidir. Diğer bir deyişle personel seçim süreci iyi yönetilmeli ve standart prosedürler kapsamında işe alım yapılmalıdır. Uygun çalışanların işe alınabilmesi için işe alım süreçlerinde keyfi uygulamalardan kaçınılması gerekmektedir.

Uygun çalışanların işe alınması için dikkat edilmesi gereken temel noktalar aşağıda belirtilmiştir.⁷⁴

- Çalışma geçmişi doğrulamaları
- Sabıka kayıtlarının kontrolleri
- Referans kontrolleri

⁷⁴ Joseph T. Wells, **How To Screen Job Applicants To Avoid Potential Employee Fraud**, <http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=19> (23.02.2013)

- Eğitim ve sertifikalarının kontrolü

Bu kontrollere ek olarak kişilik testleri, dürüstlük testleri, ses stres analizi, el yazısı analizi, zeka testleri ve psikolojik testler gibi destekleyici unsurlar da faydalı olabilir.⁷⁵ Ancak bu kontrollerin yapılması hileden tamamen bir koruma sağlamaz. Çünkü birçok hilekarın geçmişte işlediği kayıtlı bir suçu bulunmamaktadır. Etkili sonuç alabilmek için yeni çalışanların işe alım aşamasında işletmenin değerleri ve yürütme kuralları konusunda eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

5.1.1.1.2. Dürüstlük ve Etik Değerler

Hile riski ile ilgili en iyi savunma silahı etik değerlere sahip kişilerdir. Gerek çalışan kişilerin etik değerlere ve dürüstlük ilkelerine bağlı olması gerekse kurumda bir etik kültürünün yerleşmiş olması hile riski ile mücadelede önemli silahlardır. Dolayısıyla kurumsal etik davranışının tüm kurum kapsamında geliştirilmesinin sağlamak hile riskinin önlenmesi hususunda önemli bir adımdır.

Kurumsal etik kültürünün oluşturulabilmesi için ilk önce etik kodların tanımlanması gerekir. Etik kodlar, çalışanlara ya da örgütsel davranışlara rehberlik eden, ahlaki standartları içeren yazılı, açıklayıcı ve resmi belgedir.⁷⁶ Etik kodlarının tanımlanması sürecinde önem arz eden bir durum vardır. Etik kodları kolay anlaşılır, sadece bir kesimin değil tüm kurum çalışanlarının anlayabileceği sadelikte ve kısa bir şekilde yazılmalıdır. Fazlaca uzun ve karmaşık cümleler içeren etik kodları herkes tarafından anlaşılamayacağı için kurumsal etik kültürünün oluşması mümkün olmayabilir.

Kurumsal etik kurallarının bir takım hususları içermesi gerekmektedir. Bu hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁷⁷

- Çıkar çatışmalarını önleyebilmek için prosedürler,
- Hırsızlık,

⁷⁵ Bozkurt, s.411

⁷⁶ Mark Schwartz, “The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour”, **Journal of Business**, Vol: 32, No: 3, 2001, 249.

⁷⁷ Çağla Akdemir, s. 53.

- Gizli veya şirket içi bilgilerin uygun olmayan kullanımı,
- Hediye kabul etme ve verme politikası,

Yukarıdaki unsurları da içeren etik kodlarının yazılması ve kurum ile paylaşılmasından sonra etik kültürünün tüm kurum çalışanları ve yöneticileri tarafından benimsenmesi ve bu kültür kapsamında yapılacak olan işlemlerde hile riskinin minimum düzeye inmesi beklenmektedir.

5.1.1.1.3. Etkili İç Kontrol Sistemi

Hile riskinin önlenmesi kapsamında belki de en önemli ve en etkili yöntemlerden biri etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasıdır. İç kontrol sistemi geliştirmek ve iç denetimin etkinliğini arttırmak hile riski ile mücadelede önemli bir adımdır.

İç denetim bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış, nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur.⁷⁸

İç denetimin temel amaçlarından bir tanesi iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Bu durum, iç denetimin uygunluk denetimi yönünü oluşturmaktadır. İç denetim, örgüt faaliyetlerinin yönetim politikalarına, planlarına ve yasalara uygunluğunu ölçerek iç kontrol sisteminin kurulduğu gibi işleyip işlemediğini değerler.⁷⁹

İç denetimin temel görevi, risk yönetim süreçlerinin tam, etkin ve verimli olduğu konusunda üst yönetime objektif bir raporlama sağlamaktır. Bunun bir parçası olarak da iç denetim faaliyeti üst yönetime, sorumluluklarını yerine getirmesi görevlerini ifa etmesi konusunda yardımcı olmak için danışmanlık yapar. Dolayısıyla iç denetimin asıl amacı örgüte yararlı olmak için denetim faaliyetlerini sürdürmek ve örgütte çalışanların sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmaktır.

⁷⁸ Salih Yavuz, “İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri”, **Bankacılar Dergisi**, Vol:13, No:42, 2002, s.44.

⁷⁹ Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2000, s.3.

Etkin ve verimli bir iç denetim fonksiyonundan söz edebilmek için:⁸⁰

- Öncelikle yönetimin iç denetimi çok iyi sahiplenmesi ve iç denetime destek olması,
- İkinci olarak iç denetim rolünün çok iyi anlatılması ve algılanması,
- Üçüncü olarak da kuruma katma değer yaratacak bir süreç olarak planlanması şarttır.

Etkin bir iç denetim sistemi iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendireceği ve olası aksamaları bulacağı için hile riskinin önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bu noktada, iç denetim sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirdiği iç kontrol sisteminin ne olduğuna da değinmekte yarar vardır.

İç kontrol sistemi kurumun amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin⁸¹;

- (i) Etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,
- (ii) Varlık ve kaynakların korunmasını,
- (iii) Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını,
- (iv) Mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere kurum tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçleri kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

Sonuç olarak, bir kurum etkin bir iç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi oluşturduğu takdirde hile riskini önleme yolunda önemli bir adım atmış olacaktır.

5.1.1.1.4. Yaptırım Baskısının Oluşturulması

Yaptırım baskısının oluşturulmasından kasıt, hileyi yapan kişi ya da kişilerin cezalandırılacağına ilişkin beklenti yaratmaktır. Çünkü cezalandırma, kişileri hile yapmaktan

⁸⁰ Fuat Öksüz, “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, **İç Denetim**, Yaz 2005, <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf>, s.3.

⁸¹ **Resmi Gazete**, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, 24.12.2003-25326

caydırır. Uygun bir ceza sisteminin geliştirilmesi şirketteki kişilerin hile yapmaya yönelmesini engelleyecektir. Cezalandırma sistemi geliştirilirken önemli olan cezalandırılmanın sadece çalışana bildirilmesi hususunu kapsamamasıdır. Diğer bir deyişle, cezalandırılan kişinin ailesini ve yakın çevresini konu ile ilgili haberdar edecek bir sistemin oluşturulması kişileri hile yapmaktan caydırır. Hileyi yapan kişiler genel olarak etrafları tarafından güvenilir olarak algılandıkları için bu kişiler yakın çevrelerindeki bu algının çürümmesini istemezler ve bu nedenle de hile yapmaktan kaçınırlar.

5.1.1.1.5. Destek Programlarının ve Hile Bilincinin Oluşturulması

Hile bilincinin oluşturulması önemli bir risk yönetim stratejisidir. Baskı unsuru hilenin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu baskı şirket içi aktörlerden gelebildiği gibi şirket dışı aktörlerden de gelebilmektedir. Örneğin, şirketlerin hissedarları daha fazla kar payı elde etme beklentisinde ise ve şirket mevcut tablo itibarı ile bunu sağlayamayacak durumda ise, yönetim kademesinin hileye başvurusu bir çözüm yolu olarak görülebilir. Ya da finansal analistlerin şirket ile ilgili tahminlerinden son derece uzak bir tablo çizen şirket finansallarının tahminlere uygun bir hale gelmesi için hileye başvurulabilir. Tüm bu eylemlerin önüne geçmek için öncelikle bu tür eylemlerin çözüm olmadığının hem çalışanlara hem de yönetim düzeyine anlatılması gerekmektedir. Bu anlatımların şirket dışından bağımsız gruplar tarafından yapılması destek programlarının daha etkin olmasını da beraberinde getirecektir.

5.1.1.1.6. İhbar Hattı Kurulması

Hileyi önlemek hususunda son derece etkili olan yöntemlerden biridir. İhbar hatları, bilgi ve haber vermek için tahsis edilen doğrudan telefon hatlarıdır; ancak bununla birlikte e-posta, mektup, faks gibi iletişim kanalları da açık tutulmaya çalışılmaktadır. Çünkü işletme bildirim amaçlı olarak ne kadar çok ve çeşitli araca sahip olursa önemli bilgiler alma olasılığı o kadar yüksek olmaktadır.⁸²

İhbar hatlarının etkin bir şekilde sürdürülebilir olmasını sağlamak için hayati önem taşıyan nokta gizliliklerdir. İhbar hatlarında ihbarcının ismi bildirilmemeli sadece iddiası kayıt altına alınmalıdır. İhbar hattı arandığında iddialar ile birlikte ayrıca isim bildirilir ise, ihbar yapan kişinin kimliğinin işletmede konuyla ilgili asgarî sayıda insanın dışında hiç kimse

⁸² Martin T. Biegelman ve Joel T. Bartov, **Executive Road-Map to Fraud Prevention and International Control: Creating a Culture of Compliance**, New York: John Wiley & Sons, 2006, s.267-270.

tarafından bilinmemesine özen gösterilmektedir. Çünkü gizliliğin ihlâl edilmesi daha büyük sorunlara yol açmaktadır.⁸³

5.1.1.1.7. Çalışanların Gözlenmesi

Çalışanların hile kapsamında gözlenmesinde hile eyleminin üç aşaması; hırsızlık aşaması, gizleme aşaması, dönüştürme aşaması göz önünde bulundurulmalıdır.⁸⁴

Hileye başvuran çalışanlar hile eyleminin ilk aşamasında işletmeye ait olan varlıkları bir şekilde çalarlar. Daha sonra yaptıkları bu eylemi gizlemek için işletmeye ait belge ve dokümanlarda bir takım değişiklikler yaparlar. Yani yaptıkları çalma eylemini gizlemek için faaliyette bulunurlar. Son aşamada ise çaldıkları işletme varlıklarını harcarlar. Harcanan bu paralarla genellikle evler, arabalar, mücevherler alınmakta, pahalı seyahatlere çıkılmakta, kısaca hilekarın yaşam kalitesi gözle görülür bir şekilde yükselmektedir.⁸⁵ Aniden zenginleşen ve yaşam standardında nedeni belirlenemeyen bir değişiklik olan çalışanın hile eyleminin aşamaları kapsamında değerlendirilmesi ve gözlenmesi işletme lehine olacaktır.

5.1.1.1.8. Hile Bilincinin Oluşturulması

Mevcut olan bir sorun ile baş etmek için en etkin yol mevcut soruna karşın kişilerde bilinç oluşmasını sağlamaktır. Bu noktada da eğitim kavramı devreye girmektedir. Çalışanların hile ile ilgili eğitilmesi sağlandığı takdirde, hile bilincinin de oluşturulması sağlanacaktır. Doğru koşullar altında ve bilinçli bir şekilde çalışan kişiler bizzat hileye karşı en iyi caydırıcıdır ve bu nedenledir ki çalışanlarda hile bilincinin oluşturulması son derece önemlidir.⁸⁶

5.1.1.2. Hileyi Ortaya Çıkartmak

Hilenin ortaya çıkartılması sürecinde, hile meydana gelirken ya da geldikten sonra tespit edilmesi yer alır. Hile riski yönetiminde hileyi önlemek kadar en kısa sürede ortaya çıkartmak da önemlidir.

Hile önleme tekniklerinin bütün potansiyel suçluları durdurma ihtimaline karşı işletmeler, meydana gelen hileleri en kısa zamanda ortaya çıkartabilmek için sistemler

⁸³ Biegelman ve Bartov, s.268.

⁸⁴ Bozkurt, 2009, s.162-163.

⁸⁵ Bozkurt, 2009, s.162-163.

⁸⁶ Akdemir, s.64.

oluşturmalıdır. Hileyi ortaya çıkartma stratejisi, anormallikleri ortaya çıkartmak için analitik inceleme prosedürleri ile diğer prosedürlerin kullanımını ve şüphelenilen hile olaylarının bildirilmesini sağlamak için ihbar mekanizmalarının oluşturulmasını içermelidir⁸⁷

5.1.1.3. Hileye Karşılık Vermek

İşletmede var olan bir hile vakası tespit edildiği zaman bu hileye mutlaka karşılık vermek gerekmektedir. Bu karşılığın anında ve etkin bir şekilde verilebilmesi için işletmelerin önceden bir hile karşıtı politika belirlemelidir.

Hile karşılık planı; şüphelenilen hile vakalarının ortaya çıkarılmasına yol gösteren bir düzenlemedir. Kanıtların toplanmasına ve karar alıcılara yardımcı olacak bilgilerin sağlanmasını amaçlar, toplanan kanıtların doğrulunun korunmasına yardımcı olarak herhangi bir hukuk davası ya da ceza davası için geçerli olmasını sağlar. Caydırıcı özelliği olmakla beraber, herhangi bir panik havası ya da kriz ortamının oluşma ihtimalini azaltır. Hasar ve kayıpları minimize ederek, işletmenin pazardaki yerini korumasına yardımcı olur.⁸⁸ Hile karşılık planında öncelikle bu planın amacı, daha sonra da hilenin herkes tarafından anlaşılabilir bir tanım olmalıdır. Hile hakkında var olan şüphelerin kime ihbar edilmesi gerektiği de açıkça belirtilmelidir. Hile karşıtı politikaların belirlenmesi ve tüm çalışanların bu politikalardan haberdar edilmesi hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü böylesine bir politikanın varlığı dahi çalışanların kendilerine çeki düzen vermelerine yardımcı olacaktır.

Peki, hile araştırmalarının amacı nedir? Bu soruya verilecek en genel cevap hile iddialarını açığa çıkartmaktır. Hile belirtilerinin olması, hilenin kesin olarak var olduğu anlamına gelmez.

Hile araştırması ile aşağıdaki sorulara yanıt bulunması amaçlanmaktadır:⁸⁹

- Olası hilekarın kim olduğu ve olaydaki rolünün derecesi
- Hangi nedenlerle hile eylemine kalkıştığı
- Hileyi nasıl ve hangi yollarla gerçekleştirdiği

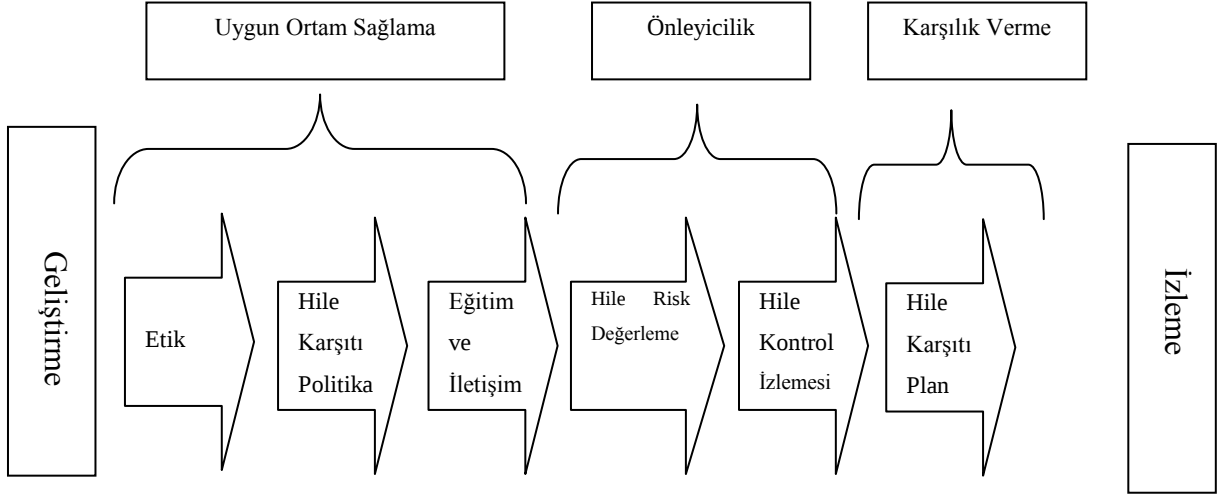
⁸⁷ Akdemir, s.65.

⁸⁸ CIMA, s.44.

⁸⁹ Bozkurt, s.352.

Bu soruların yanıtlarını bulabilmek için var olan şüpheler ve iddialar derinlemesine araştırılarak, kanıtlar elde edilmelidir.

Etkili bir hile karşıtı politika programının bileşenleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.1 : Hile Karşıtı Politika Programı

Kaynak: Sally Tanner, “Managing Risk How Organisations Respond to Fraud Risk” *Accountancy Ireland*, June 2008, Vol: 40, No:3, s.28.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi hile karşıtı politika sürecinde oluşturulan hile karşıtı plana erişilinceye kadar birçok aşama mevcuttur. Bu aşamaların her birindeki prosedürlerin iyi bir şekilde tanımlanması ve gerekli önlemlerin alınması önemlidir. Şayet, alınan tüm önlemlere rağmen ortaya çıkan hilelere de bu politikalar kapsamında hile karşıtı plan ile karşılık verme ve verilen karşılığın sonunda işletmede oluşan tepkinin de izlenmesi gereklidir. Eğer plan etkin sonuç vermez ise, sürecin baştan gözden geçirilmesi ve gerekli revizyonların yapılması gereklidir.

5.1.2. Hile Riskinin Değerlendirilme Süreci

Hile riskinin değerlendirilme süreci altı temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar hile riski taşıyan alanların belirlenmesi, hile ve vakaların belirlenmesi, tanımlanmış hile

risklerinin analiz edilmesi, tanımlanmış risklere yönelik var olan kontrollerin değerlendirilmesi, kontrollerin uygulanması ve gözetim olarak sıralanabilir.⁹⁰

5.1.2.1. Hile Riski Taşıyan Alanların Belirlenmesi

Hile riski değerlendirme sürecinin ilk basamağı olan hile riski taşıyan alanların belirlenmesinde işletmenin bir takım soruları cevaplaması ve bu cevaplardan yola çıkarak kendine bir yol haritası çizmesi gerekmektedir.

Hile riski taşıyan alanların belirlenmesi de tıpkı riskin belirlenmesi ve tanımlanması adımına benzemektedir. Hile riski taşıyan alanların belirlenmesi için bir takım analiz yöntemleri uygulanmaktadır. Bu analiz yöntemleri aşağıdaki gibidir:⁹¹

- Çalışma grupları ve mülakatlar
- Beyin fırtınası yöntemi
- Anketler
- Süreç betimlemesi
- Diğer işletmeler ile kıyaslama
- Grup üyeleri ile tartışma

Yukarıda sayılan tekniklerin biri ya da birkaçının beraber kullanılması yolu ile belirlenecek olan hile riski alanlarında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri, bu analiz tekniklerinin mümkün olduğunca geniş yelpazede çalışana (üst düzey yönetici, orta düzey yönetici, departman sorumlusu gibi) uygulanabilmesidir.

⁹⁰ Akdemir, s. 98.

⁹¹ CIMA, **Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice**, http://www.cimaglobal.com/ADDD6F5D-2F0B-4A92-A2EC-4EDE56577C45/FinalDownload/DownloadId-8C53C9DB7CF11E0D1DA4858F36E3CB3F/ADDD6F5D-2F0B-4A92-A2EC-4EDE56577C45/documents/importedddocuments/cid_techguide_fraud_risk_management_feb09.pdf.pdf (15.04.2013), 2008, s.20.

5.1.2.2. Hile ve Vakalarının Belirlenmesi

Hile riski taşıyan alanlar belirlendikten sonra bu alanlarda ortaya çıkması muhtemel hile vakalarının belirlenmesi gerekmektedir. Hile riski taşıyan alanlar genel bir tanımlama olarak ve bu genel alanlarda ortaya çıkacak hile vakaları özel alanlar olarak düşünülmelidir.

Hile vakaları belirlenirken, yapılan görüşmeler kapsamında elde edilen bilgilerin bir uzman tarafından yorumlanması gerekir. Bu değerlendirme ve yorumlama yapılırken, hile risklerinin her bir hile alanı için ayrı ayrı değerlendirilmesi, iş süreçlerinin (nakit ödemeler, satışlar, alımlar, giderler, stoklar, sabit kıymetler ile ilgili olan) mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir.⁹²

5.1.2.3. Tanımlanmış Hile Risklerinin Analiz Edilmesi

Her bir hile alanına ait hile risklerinin belirlenmesi aşamasından sonra bu hile risklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda öncelikle belirlenmiş olan hile risklerinin oluşma olasılıkları belirlenmelidir. Hile risklerinin olasılıkları belirlenirken hile risklerinin sadece kısa dönemde ortaya çıkma olasılıkları değil bir zaman skalası kapsamında ortaya çıkma olasılıklarını değerlendirmek bir yöntem olarak kullanılabilir.⁹³ Böyle bir analiz tercihi yapıldığında riskler;

Yüksek : bir yıl içerisinde ortaya çıkma olasılığı olan

Orta : 10 yıl içerisinde ortaya çıkma olasılığı olan

Düşük : 10 yıldan daha uzun bir sürede ortaya çıkma olasılığı olan

Şeklinde sınıflandırılabilir.

Risklere ait olasılıklar hesaplanırken, zaman bazlı bir analiz yerine kontrol bazlı bir analiz yapmakta mümkündür. Bu tarz bir analizde meydana gelebilecek hile riskini kontrol

⁹² CIMA, s.21.

⁹³ HIBIS, “Fraud Risk Analysis: Do You Understand the Risk?” <http://www.hibis.com/newpdf/Fraud%20Risk%20Analysis%20RM%20April%202009.pdf?ProductID=465031> 14.04.2013, s.18.

edecek kontrol mekanizmasının işletme bünyesinde var olup olmadığı incelenir ve bu incelemeler sonucunda aşağıdaki gibi bir olasılık skalası oluşturulur.⁹⁴

- Yüksek** : İşletmede mevcut hile riskine yönelik kontroller bulunmamaktadır. Hile yüksek olasılıkla meydana gelir.
- Orta** : İşletmede var olan kontrollerin hileyi kontrol edebileceğinden emin olunmamaktadır. Hile ortaya çıkabilir.
- Düşük** : İşletmede var olan kontroller hile riskini önleyecek düzeydedir. Hile düşük ihtimalle ortaya çıkabilir.

Hile riskinin oluşma olasılığı belirlendikten sonra, hile riskinin öneminin de belirlenmesi hile riski analizi kapsamında uygulanması gereken bir adımdır. Hile riskinin önem dereceleri sıralanırken bazı değişkenler göz önünde tutulmalıdır. Bunlar:⁹⁵

- İşletmeye olacak finansal etkisi
- İşletmenin Pazardaki payının azalması ya da kaybedilmesi
- Hile dolayısıyla oluşacak olumsuz imaj ve itibar riski
- Üretkenliğin ve verimliliğin azalması,
- İşletmeye karşı açılacak hukuk / suç davaları,
- İşletme varlıklarının kaybedilmesi
- Çalışanlara olacak olan psikolojik etkisi

Bu değişkenler göz önünde tutularak yapılacak olan hile vakalarının önem derecesine göre sınıflandırılması kapsamında belirlenmiş özel bir yöntem yoktur. Analizi yapan uzman hilenin olası etkilerini göz önünde tutarak bir sıralama yapmalı ve hileleri düşük önem - yüksek önem aralığında sınıflandırmalıdır.

⁹⁴ HIBIS, s.18.

⁹⁵ Akdemir, s. 109.

5.1.2.4. Tanımlanmış Risklere Yönelik Var Olan Kontrollerin Değerlendirilmesi

Hile riskleri tanımlandıktan sonra işletmenin mevcut yapısındaki kontrollerin her bir risk kapsamında değerlendirilmesi sürecidir. Bu aşamada:⁹⁶

- Hile risklerine yönelik olarak var olması gereken kontrollerin gerçekten olup olmadığı belirlenmelidir.
- Var olan kontrollerin hile risklerini azaltmada etkili olup olmadığı değerlendirilmelidir.
- Var olan kontrollerin yeterli olmadığı ya da kontrollerin hiç olmadığı durumlarda ek hile karşıtı kontroller tasarlanmalıdır.

Var olan kontroller değerlendirilirken, işletmenin tüm süreçleri göz önünde bulundurulmalı ve kontrollerin gerçek anlamda hile riskini önlemeye yönelik rasyonel kontroller olup olmadığının değerlendirilmesi gerekir. Eğer kontrolün var olduğu bir alanda hile riski ortaya çıkıyorsa, o noktada kontrol mekanizmasının yeniden sorgulanması gerekmektedir.

5.1.2.5. Kontrollerin Uygulanması

Kontrollerin uygulanması bir anlamda risk stratejilerinin belirlenen hile risklerine uygulanması sürecidir. Riske karşı stratejiler genel olarak aşağıdaki şekilde kategorize edilmektedir:⁹⁷

- Risk tutma : Risk tutma stratejilerine örnek olarak düşük olarak tanımlanmış risklerin kabul edilmesi verilebilir.
- Riskten imtina : Riskten imtina etme stratejilerine örnek olarak belli bazı ürün gruplarının üretimini risk oluşturdukları için durdurmak verilebilir.

⁹⁶ Akdemir, s. 116.

⁹⁷ CIMA, s.22.

- Risk eksiltme : Uygulanacak kontroller ve oluşturulacak prosedürler aracılığı ile riskleri minimum düzeye çekme çabaları bu stratejiye örnek olarak verilebilir.
- Risk transferi : Risk transferi stratejilerine örnek olarak sözleşmeler vasıtası ile risklerin sigorta şirketlerine transfer edilmesi verilebilir.

5.1.2.6. Gözetim

Hile riskinin değerlendirme sürecinin en son aşaması gözetim aşamasıdır. Bu aşamada, belirlenen hile alanlarındaki hile riski ve vakalarına uygulanan risk stratejilerinin ve oluşturulan kontrol mekanizma ve prosedürlerin doğru bir şekilde işleyip işlemediğinin izlenmesi gerekir. Eğer yapılan gözlemler kapsamında eksik ya da hatalı olarak işleyen bir süreç tespit edilirse sürecin tekrardan değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer bu değerlendirme yapılmaz ise, hile risklerine ilişkin tam anlamı ile önlem almış olmak mümkün olmayacaktır.

5.1.3. Hile Riskini Ortaya Çıkarma Yöntemleri

Standart denetim yöntemleri ile özellikle yönetim düzeyinde gerçekleşen hilelerin tespiti son derece zordur. Bu nedenle denetçiler standart denetim tekniklerinin yanı sıra bir takım analitik yöntemler de kullanarak hile riskini ölçme yoluna giderler.

Denetçiler, mali tabloları incelerken risk altındadırlar. Denetçiler oluşacak olumsuzluklarda kendilerini yargı karşısında savunabilmek ve yaptıkları denetimin doğruluğunu kanıtlayabilmek için bir takım analitik inceleme prosedürlerinden yararlanarak kendilerine denetim ile ilgili kanıt oluştururlar. Analitik inceleme prosedürlerinin uygulanmasındaki diğer bir neden ise, normal denetim prosedürlerinin yönetim hilelerinin keşfi kapsamında yetersiz kalmasıdır.⁹⁸

⁹⁸ David G. Coderre, “Fraud Detection: Using Data Analysis, Techniques to Detect Fraud”, *Global Audit Publications*, http://pdfserve.informaworld.com/342000_758064766_768429903.pdf 01.04.2013, 1999, s. 43.

Hile riskinin ölçülmesi kapsamında uygulanan ölçme yöntemleri; analitik inceleme prosedürleri, yapay sinir ağları, Bendford Kanunu çerçevesinde dijital analiz, veri analizi ve uzman sistemlerdir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında hile riskini ortaya çıkarmada kullanılan yöntemler açıklanacaktır.

5.1.3.1. Analitik İnceleme Prosedürleri

Uluslararası denetim standartları ve uluslararası finansal raporlama standartlarında meydana gelen değişikliklere paralel olarak denetim tekniklerinde de gelişmeler ve yenilenmeler olmaktadır. Denetim tekniklerinin yenilenmesi ve cari yıl denetiminde uygulanması daha önceki yılların aynı teknikle denetlenmemesinden dolayı sorun yaratmaktadır. Bu soruna çözüm olarak geliştirilen analitik inceleme prosedürleri, olağan dışı hesap hareketlerini ve kalemleri, önem teşkil eden oranları yorumlama işlemidir. Günümüzde denetim tekniği olarak son derece sıklıkla kullanılan analitik inceleme hile riskinin ölçülebilmesi hususunda önem teşkil eden bir tekniktir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Seri: X No, 22 tebliğinde analitik prosedürler; *“finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki inandırıcı ilişkilere dayalı çalışmaların ortaya çıkardığı finansal bilgilerin değerlendirilmesi ve ilgili bilgilerle uyumsuz ilişkilerin veya belirlenen tutarlardan sapmaların ve dalgalanmaların soruşturulmasını içeren teknik”* olarak tanımlanmaktadır.⁹⁹

Analitik inceleme tekniklerinin tam olarak ne olduğu belirlenmemiştir. Ancak, analitik inceleme teknikleri olarak kullanılan birtakım teknikler mevcuttur ve denetçi denetimini yaptığı kurumun ve hesapların etkin bir şekilde denetlenebilmesi için en uygun tekniği ya da teknikleri seçerek uygulamalıdır.

Uygulamada sıklıkla kullanılan analitik inceleme teknikleri:

- Trend analizi,
- Oran analizi,

⁹⁹ Sermaye Piyasası Kurulu, Seri: X No:22 “Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ”, <http://www.spk.gov.tr> (31.03.2013).

- Dikey analiz,
- Karşılaştırmalı tablolar analizi,

olarak sıralanabilir.

Trend analizi analitik inceleme prosedürleri içerisinde sıklıkla kullanılan bir tekniktir. Trend analizi, mali durumun ve faaliyet sonuçlarının uzun dönemdeki eğilimlerini inceleyen analiz yöntemidir.¹⁰⁰ Trend analizinin temelinde bir baz yıl seçilmesi ve seçilen baz yıla göre diğer yılların eğilimlerinin hesaplanması yatmaktadır. Trend analizi değişkenler arasında zaman içinde fonksiyonel bir ilişkinin olup olmadığını anlamak için kullanılır.¹⁰¹

Dikey analiz ya da yüzde yöntemleri ile analiz, mali tabloların dikey yüzdeler ile ifade edilmesi temeline dayanmaktadır. Dikey yüzdeler ile hazırlanmış finansal tablolar hazırlanırken, bilançoda aktif veya pasif toplamı 100 kabul edilir. Gelir tablosunda ise net satışlar 100 kabul edilir ve diğer hesap kalemlerinin bu kalemlere göre dikey yüzdeleri hesaplanır.¹⁰² Dikey Analiz toplama göre oranlarında anormallik olan kalemlere ilişkin ileri denetim tekniklerinin uygulanması açısından yararlı bir analitik inceleme prosedürüdür.

Analitik inceleme prosedürlerinden bir diğeri ise karşılaştırmalı tablolar analizidir. Bu analizde işletmelerin izleyen yıllarına ilişkin tabloların kalemleri bir önceki yıla göre karşılaştırılır ve yıllar itibarıyla kalemlerdeki değişim yüzdeleri hesaplanır. Bu yüzdelerde dikkati çeken kalemlere ilişkin olarak detaylı denetim ve analiz teknikleri uygulanır.

Oran analizi, işletmenin mevcut finansal tabloları kullanılarak önemli oranların analiz edilmesi tekniğidir. Ancak, hesaplanan oranların tek başına yorumlanması ve oranlardan yola çıkılarak bir yargıya varılması doğru değildir. Çünkü finansal oranlar hem işletmeler arası farklılık gösterebilmekte hem de işletmenin faaliyette bulunduğu sektörel değişimlerden etkilenebilmekte yani sektörel açıdan farklılık göstermektedir. Bu nedenle oran

¹⁰⁰ Ergun Kaya, “Trend (Eğilim Yüzdeleri) Analizi” Ferruh Çömlekçi (Ed.) **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz** içinde (201-220), Eskişehir: Anadolu Web Ofset, 2004, s. 203.

¹⁰¹ Eija Koskivara, “Integrating Analytical Procedures into the Continuous Audit Environment”, *Jornal of Information Systems and Technology Management*, Vol: 3, No:3, s. 195.

¹⁰² Saime Önce, “Yüzde Yöntemi İle Analiz(Dikey Yüzdeler Analizi)” Ferruh Çömlekçi (Ed.) **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz** içinde (175-200), Eskişehir: Anadolu Web Ofset, 2004, s. 175.

analizinin tek başına değil diğer analitik inceleme tekniklerinden biri ile beraber kullanılmasında yarar vardır.

5.1.3.2. Analitik İnceleme Prosedürleri Uygulamasında Zamanlama

Analitik inceleme prosedürleri denetimin planlanması aşamasında, kanıt toplama aşamasında ve değerlendirme aşamasında kullanılmaktadır. Bu prosedürlerin ne şekilde ne zaman kullanılması gerektiği SAS tarafından yayımlanan standartlarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Analitik inceleme prosedürlerinin amaçları ve zamanlamasına ilişkin aşağıdaki tablo tekniğin daha iyi anlaşılması kapsamında yararlı olacaktır:

Tablo 5. 1

Analitik Prosedürlerin Amaçları ve Zamanları

Zamanlar Amaçlar	Planlama	Kanıt Toplama	Sonuç
Maddi Hataların Tespit Edilmesi	X	X	X
İşletmenin sürekliliğinin değerlendirilmesi	X		X
Yönetim hilelerinin ölçümü	X	X	X
Detay testlerini azaltma	X	X	
İç kontrol riskini değerlendirme	X		
Denetim ücretinin tahmini	X		X

Kaynak: Eija Koskivaara, “Artificial Neural Networks in Analytical Review Procedures”, **Managerial Auditing Journal**, Vol:19, No:2, 2004, s.336.

Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü gibi, hilenin ortaya çıkartılması sürecinde sürekli olarak analitik inceleme prosedürlerinden yararlanmak gerekmektedir.

5.1.3.3. Benford Kanunu Çerçevesinde Dijital Analiz

Dijital analiz hile riskini tespit etme yönünde kullanılan önemli bir araçtır ve bu analizin temelleri Benford Kanunu’na dayanmaktadır. Dijital analizin temelinde muhasebe verilerindeki ya da diğer bir değişle finansal tablolardaki hileli sayıları tespit etmek ve bu tespitler ile denetçileri doğru yöne sevk etmek yatar.

Dijital analizin temelinin dayandığı Benford Kanunu’nın çıkış noktası Simon Newcomb tarafından yapılan araştırmalara uzanır. Newcomb’un sezgisel yaklaşımını uzun

yıllar süren bir istatistiksel çalışma ile geliştiren Frank Benford, araştırmalarının sonuçlarını 1938 yılında yayımlanan makalesi ile bilim dünyası ile paylaşmıştır. Benford toplam 20.229 adet araştırmadan elde ettiği veriler kapsamında 1’den 9’a kadar anlamlı bir sayının ilk basamakta yer alma dağılımına ilişkin bir tablo hazırlamıştır.

Benford’un bulgularına göre ortalama olarak 1 rakamının anlamlı ilk rakam olma oranı % 30,6; 2 rakamının anlamlı ilk rakam olma oranı % 18,5’tir, 9 rakamının ilk rakam olma oranı ise sadece % 4,7 olmaktadır. Benford bu verilerin dağılımı hakkında fizik ile ilgili bazı varsayımlarda bulunmuş, bu varsayımlarda integral hesaplamalarından yararlanmış, basamak ve basamak kombinasyonlarının beklenen ortaya çıkış sıklıklarını hesaplamıştır.¹⁰³ 1996 yılında Atlanta Georgie Teknoloji Enstitüsü matematik profesörü Ted Hill, “Statistic Science”da yayımladığı makalesinde Benford yasasını matematiksel olarak kanıtladı.¹⁰⁴

Bu istatistiksel analiz zaman içerisinde geliştirilmiştir ve günümüzde mali denetimde ve hileli finansal tabloların varlığının belirlenmesi süreçlerinde kullanılan dijital analizin logaritmik temelini oluşturmuştur.

Dijital analiz; şüpheli muhasebe girişlerini ve olağan üstü hesap ilişkilerini ortaya çıkartır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta analizin sadece şüpheli ve olağan üstü durumları ortaya çıkarttığı noktasıdır. Yani, dijital analizin ortaya çıkarttığı sonuçları değerlendirecek ve yorumlayacak olan kişi yine denetçidir.

Dijital analiz uygulanırken dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Muhasebe sistemindeki veriler Benford Kanunu kapsamında analiz yapmak için son derece uygun verilerdir. Bu veriler kapsamında yapılan analizler sonucu ortaya çıkan olağan üstü durumların ya da diğer bir deyişle Benford Kanunu’na uymayan sayıların her zaman hileli durum olarak algılanmaması gerekir. Çünkü doğası gereği bazı muhasebe hesapları Benford Kanunu’na uymazlar. Aşağıdaki tabloda, mali denetim kapsamında ya da hile riskinin ölçülmesi sürecinde Benford Kanunu’nun kullanılabileceği ve kullanılamayacağı durumlar özet halinde aktarılmıştır.

¹⁰³ Mustafa Türkyener, “Benford Yasası ve Mali Denetimde Kullanımı”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 64, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der64m5.pdf> (25.03.2013), s. 114.

¹⁰⁴ Melih Erdoğan, “Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında Benford Yasası” *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 3, Ocak 2001.

Tablo 5. 2

Benford Kanunu’nun Kullanılabileceği ve Kullanılamayacağı Durumlar

Benford Kanunu’nun Kullanılabileceği Durumlar	Örnekler
Sayıların matematiksel kombinasyonlarından oluşmuş olan sayı grupları - iki dağılımdan gelen sonuçlar	Alıcılar Hesabı (fiyat * satılan mal sayısı) Satıcılar Hesabı (fiyat * alınan mal sayısı)
Tekil işlem düzeyindeki veriler – Örnekleme ihtiyacı yok	İadeler, Satışlar, Gelirler
Büyük ver gruplarında – Gözlem sayısı çok olmalı	Tam yılın işlemleri
Sayıların ortalaması orta değerinden büyük olduğunda ve eğrilik değeri pozitif olduğunda	Muhasebe verilerinin çoğu grupları
Benford Kanunu’nun Kullanılamayacağı Durumlar	Örnekler
Atanmış numaralardan oluşan veri gruplarında	Çek Numaraları, Fatura Numaraları, Posta Kodları
İnsan düşüncesinden etkilenmiş sayı gruplarında	Psikolojik eşige göre belirlenen fiyatlar
Minimum veya Maksimum değeri belirli hesaplarda	Belli sınırı olan personel yemek gideri
Kaydedilmeyen işlemlerde	Hırsızlıklar, Rüşvetler

Kaynak: Türkyener, s.119.

5.1.3.4. Yapay Sinir Ağları

Yapay sinir ağları, insan beyninden esinlenerek geliştirilmiş, ağırlıklı bağlantılar aracılığıyla birbirine bağlanan ve her biri kendi belleğine sahip işlem elemanlarından oluşan paralel ve dağıtılmış bilgi işleme yapılarıdır. ¹⁰⁵ 1959 yılında geliştirilen yapay sinir ağlarının en önemli özelliği tıpkı insan beyni gibi öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır. Böylesine bir özelliğe sahip olmasından dolayı denetim süreçlerinde de bu teknikten yararlanılmaya başlanmıştır. Yapay sinir ağlarının kullanıldığı alanlar, maddi hatalar, yönetim hileleri ya da hileli finansal raporlama, işletmenin sürekliliği ile ilgili karar verme süreci, mail sıkıntılardan kaynaklı problemlerin çözümü, iç kontrol risk değerlemesi ve denetim ücretinin tahmini alanlarıdır. ¹⁰⁶

Yapay sinir ağları temelde üç katmanı bulunan sistemlerdir. Bu üç katmandan ilki girdi katmanı ikincisi gizli katmanlar ve üçüncüsü çıktı katmanıdır. Girdi katmanları dış çevreden gelen verilerin yapay sinir ağlarına alınmasını sağlar, gizli katmanlar ile çıktı katmanlarına iletilen veriler çıktı katmanları vasıtası ile dışarıya iletilir. Yapay sinir ağları bu çalışma sistemi ile hilenin bulunmasına yönelik eğitilebilirler. Yani muhtemel hile örneklerini

¹⁰⁵ Hüseyin Budak ve Semra Erpolat, “Kredi Risk Tahmininde Yapay Sinir Ağları ve Lojistik Regresyon Analizinin Karşılaştırılması”, *Online Academic Journal of Information Technology*, 2012 Cilt:3, Sayı:9, http://www.ajit-e.org/?menu=pages&p=details_of_article&id=58 (22.03.2013),

¹⁰⁶ Koskivaara, 202.

ve gerçek hile örneklerini yapay sinir ağlarının girdi katmanına tanımlamak değişkenler yardımı ile hile riski faktörlerini elde etmek olasıdır.

5.1.3.5. Veri Analizi

Veri analizinin temelinde standart dışı kalan değerlerin ortaya çıkartılması yatmaktadır. Verilerin analizi esnasında birçok değişik yöntem kullanılır. Bu yöntemler, grafiksel analiz, olay akış şemaları, nümerik analiz ve ilişki analizi şeklinde sıralanabilir.¹⁰⁷

Veri analizinin en önemli artısı, bu analizleri yapan bilgisayar programlarının var olması ve denetçilerin denetim süreçlerinde bu programlardan yardım alarak analiz yapmasıdır. Veri analizi için programlanmış bilgisayar programları vasıtası ile işletmelerin veri tabanlarına bağlanılmakta ve var olan verilere ulaşılmaktadır.¹⁰⁸ Örnekleme yolu ile yapılan analizlere kıyasla, bilgisayar programları kullanılarak yapılan analizlerde istenirse tüm muhasebe sistemindeki veriler alınmakta ve dolayısı ile analizin güvenilirliği son derece yüksek olmaktadır. Bunun yanı sıra, tüm veriler kapsamında yapılan bir veri analizi, hileli verilerin ve hile riski taşıyan alanların ortaya çıkma olasılığını da arttırmaktadır.

5.1.3.6. Uzman Sistemler

Uzman sistemler; mevcut bilgileri kullanarak belirli bir disiplin içinde sorunlara çözüm önermek için sezgisel ve mantıksal çıkarım yapmaya yönelik bir tekniktir şeklinde tanımlanabilir.¹⁰⁹ Bu sistemlerin uygulanması sürecinde hilenin varlığına ilişkin bir veri elde edilebilir. Bu noktada konu veriler analiz edilir ve çıkan sonuçlara göre, sistemin temelini oluşturan kurallar revize edilir ve hileye karşı önlem alınmasına olanak sağlanır. Hileye karşı önleyici prosedürler geliştirildikten sonra, hile riskinin daha etkin algılanması ve önlenmesi için merkezi hile yönetimi sistemi kurulmalıdır.¹¹⁰

¹⁰⁷ Murat Kiracı, “Hile Riskinin Değerlenmesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik bir Araştırma”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Ocak 2005, s.111.

¹⁰⁸ Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, 1998, İstanbul: Alfa Yayınları.

¹⁰⁹ Roy Rada, “Expert Systems and Evolutionary Computing For Financial Investing: A Review”, *Expert Systems with Applications*, Vol: 34, 2008, s. 2233.

¹¹⁰ Constantinos S. Hillas, “Designing an Expert System for Fraud Detectionin Private Telecommunications Networks” *Expert Systems with Applications*, Vol: 35, 2009, s.11569.

6. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1. Çalışmanın Metodolojisi

Bu araştırmada hile riski ve hile riskine ilişkin kontroller Türkiye'nin önde gelen sektörlerinden biri olan tekstil sektöründe tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket ve mülakat yöntemleri gerek nitel verilerin gerekse nicel verilerin elde edilmesinde en doğru sonuçları vermektedir. Araştırma, sektörde faaliyet gösteren iki firmayı kapsamaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan ilk firma X Firması diğer firma görece daha kurumsal olan Y Firmasıdır. Araştırma kapsamında bu iki firmanın hile riski karşısındaki durumlarının değerlendirilmesi amacıyla her iki firmanın yönetim kadrosuyla yüz yüze görüşmeler yapılırken, departman çalışanlarına yönelik ise mevcut kontrollere ilişkin anket soruları düzenlenmiştir.

Görüşmeler kapsamında elde edilen sonuçlar çalışmanın literatür kısmında yer alan hile riski taşıyan alanlar kapsamında değerlendirilmiş ve iki firmaya ilişkin sonuçlar karşılaştırılarak sektör genelinde bir değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında ele alınan iki firma yetkililerine sorulacak olan mülakat sorularının yüz yüze görüşme tekniği ile sorulmasına konunun hassasiyeti açısından karar verilmiştir. Firmaların yetkilileri ile yapılan görüşmeler yaklaşık 1-1,5 saat sürmüştür. Bu yöntemle hem soruların cevaplanma oranının arttırılması hem de görüşülen yöneticilerin fikirlerinin alınması amaçlanmıştır. Anket sorularında ise departman çalışanlarının hile riski ve iç kontrollerin işleyişiyle ilgili farkındalıklarını ölçmeye yöneliktir. Ayrıca, ankette tekstil sektöründe özellik teşkil eden uygulamalara yönelik sorular da yer almaktadır.

Türkiye'de hile konusunun çok dile getirilmeyen bir konu olması nedeniyle katılımcıların yaşanmış hile vakalarına yönelik soruları yanıtlamakta çekimser davranacağı düşünülmüştür. Bu nedenle anket sorularında ağırlık hilenin önlenmesi konusuna verilmiştir. Sorular; "Yönetim Kurulu ve Denetleme Komitesine Yönelik Sorular", "Organizasyon Yapısına Yönelik Sorular", "İç Kontrol ve Diğer Sorular" ve "Departmanlara Yönelik Sorular" olmak üzere dört ana grupta toplanmıştır. İlk grupta 12 soru, ikinci grupta 21 soru,

üçüncü grupta 34 soru, son grupta 63 soru olmak üzere mülakat ve anket toplam 130 sorudan oluşmaktadır. Sorular Evet/Hayır/Yanıt Yok şeklinde ve ucu açık sorulardan oluşmaktadır.

6.2. Araştırma Kapsamındaki Firmalara İlişkin Bilgiler

Çalışma kapsamında ele alınan iki tekstil firmasının kısa künyeleri, çalışma kapsamında sonuç teşkil edecek cevapların daha etkin değerlendirilebilmesi amacı ile aşağıda verilmektedir.

6.2.1. X Firması

X Anonim Şirketi, halka açık olmayan tekstil sektörün de faaliyet gösteren bir üretim işletmesidir. Firma 1993 yılında Limited Şirket olarak kurulmuştur. 2007 yılında tür değiştirmeye karar veren firma, 2008 yılında tür değişikliği tescil edilerek Anonim Şirket haline dönüşmüştür. Firma, tekstil sektöründe örme/dokuma konfeksiyon alanında faaliyet göstermektedir. %100 oranında ihracat yapan firma, Avrupa'nın önde gelen kadın iç- dış giyim markalarına kendi tasarımlarını sunmakta ve üretimlerini gerçekleştirmektedir. İşletmenin İstanbul ve Kırklareli'nde olmak üzere toplam 25,000 m² lik üretim alanı ve ayda 1.000.000 adetlik üretim kapasitesi mevcuttur. Firma toplam 1,160 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Üretimin tamamı Kırklareli'nde olan 15,956 m² lik alana sahip fabrikada yapılmaktadır. Bu fabrikada kumaş tasnif, kesim, dikim ve paketleme süreçleri gerçekleştirilmektedir. İstanbul tasarım ve yönetim binası olarak kullanılmaktadır. Firmanın 2010 cirosu 51.862.100 TL, 2011 cirosu 75.865.315 TL ve 2012 cirosu 93.375.000 TL'dir,

6.2.2. Y Firması

Y Anonim Şirketi halka açık olmayan tekstil sektörün de faaliyet gösteren bir üretim işletmesidir. Firma 1992 yılında Limited Şirket olarak kurulmuştur. 2000 yılında tür değiştirerek Anonim Şirket haline dönüşmüştür. Firmanın ana faaliyet konusu örgü kumaştan imal edilmiş bay ve bayan dış giyim üretimi ile tamamı ihracatçı konfeksiyon firmaları tarafından kullanılan ve sipariş üzerine yapılan örgü ve dokuma kumaş üretimidir. Firmanın, İstanbul da 24,500 m² üretim alanı, ayda 350,000 adet konfeksiyon üretimi ve 13 ton/gün örme kumaş üretim kapasitesi mevcuttur. 300-350 kişi arası çalışanı bulunan firma, üretiminin bir kısmını İstanbul'da yer alan fabrikasında gerçekleştirirken, bir kısmını ise fason

olarak yaptırmaktadır. Firmanın 2010 cirosu 31.763.050 TL, 2011 cirosu 45.471.721 TL ve 2012 cirosu 73.193.456 TL'dir.

6.3. Anket Soruları ve Cevapları

Çalışmanın bu bölümünde X ve Y firmalarının yetkililerine yöneltilen anket sorularının cevapları değerlendirilecek ve firmalar arası karşılaştırma yapılacaktır.

6.3.1. Yönetim Mülakatları

Çalışma kapsamında yer alan iki firmanın Yönetim Kurulu Başkanı&Genel Müdür ve Mali İşler Müdürü ile yapılan mülakatlar kapsamında yönetim kurulu ve bağlı komitelere ilişkin soruların cevapları aşağıdaki gibidir.

1. Yönetim Kurulu kaç kişiden oluşmaktadır?

X Firması : Yönetim Kurulumuz 3 Kişiden Oluşmaktadır,

Y Firması : Yönetim Kurulumuz 3 Kişiden Oluşmaktadır,

2. Yönetim Kurulunuzun yapısı hakkında bilgi verir misiniz? Yönetim Kurulu sadece aile bireylerinden mi oluşmaktadır yoksa bağımsız üye ya da üyeler var mıdır?

Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması başta denetim komitesi olmak üzere yönetim kuruluna bağlı oluşturulacak diğer komitelerin de bağımsızlığını sağlamakta, kurumsal yönetimin ve hilenin azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır.

X Firması : Yönetim Kurulumuz aile bireylerinden oluşmaktadır, Resmi olarak tescil edilmiş bir bağımsız yönetim kurulu üyemiz yoktur, Ancak, profesyonel bir yönetim kurulu danışmanımız bulunmaktadır.

Y Firması : Yönetim Kurulumuzun tamamı aile bireylerinden oluşmaktadır ve herhangi bir bağımsız üye yönetimde yer almamaktadır.

3. Yönetim Kuruluna bağlı komite sayısı nedir ve isimleri nelerdir?

Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre sağlıklı işleyebilmesi, yönetim kurulunun çalışmalarını daha sağlıklı yürütebilmesi için komiteler oluşturulabilir. Bu komiteler bu ilkelerin temelini oluşturur.

X Firması : Yönetim Kurulumuza bağlı Denetim Komitesi, Risk (Bütçe) ve İş Geliştirme Komitesi olmak üzere toplam 2 komite bulunmaktadır.

Y Firması : Yönetim Kurulumuza bağlı olarak faaliyet gösteren bir komitemiz bulunmaktadır. Bu komitenin ismi Bütçe Komitesidir.

4. Komite başkanları bağımsız üyelere mi oluşuyor?

Kurumsal yönetim ilkelerine göre komite başkanları bağımsız üyelere oluşmalıdır.

X Firması : Komite başkanları bağımsız üyeler değildir. Denetim Komitemizin başkanı şirketin iç denetim müdürüdür. Risk (Bütçe) ve İş Geliştirme Komitesinin başkanlığı ise Mali İşler Müdürü ve Pazarlama Müdürü tarafından ortak yürütülmektedir.

Y Firması : Bütçe Komitesinin başkanlığını Mali İşler Müdürümüz ve Bütçe Raporlama Uzmanımız eş zamanlı olarak yürütmektedir.

5. Yönetim Kurulunda mali işler konusunda uzman üye var mı?

Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmasındaki başarısını etkilemektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde işletmelerin yönetim kurullarında mali işler konusunda uzman üye bulundurma yararlı olacaktır.

X Firması : Yönetim Kurulumuzda mali işle uzmanı üyemiz yoktur. Ancak yönetim kurulu danışmanımız mali işler konusunda uzman bir kişidir.

Y Firması : Yönetim Kurulumuzda mali işler ile ilgili karar veren ilgili fakülteden mezun bir üyemiz bulunmaktadır. Herhangi bir yönetim danışmanlığı hizmeti bu nedenle alınmamaktadır.

6. Denetim Komitesi kaç kişiden oluşmaktadır?

Kurumsal yönetim ilkelerine göre denetim komitesi en az iki üyeden oluşmalıdır.¹¹¹Denetim Komitesi, yönetim kurulu adına iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrollerin işleyişi ve yeterliliğini gözetmekle sorumlu olduğu için yönetim kuruluna güvence sağlayan bir işleve sahiptir.¹¹²

X Firması : Denetim Komitesi 2 kişiden oluşmaktadır. Şirketin İç Denetim müdürü ve Kalite Güvence Müdürü bu görevi yürütmektedir.

Y Firması : Denetim Komitemiz yoktur. Ancak, şirketimizin Mali Müşaviri ve Tam Tasdik Sözleşmesi kapsamında çalıştığı Yeminli Mali Müşaviri mevcuttur.

7. Denetim Komitesinin belirlenmiş yazılı politika ve prosedürleri var mı?

X Firması : Denetim Komitemizin görev ve sorumluluklarının yer aldığı yazılı prosedürler mevcuttur.

Y Firması : Şirkette mevcut bir denetim komitesi olmadığı için bu soru sorulmamıştır.

8. Denetim Komitesinde mali işler uzmanı üye var mı?

Denetim komitesi üyeleri, mutlaka yeterli derecede muhasebe, mali raporlama, iç ve dış denetim, risk yönetimi, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve standartları hakkında bilgi sahibi olmalı, uygulamalı deneyimi ve mesleki ruhsat ve sertifikaları bulunmalıdır.¹¹³

X Firması : Evet vardır. İç denetim Müdürümüz uzun yıllar piyasada bilinir olan uluslararası bir bağımsız denetim şirketinde görev almış birisidir. Bu konuda yeterli yetkinliğe sahiptir.

Y Firması : Şirkette mevcut bir denetim komitesi olmadığı için bu soru sorulmamıştır.

¹¹¹ SPK, s.38

¹¹² Ali Kamil Uzun, Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri, Deloitte,2008

¹¹³ Ali Kamil Uzun, Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri, Deloitte,2008

9. Denetim Komitesine hangi departmanlar raporlama yapmaktadır? Yapılan bu raporlamaların sıklık derecesi nedir?

X Firması : Denetim Komitesi aylık olarak Mali İşler, Muhasebe ve İç Denetim birimlerinden düzenli olarak rapor almaktadır.

Y Firması : Şirkette mevcut bir denetim komitesi olmadığı için bu soru sorulmamıştır.

10. Denetim Komitesine zamanında raporlama yapmamanın yaptırımı var mıdır?

X Firması : Yazılı olarak oluşturulan prosedürlerde böyle bir ceza karşılığı yoktur. Bu güne kadar da uygulama kapsamında verilen bir ceza olmamıştır. Ancak yazılı olmamakla birlikte şirkette böyle bir durumda yaptırım karşılığının olacağı algısı mevcuttur.

Y Firması : Şirkette mevcut bir denetim komitesi olmadığı için bu soru sorulmamıştır.

11. Denetim Komitesine eksik / yanıltıcı raporlama yapmanın yaptırımı var mı?

X Firması : Yazılı olarak oluşturulan prosedürlerde böyle bir ceza karşılığı yoktur. Bu güne kadar da uygulama kapsamında verilen bir ceza olmamıştır. Ancak yazılı olmamakla birlikte şirkette böyle bir durumda yaptırım karşılığının olacağı algısı mevcuttur.

Y Firması : Şirkette mevcut bir denetim komitesi olmadığı için bu soru sorulmamıştır.

12. Finansal tablolar aylık olarak raporlanıyor mu?

X Firması : Finansal tablolar bütçe ve performans tabloları aylık olarak Yönetim Kuruluna raporlanmaktadır.

Y Firması : Finansal tablolar bütçe ve performans tabloları aylık olarak Yönetim Kuruluna raporlanmaktadır.

6.3.2. Organizasyon Yapısına İlişkin Sorular

Firmaların organizasyon yapılarına ilişkin soruların cevapları X Firması'nda yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve mali idari işler müdürü ile Y Firması'nda ise yönetim kurulu başkan vekilliği görevini yürüten kişi ile yapılmıştır. Yapılan mülakatlar sonucunda alınan cevaplara aşağıda yer verilmektedir.

1. İşletmede ayrıntılı bir organizasyon şeması var mı?

Çalışanların işletmedeki iş bölümünün, yönetim kademelerinin, raporlama ilişkilerinin anlık görüntüsünü sağlayan bir şemadır.

X Firması : Şirketimizde ayrıntılı bir organizasyon şeması mevcuttur.

Y Firması : Yazılı bir organizasyon şeması yoktur. Ancak yapı olarak oturmuş bir düzen mevcut kim nereye raporlama yapacağını ve soracağını şirketimizde bilmektedir.

2. İşletmede ayrıntılı iş tanımlaması var mı?

İş tanımlamaları, çalışanların ne ile sorumlu olup olmadıklarını belirtir, Sorumluluk alanı dışında, süreçlere dahil olan çalışanların var olması önemli hile belirtisidir.

X Firması : Şirkette iş tanımlamaları ve iş süreçleri tanımlanmıştır. Ancak tanımlanmış iş tanımlamaları yeterli değil. Bu konunun çözümü için uzman bir firma ile çalışma yapılması düşünülmektedir.

Y Firması : Yazılı ve ayrıntılı bir iş tanımlaması mevcut değildir. Ancak süreç içerisinde yerleşmiş bir iş tanımlaması vardır. İşletmemiz üretim ağırlıklı bir istihdam sağladığından üretim kısmında kimin ne iş yapacağı gayet açık ve nettir.

3. İşletmede yazılı etik kuralları var mı?

İşletmelerde çalışanların neyin kabul edilebilir, neyin edilemez olduğunu bilmesi ve bunun yazılı etik kurullar olarak bulunması gerekmektedir. Bu yazılı kurulların içinden etik kurulların ihlali söz konusu olduğunda yapılacak yaptırımların açıkça ifade edilmesi hile riskini azaltıcı bir unsur olmaktadır.

X Firması : Yazılı etik kurallar mevcut değildir. Ancak algı olarak yönetimin etik anlayışı şirket çalışanları tarafından bilinmektedir. Gerek patronun gerekse aile bireylerinin olaylara yaklaşımı tüm şirket çalışanları tarafından bilinmektedir. Yönetim çalışma tarzını çalışanlarına başarılı bir şekilde aktarmaktadır.

Y Firması : Yazılı etik kuralları yoktur. Ancak, gerek yönetim kurulumuzun aile üyelerinden oluşması, gerekse bu üyelerden ikisinin firmada yönetsel kademelerde görev alması ve çalışanlarımızın uzun süredir bizimle çalışmasına istinaden, şirket kültürümüz yeni gelen çalışanlarımıza şifahen aktarılmakta ve bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşamamaktayız.

4. Eğer yazılı etik kurallar varsa güncelleme sıklığı nedir?

X Firması : Yoktur

Y Firması : Yoktur

5. İşletmede hediye kabulüne yönelik kurallar var mıdır?

X Firması : Yoktur

Y Firması : Yoktur

6. İşletmede performans ölçüm kriterleri var mı?

İşletmede çalışanların performans değerlendirmelerinin objektif kriterlere göre yapılması işletmede adil bir ortam yaratacak, çalışanları hile yapmaya iten en büyük sebeplerden birisi olan aldıkları maaşlarda ve terfilerde kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesi önlenecektir.

X Firması : Uzman bir danışmanlık firması tarafından oluşturulmuş performans ölçüm kriterleri mevcuttur. Ancak konu ile ilgili çalışmalar halen devam etmektedir. Şuan projenin uygulama ve çalışanların uyum aşaması devam etmektedir.

Y Firması : Herhangi bir performans ölçüm kriteri uygulanmamaktadır. Ancak, işlerin artması ve personel ihtiyacının doğması nedeni ile konu üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

7. İşletmede yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmış mıdır?

Organizasyon şemaları ve iş tanımlamaları işletmede çalışanlar arasında kargaşaya yol açmayacak, görevlerin yerine getirilmesinde sekteye uğratmayacak şekilde açık bir şekilde ifade edilmesi ve çalışanlar tarafından da tam olarak anlaşıldığından emin olunmalıdır.

X Firması : Şirkette yaklaşık 3 yıldır süregelen ERP projesi yürütülmektedir. Bu proje şirkette görev alanlarının, yetki ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olmasına sağlamıştır. Şöyle ki; proje öncesi kimin neyi önce neyi sonra yapacağı konuları sık sık tartışılırken proje sürecinde sisteminde çizdiği rotalar ile bu konular oldukça azaldı. İşletmemizde bu durumu dikkate alarak gerekli iyileştirmeleri yaptı hala da yapmaya devam etmektedir.

Y Firması : Yetki ve sorumluluk sözlü olarak tanımlıdır. İş hacmimizin artması ve çalıştığımız müşterilerimizin kurumsallığının artmasıyla yetki sorumluluk tanımları yazılı olarak yapılması ve bunun bir sürece oturtulması için yapılan çalışmalar devam etmektedir.

8. İşletmenin hile riskine yönelik yazılı bir politika ve prosedürü var mı?

X Firması : Hayır hileye yönelik yazılı bir politika ve prosedür yoktur. Yönetim işletmede dikkate değer böyle bir durumun olmadığını düşünüyor. Bu sebeple bu konuda bir çalışma yapılmasını gerekli görmüyor.

Y Firması : Hayır hileye yönelik yazılı bir politika ve prosedür yoktur.

9. Hile riskine ait yazılı bir prosedür, politika, yönetmelik vb, mevcut değil ise, çalışmalar yapılıyor mu? Çalışmalar komiteniz tarafından mı yürütülüyor? Çalışmaların tahmini tamamlanma tarihi nedir?

X Firması : Yönetim işletmede dikkate değer böyle bir durumun olmadığını düşünüyor. Bu sebeple bu konuda bir çalışma yapılmasını gerekli görmüyor. Ancak şunu belirtelim bazı durumlar için hile riskini azaltmaya yönelik kısıtlı denebilecek çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bunlar bir proje disiplini içinde halen yürütülememektedir.

Y Firması : Yönetim işletmede dikkate değer böyle bir durumun olmadığını düşünüyor. Bu sebeple bu konuda bir çalışma yapılmasını gerekli görmüyor Hile riski ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

10. İşletmede hile riskine yönelik çalışmalar yapılıyor mu?

X Firması : Hile riskini azaltmaya yönelik kısıtlı denebilecek çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bunlar bir proje disiplini içinde halen yürütülememektedir.

Y Firması : Hile riski ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.

11. İşe alım prosedürlerinde hileyi önlemeye yönelik kontroller mevcut mu?

Hile riskini azaltması açısından işe alım sürecinde yapılan kontroller büyük önem taşımaktadır.

X Firması : Çalışanların referanslarının kontrolü, adli kayıtları ve bunun gibi klasik prosedürler dışında yapılan özel bir uygulama mevcut değildir. Kilit denilebilecek önemli pozisyonlar için piyasada başarılı kişileri ya da tanıdık aracılığıyla başvuruları aldığınız için bu tip kontrolleri uygulamıyoruz.

Y Firması : Özel bir uygulama yapılmamaktadır. Önemli pozisyonlarda aile bireyleri yer aldığından bu kontroller uygulanmamaktadır.

12. Eğer varsa dürüst olmayan bir kişinin işe alınmaması için yapılan kontroller nelerdir?

X Firması : Çalışanların referanslarının kontrolü, adli kayıtları ve bunun gibi klasik prosedürler dışında yapılan özel bir uygulama mevcut değildir.

Y Firması : Özel bir uygulama yapılmamaktadır.

13. İşletmede hile yapanlara karşı cezalandırma politikası nedir?

Hile riskinin azaltılmasında ki en büyük unsurlardan bir tanesi işletmede hile yapanlara karşı cezalandırma korkusunun yaratılmasıdır. Eğer çalışan hile yaptığı zaman

cezalandırılmayacağını biliyorsa bu, hile yapılması konusunda teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tam tersi durumda ise hile riskini azaltıcı bir unsur olmaktadır.

X Firması : Yönetim böyle bir uygulamaya gerek olmadığını düşünüyor. Bu sebeple yazılı bir politika mevcut değildir.

Y Firması : Yazılı bir cezalandırma politikası bulunmamaktadır.

14. Çalışanlar bu cezalandırma politikasını göre alacakları cezayı biliyorlar mı?

X Firması : Yazılı bir politika olmadığı için net olarak bilinmiyor.

Y Firması : Yazılı politikamız yok. Dolayısıyla çalışanlarımızın konu ile ilgili bir bilgisi yoktur.

15. İşletmede hile eğitimleri alınıyor mu?

Çalışanlara bu yönde eğitimlerin verilmesi daha önceki kısımlarda da belirtildiği üzere hile riskini azaltmak için atılacak adımlardır.

X Firması : Hayır. Yönetim işletmede dikkate değer böyle bir durumun olmadığını düşünüyor. Bu sebeple bu konuda bir çalışma yapılmasını gerekli görmüyor.

Y Firması : Hayır. Yönetim işletmede dikkate değer böyle bir durumun olmadığını düşünüyor. Bu sebeple bu konuda bir çalışma yapılmasını gerekli görmüyor.

16. Hilenin anlaşılması ve önlenmesine yönelik dış destek mevcut mudur?

X Firması : Yönetim danışmanımızın öneri ile dört büyük bağımsız denetim firmasından biri ile bazı görüşmeler yapıldı. Ancak Yönetim çalışmanın devamına gerek duymadı.

Y Firması : Hayır mevcut değildir.

**17. Şirket için belirlenmiş hile risklere yönelik olarak ne tip önlemler alınıyor?
Belirlenen riskler için alınması planlanan önlemler ilgililer ile paylaşılıyor mu?**

X Firması : Bugüne kadar böyle bir çalışma sadece 2, Kalite bölümü için yapıldı. Bu çalışma sonucu ilgili kişiler ve departmanlar ile paylaşılmıştır. Ayrıca kasa, çek ve banka ödemeleri için şirket içi oluşturulmuş manuel onay mekanizması mevcut.

Y Firması : Büyük montanlı ödemeler için kontrol mekanizmamız vardır. Bunun dışında herhangi bir çalışma mevcut değildir. İşletme sahip ve sahipleri fiilen işin içinde sürekli olduklarından üretim kısmında da gerekli tüm onayları bizzat kendileri vermektedirler.

18. Kurumsal yönetim komitesi mevcut mu?

X Firması : Hayır

Y Firması : Hayır

19. Kurumsal yönetim politikalarına ilişkin yazılı prosedürler yok ise hazırlanma süreci ile ilgili bilgiler nelerdir?

X Firması : Şuan aile anayasası ve yönetim ilkeleri oluşturma çalışmaları yürütülmektedir.

Y Firması : Herhangi bir hazırlık bulunmamaktadır.

20. Etik kurallar ile ilgili yazılı prosedürler var mı? Güncelleme sıklığı nedir?

X Firması : Yazılı bir politika mevcut değil. Ancak İnsan Kaynakları departmanı sorumluluğunda yürütülen çok yeni diyebileceğimiz çalışmalar yapılmaktadır.

Y Firması : Herhangi bir yazılı prosedür mevcut değil. Ancak, günümüz şartlarına ayak uydurmak için yapılmasının gerekliliği yönetimimiz tarafından tartışılmaktadır.

6.3.3. İç Kontrol Sistemine Yönelik Sorular

Firmaların misyonlarını gerçekleştirme yönünde önemli bir etkisi olan iç kontrol sistemine yönelik olan sorular X Firması'nda iç denetim müdürü tarafından yanıtlanmıştır.

Denetim m¼d¼r¼n¼n uluslararası bir denetim firmasında 10 yıllık bir denetim m¼d¼rl¼ğ¼ tecr¼besi bulunmaktadır. Y Firması'nda ise denetim komitesi, iç denetçi ya da benzeri bir pozisyon olmadığı için, sorular şirketin patronu olan ve aynı zamanda m¼d¼rl¼k görevini y¼r¼ten kişi tarafından cevaplanmıştır.

1. İşletmede yazılı iç kontrol politika ve prosed¼rleri var mı?

X Firması : İşletmede iç kontrol prosed¼rleri sadece kritik bölüm ve uygulamalar için var. Bu durum işletme için kabul edilebilir bir durum değil bu konuda tamamlanma aşamasında olan bir çalışmamız var.

Y Firması : Bu konuda işletmemizde belirlediğimiz yazılı bir politika ve prosed¼r yoktur. Şuan devam eden mali kontroller Mali Müşavir tarafından yapılmaktadır.

2. Eğer varsa, oluşturulan politika ve prosed¼rler hangi ilkeler dikkate alınarak hazırlandı?

X Firması : Var olan bu iç kontrol prosed¼rleri sektör¼n ve işletmenin kendine özg¼ işleyişi dikkate alınarak hazırlanmıştır. Şuan devam eden çalışmalarımızda uluslararası standartlar da dikkate alarak çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Y Firması : Herhangi bir yazılı prosed¼rümüz olmadığı için soruyu cevaplandıramıyoruz. Ancak mevcut kontrollerimiz Mali Müşavirimiz tarafından yapılmaktadır.

3. İç kontrol sistemi oluşturulurken dış destek alındı mı?

X Firması : Mevcut politikalar bağımsız yönetim kurulu danışmanımız önc¼l¼nde iç denetim eşğ¼d¼m¼nden hazırlanmıştır. Dış destek yok denecek kadar azdır. Devam eden çalışmalarımızda denetim firmamızdan görüş ve öneriler alınmaktadır.

Y Firması : Hayır herhangi bir dış destek almamız söz konusu olmadı.

4. Oluşturulan iç kontrol sistemi hile riskini önleyecek özel düzenlemeler içeriyor mu?

X Firması : İç kontrol sisteminde hile ve yolsuzlukları önleyecek özel düzenlemeler mevcuttur. Ancak bu düzenlemeler hile riskine yönelik olarak özel tasarlanmamıştır.

Y Firması : İşletmemizde sizin belirttiğini gibi bir yapı mevcut değil ancak kendi içimizde oluşturduğumuz bazı kontroller mevcut. Mesela çalışanların takibi için herkesin personel kartı ile işletmeye girişi sağlanmakta, tüm üretim ve idari kısımları görebilen kameralar mevcuttur. Bu kontrolleri hırsızlık ve çalışanların takibi için kuruldu. Bu yönüyle sizin belirttiğiniz hile riskine yönelik düzenlemeler içine giriyor.

5. Sistemde erişim kısıtlaması nasıl işliyor? İstenmeyen erişimleri engelleyecek kontroller mevcut mu?

X Firması : Şirkette tüm süreçlerin entegre olduğu ERP programı kullanılmaktadır. Bu sistemde istenmeyen erişimleri engelleyecek özel düzenlemeler mevcuttur. Bu sistemler güvenli olmakla birlikte hile yapılmak istenirse imkânsız değil bazı kontrollerde hala zayıf.

Y Firması : İşletmede tüm kullanıcıların entegre olduğu bir program mevcut değil, muhasebe ve üretimin bağımsız kullandıkları programlar var. Muhasebe programında şifre mevcut ve ilgili arkadaş dışında giriş yapılamaz. Üretim içinde ki program da benzer durumda.

6. Sistem üzerinde erişim şifreleri mevcut mu? Şifreleme politika ve prosedürleri nasıl işliyor?

X Firması : Sistem üzerinde her kullanıcının kendine özel şifresi mevcuttur. Sisteme ancak bu şifre ile erişim sağlanmaktadır. Kullanıcı şifreleri 3 ayrı karakter içermek zorundadır. Ayrıca şifreler 3 ayda bir yenilenmekte ve şifrelerini kendi bilgisayarlarından girip girmedikleri IT tarafından kontrol edilmektedir.

Y Firması : İşletmede tüm kullanıcıların entegre olduğu bir program mevcut değil, muhasebe ve üretimin bağımsız kullandıkları programlar var. Muhasebe programında şifre mevcut ve ilgili arkadaş dışında giriş yapılamaz. Üretim içinde ki program da benzer durumda

7. İç kontrol sisteminde görevlerin ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu?

Hile riskini azaltan en önemli unsurlardan birisi işletmede görevlerin ayrılığı ilkesinin etkili olarak uygulanmasıdır. İşletmede bir süreçle ilişkin kilit konumdaki görevleri aynı kişi yapıyorsa hile riski artmaktadır. Örneğin bir işlemi yapan, onaylayan ve kontrol eden aynı kişi olduğunda hem hilenin meydana gelme riski artmakta hem de gizlenmesi kolaylaşmaktadır.

X Firması : Tüm süreçlerde bu ilke uygulanmamaktadır. Ancak belli bölüm ve konumlar için yönetim bu ilkeyi çok katı uygulamaktadır. Örnek Kasa, finans, satın alma ve 2, Kalite deposunda veriyi işleyen ile kontrol eden kişilerin farklı kişiler olmasına dikkat edilmektedir.

Y Firması : Tam anlamı ile mevcut bir iç kontrol sistemimiz olmamasına rağmen, mali ve finansal işlemlere ilişkin bir takım ilkelerimiz mevcuttur. Özellikle kasa, banka, çek, senet gibi nakit işlemleri yapan personelimiz ile bu işlemlere ilişkin muhasebe kayıtlarını tutan personelimiz farklı kişilerdir.

8. Birden fazla imzalı onay mekanizması var mı?

Birden fazla imzalı onay mekanizması işletmelerde hile riskini azaltan unsurlardandır.

X Firması : Kurumsallaşma aşamasında şirkette çoklu imza sirküleri yayınlanmıştır. Bu sirkülerde yöneticilerin tek başına ve çoklu olarak ne kadarlık tutarlara ve hangi işlemlerde yetkili oldukları belirtilmiştir.

Y Firması : Şirketimizde hali hazırda bir imza sirküleri vardır. Ancak bu sirkülerde esas yetki yönetim kurulu üyelerimize verilmiştir. Bunun dışında uygulamada tüm yetki işletme sahibinde toplanmıştır. Bu kişinin dışında onay ya da yetki söz konusu değildir.

9. Tutar olarak belirlenmiş yetki limitleri var mı?

X Firması : İmza sirkülerinde yöneticilerin tek başına ve çoklu olarak ne kadarlık tutarlara ve hangi işlemlere imza atacakları belirlenmiştir.

Y Firması : Tutar olarak belirlenmiş imza yönetmeliği mevcut değil kredi çekme, gayrimenkul alma-satma vb, gibi konularda tek yetkili işletme sahibidir.

10. İşletmede ani denetimler yapılıyor mu?

İşletmelerde yapılan ani denetimler hile riskini azaltıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

X Firması : İç denetim birimi özellikle 2, Kalite depoya ve kasada dönem dönem ani denetimler yapılmaktadır. Bu durumların dışında işletmede ani denetimler çok fazla yapılmamaktadır.

Y Firması : Hayır yapılmamaktadır.

11. İşletmede habersiz stok denetimi var mıdır?

X Firması : 2, kalite deposu hariç işletmede ani stok denetimi yapılmamaktadır. Üretim süreci içinde de ani denetimler pek mümkün değil. Sürekli üretim olduğundan sağlıklı bir ani denetim yapmak mümkün değil. Ayrıca üretim sürecinin aksamaması açısından yönetim tarafından da sıcak bakılmamaktadır.

Y Firması : Üretim ağırlıklı işletme olmamız nedeniyle ani denetimler yapılamamaktadır. Yapılacak sayım ya da kontroller üretim sürecini aksatacağından yönetim olarak da sıcak bakılmıyor.

12. Habersiz kasa ve çek sayımı yapılmakta mıdır?

X Firması : Evet yapılmaktadır.

Y Firması : Kasa ve çekler günlük olarak işletme sahibinin denetiminde olduğundan ayrıca bir sayım yapılmamaktadır.

13. İşletmede yapılan sözleşme onay mekanizması nasıl? Ayrıca kontrol ve muhafazası bağımsız bir kişi tarafından yapılıyor mu?

X Firması : Şirkette yapılan tüm sözleşmeler hukuk danışmanı ve iç denetimin onayından geçmektedir.

Y Firması : Şirkette sözleşme yapma yetkisi sadece yönetim kurulu üyelerine aittir. Yönetim kurulu üyelerimiz gerekli gördükleri takdirde, şirket avukatımızdan görüş istemektedirler.

14. İşletmede iç denetim mevcut mu? Yoksa dış destek alıyor mu?

Hile riskinin yönetimi için taşıdığı önem önceki bölümlerde açıklanmıştı.

X Firması : Şirkette iç denetim bölümü mevcuttur. Dış destek alınmıyor.

Y Firması : Şirketimizde iç denetim mevcut değil. Mali müşavirimiz tarafından gerekli denetimler yapılmaktadır.

15. İç denetim varsa kaç kişiden oluşuyor?

X Firması : Uzun yıllar uluslararası bağımsız denetim şirketinde denetim müdürlüğü yapmış bir kişi iç denetim müdürü görev yapmaktadır.

Bu sorudan başlayarak iç denetim ile ilgili olan sorular iç denetimi mevcut olmayan Y Firmasına yöneltilmemiştir.

16. İç denetim çalışanları nasıl seçiliyor?

X Firması : Yazılı bir politika mevcut değil personel ihtiyacı olması halinde iç denetim müdürünün onayı yeterli olmaktadır.

17. İç denetim bölümü işlevsel raporlama olarak nereye bağlı?

İç denetim bölümünün faaliyetlerini etkili şekilde yerine getirebilmesi için bağımsızlığının sağlanması çok önemlidir. IIA Uygulama Önerilerine göre iç denetim birimi işlevsel olarak denetim komitesi ve yönetim kuruluna bağlı olmalıdır.

X Firması : İç denetim yönetim kurulumuza bağlı olarak görev yapmaktadır.

18. İç denetim hile riskine yönelik çalışmalar yapıyor mu?

X Firması : İşletmenin tüm hile risklerini kapsayan kapsamlı bir çalışma bugüne kadar yapılmamakla birlikte işletmenin genel riskleri belirlenirken bazı hile riskleri de gözüne alınmak suretiyle çalışmalar yapılmaktadır.

19. İç denetim çalışmalarında bilgisayar destekli denetim teknikleri yapıyor mu?

Bilgisayar destekli denetim tekniklerinin kullanılması işletme faaliyetlerinin etkili bir şekilde izlenmesine önemli bir şekilde yardımcı olmaktadır. Birçok yazılım programları işletmelerde hileleri araştırma ve ortaya çıkarma olanağı sağlamaktadır.

X Firması : BDDT teknikleri olarak tam karşılığı olmasa da İç denetim müdürü SQL üzerinden çalışma yetkinliğine sahiptir. Kendisi oluşturduğu sorgular ile ERP sisteminde verileri veri tabanından rutin olarak denetlemektedir.

20. Çalışanların yaşam biçimleri aşırılıkları açısından gözleniyor mu? Bu durumla ilgili raporlama mevcut mu?

Çalışan hilelerinde belirtilerden bir tanesi yaşam biçimlerinde meydana gelen ani değişikliklerdir. Çalışan hilelerinde çoğunlukla çalışan hileyi kendisine maddi menfaat sağlamak için yapmaktadır. Hile yaptıktan sonra hayat standardı yükselmektedir, daha zengin bir yaşam sürmeye başlamaktadırlar.

X Firması : Çalışanların yaşam standartları ile alakalı böyle bir çalışma yapılmamaktadır. Ancak firma içerisinde böyle bir değişiklik belli pozisyonlar için hemen fark edilecektir. Bu sebeple yazılı olarak böyle bir raporlama yapılmamakla birlikte algıda böyle bir gözlem söz konusudur.

Y Firması : Hayır gözlenmiyor. Ancak bu tip aşırılıklar işletmede hemen fark edilecektir.

21. İşletme düzenli bağımsız denetimden geçiyor mu?

X Firması : 4 büyük denetim firması arasında yer alan bir denetim firması tarafından her yıl düzenli olarak bağımsız denetimden geçmektedir.

Y Firması : Hayır mali müşavirimiz ve Yeminli Müşavirimiz tarafından yapılan denetimler yeterli bulunmaktadır.

22. Son beş yılda bağımsız denetim raporlarında hile ilgili notlar yer aldı mı?

X Firması : Raporlara yansıyan böyle bir not yer almamaktadır.

23. İşletme bağımsız denetim dışında hile araştırması yaptırdı mı? Yönetimin yaklaşımı nedir?

X Firması : Dış destek için geçen sene bir firma ile görüşüldü ancak herhangi bir çalışma gerçekleşmedi. Yönetim bu konuda şirketin karşı karşıya olduğu bir durumun olmadığına inanmaktadır.

Y Firması : Hayır yapılmadı. Yönetim bu konuda şirketin karşı karşıya olduğu bir durumun olmadığına inanmaktadır.

24. İşletmeden ihbar hattı mekanizması mevcut mudur? Varsa işleyiş biçimi nasıl?

İhbar hatları hilenin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konusunda kritik bir öneme sahiptir.

X Firması : İhbar hattı yok ancak web üzerinden ulaşılabilecek direkt yönetim kurulu başkanı ve iç denetim müdürüne yönlendirilmiş bir mail adresi mevcuttur.

Y Firması : İhbar hattı yok. Ancak çalışanlarımız kendilerine yakın gördükleri yöneticilere ulaşarak, işletme dışından kişiler ise e-mail aracılığıyla ilgili kişilere ulaşarak ihbar da bulunabilirler.

25. Var olan yapıda son yıllarda hile ihbarı yapıldı mı?

X Firması : Bu güne kadar yapılan bir ihbar söz konusu değil

Y Firması : Bu güne kadar yapılan bir ihbar söz konusu değil

26. İşletmede beyaz yakalı yöneticiler olmak üzere çalışanlar düzenli izin kullanıyor mu?

Çalışan hilelerine yönelik belirtilerden biriside hile yapan çalışanın işini başkasına devretmek istememesi, yıllık izin kullanmaması ve geç saatlere kadar çalışmasıdır.

X Firması : Şirket politikası olarak bağımsız denetim çalışmalarının başladığı tarih itibariyle tüm çalışanların yıllık izinleri kullandırılmaktadır.

Y Firması : Çalışanlarımız ve yöneticilerimiz iş durumlarını ayarladıkları dönemlerde yasal izin haklarını kullanabilmektedir. Şuan için izin kullanmadan çalışan personelimiz yoktur.

27. İç kontrol değerlendirmesi ve iç denetim sonucunda edinilen bilgi ve veriler kapsamında bir eylem planı hazırlanıyor mu? Uygulaması ne şekilde yapılıyor?

X Firması : İç denetim elde ettiği bulguları belli dönemlerde yönetim ile paylaşmaktadır. Bulunan bulgular değerlendirip gerekli eylem planı hemen hazırlanmaktadır.

28. İç kontrol sistemi yılda en az bir kere izlenip değerlendiriliyor mu? Eğer yapılmıyorsa hangi sıklıkta yapılıyor?

X Firması : Sistemli bir çalışma olmamakla birlikte süreçte aksayan durumlar olduğunda iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.

29. İç kontrol sistemi değerlendirilirken katılımcılık esası göz önüne alınıyor mu? (görüş, talep, şikâyet vb, dikkate alınıyor mu)?

X Firması : Departmanlara özgü kontroller değerlendirilirken yada yeni bir kontrol söz konusu olduğunda departman müdürleri ve çalışanlarının görüş ve önerileri muhakkak dikkate alınmaktadır.

30. İç kontrol sistemine ilişkin hata ve/veya eksiklikler yönetime rapor halinde sunuluyor mu?

X Firması : İç denetim elde ettiği bulguları belli dönemlerde yönetim ile paylaşmaktadır. Bulunan bulgular değerlendirip gerekli eylem planı hemen hazırlanmaktadır.

31. İç denetim faaliyeti denetim standartlarına uygun ve standartlar ile paralel bir şekilde mi yürütülüyor?

X Firması : Yapılan çalışmalar denetim standartlarına birebir bağlı olarak yürütüldüğünü söylemek oldukça zor ancak yürütülen çalışmaların standartlara aykırı olmamasına dikkat edilmektedir.

32. İşletmede bugüne kadar gerçekleşen bir hile eylemi oldu mu?

X Firması : Resmi kayıtlara geçmeyen bir olay yaşadık

Y Firması : Bilgimiz dâhilinde olan bir olay yoktur.

33. Eğer oldu ise ne tür bir hile eylemi gerçekleşti,

X Firması : 2. Kalite depomuzdaki ürünlerin depo sorumlumuz tarafından çalındığını başka bir ifade ile usulsüz olarak başkalarına satıldığını tespit ettik.

34. Kesinleşen hile sonucunda işletme içi ceza alan bir çalışan oldu mu?

X Firması : Sadece çalışanın işine son verildi. Çalışan hakkında suç duyurusunda bulunulmadı. Çalınan malların bedelleri tespit edildiği kadarıyla tahsil edildi; ancak bu gibi durumlarda yolsuzluğun boyutunu tespit etmek oldukça zor.

6.3.4. Departmanlara Yönelik Sorular

6.3.4.1. Satın Alma Departmanına Yönelik Sorular

Uygulama kapsamında X ve Y Firmasının Satın Alma Departmanlarında görev yapan personellere cevaplamaları için evet/hayır şeklinde sorular yöneltilmiştir (Bkz. EK 1).

Satın alma departmanına ilişkin sorulan evet-hayır cevaplı soruların dışında süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için satınalma müdürü ve/veya satınalma yetkilisine mülakat tipi sorular da sorulmuştur. Bu sorular ve her iki firmanın da verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır:

1. Hangi durumlarda satın alma sipariş formu olmadan satın alma işlemi yapılıyor? Ne tür mal / hizmetler bu şekilde satın alınıyor?

X Firması : Sipariş formu olmadan satın alma işlemi kural olarak yasak ancak zaman zaman üretimin şirketlerinin süreç yoğunluğundan dolayı bu kural ihlal edilebilmektedir. Ancak bu durum çok sık yaşanmamaktadır.

Y Firması : Sipariş formu olmadan satın alma işlemi ancak yönetim kurulu üyelerimizden birinin talebi halinde olabiliyor ki bu durumun sıklığı son derece azdır.

2. Satın alma giderleri hangi merkez tarafından kontrol ediliyor? Kontrollerin sıklığı nedir? Hangi tutara kadar satın alma giderlerinin belgesi olması tolere ediliyor?

X Firması : Bütçe ve raporlama departmanı tarafından raporlama yapılıyor. Raporlamanın içeriği; bütçede belirlenen satın alma fiyat ve tutarlarıyla gerçekleşen karşılaştırılmakta, iade ve geri dönüşler raporlanmakta ve yapılan diğer giderler yönetime raporlanmaktadır. İç denetimin raporun tutarlığını kontrol edip yönetime iletiyor. Tolere edilecek belirlenmiş bir limit şuan için yoktur.

Y Firması : Bütçe komitemiz belirli tarihlerde bütçelenen ve gerçekleşenin kıyaslaması için raporlama yapmaktadır. Belirlenmiş bir tolere limitimiz yoktur.

3. Fiyat teklifleri alınırken kaç firma ile görüşülüyor, Fiyat tekliflerine ilişkin analizler hangi düzey yöneticiler ile paylaşılıyor, Hangi firmadan satın alma yapılacağına ilişkin nihai kararı kim veriyor?

X Firması : Kural olarak en az 3 firmadan teklif almadan satın alma yapılmamaktadır. Bu satın almalar ile ilgili son kararı satın alma müdürü onaylamaktadır. Limit olarak belirlenmiş bir yetki söz konusu olmamak ile birlikte büyük tutarlı satın almalarda(özellikle makine, teçhizat gibi) yönetimin onayı alınmaktadır. Ancak kumaş gibi

Y Firması : Satın alma işlemlerini bizzat işletme sahibi ve onun gözetiminde aile bireylerinden birisi ilgilenmektedir. Rutin hammadde alımları ile ilgili süregelen sistemimizde yer alan bir takım tedarikçilerimiz var. İlgili hammaddeler bu tedarikçilerden alınıyor; ancak büyük montanlı satın alma kararını işletme sahibi veriyor.

X Firması : Kumaş ve aksesuar için özellikle istenen kalite de olmadığında uygulama şu şekildedir; hammadde işletme bünyesinde yer alan kalite güvence departmanından geçmekte eğer hammadde istenen kalite de değilse üretilecek mamulün yükleme zamanı yeterli ise kumaş ve aksesuar iade edilmekte ve istenen kalite de tedarik edilmektedir. Ancak sipariş yükleme zamanı yeterli değilse siparişin aksaması nedeniyle müşteri tarafından kesilecek ceza ve müşteri sipariştan vazgeçerse bu bedelde tedarikçiden tahsil edilmesi yönünde anlaşma yapılmaktadır.

5. Satın alma departmanından çalışanların yakınlarına ait firmalardan yapılan alışverişlere ilişkin fiyat teklifleri, sipariş formları, ödeme talep formları mevcut mu? Eğer yok ise nedenleri açıklanabilir mi?

Y Firması : Çalışanlarımızın yakınlarına ait firmalardan mal tedariki taraftarı değiliz; ancak zorunlu durumlarda bu tip bir işlem yapıldığında da rutin prosedürden farklı bir yaklaşım uygulanmamaktadır.

6. Ödeme talep formu kim tarafından düzenleniyor? Nihai onay hangi düzey yönetici tarafından yapılıyor?

X Firması : Muhasebe departmanı tedarikçilerin anlaşılan vadelerine göre şirketin ödeme günlerinden ödeme listesi çıkarmaktadır. Bu liste ilgili departmanların onayından sonra genel müdürün onayı ile ödeme yapılmaktadır.

Y Firması : Satın alma işlemini yapan personel satın alınan mal ya da hizmete ilişkin vade gününü şirket ödeme günlerine göre konuşup anlaşarak planlıyor. Bu planlamayı yönetim onayı ile birlikte muhasebe departmanına iletiyor.

6.3.4.2. Üretim Departmanına Yönelik Sorular

Bu bölümde ilk olarak üretim planlama elemanlarından Evet/Hayır şeklinde hazırlanan soruların cevaplanması istenmiştir (Bkz. EK 2).

Üretim departmanına ilişkin sorulan evet-hayır cevaplı soruların dışında süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için üretim müdürü ve/veya üretimden sorumlu yöneticilere mülakat tipi sorular da sorulmuştur. Bu sorular ve her iki firmanın da verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır:

1. Üretim ile ilgili bulunması gereken belgeler (nihai mal / hizmetlerin teslimatına, depolanmasına vb, ilişkin) eksiksiz bir şekilde arşivlenmiyor ise bunun nedenleri? Eksikliklerin nedenleri nedir?

X Firması : Üretim ile ilgili tüm rotalar, iş emirleri ve diğer işlemler ERP sistemi üzerinden yürütülmektedir. Dijital ortamda yedeklemesi yapılmaktadır. Bunların dışında gerçekleşen tüm işlemler yazılı olmadan üretim kısmında işlem yapılmamakta istisnaları olmakla beraber ana kural böyledir.

Y Firması : An itibarıyla basit bir in-house yazılım programı ile üretim süreçlerimiz takip edilmektedir. Gerekli depolama şirket ana bilgisayarında yapılmaktadır. Ancak tüm süreçleri kapsayan bir yazılı dokümantasyon mevcut değil. Bazı işlemler şifayı olarak yürütülmektedir.

2. Stoklardan sorumlu personelinizin yaşam standartlarında umulmadık bir artış (lüks araba alımı, lüks ev alımı vb,) mevcut mu? Mevcut ise nedeni sorgulandı mı?

X Firması : Bu durum özellikle kontrol edilmemekte ancak sorumlu personelin yaşam standardının belirtilen şekilde bir aşırılık söz konusu değil.

Y Firması : Personellerimizin yaşam standartları değişiklikleri üzerinde yürüttüğümüz özel bir çalışma mevcut değil. Ancak, stoktan sorumlu personellerimizde bahsettiğiniz gibi bir değişim durumu söz konusu değil.

3. Üretimden stoka gönderilen mallarda herhangi bir eksiklik ya da zayi olma durumu ortaya çıktığında uygulanan yaptırımlar nelerdir?

X Firması : Depodan üretime gönderimler sistem üzerinden iş emirleriyle yapılmaktadır. Belirttiğiniz gibi bir durum olduğunda malın şirkete ilk girişinden itibaren izi sürülebilmekte eğer hatadan kaynaklanan bir durum değilse tazmin hatta ilgili personelin iş akdinin feshine kadar uygulama söz konusu olabilir. Ancak bu konu ile ilgili yazılı bir durum yok.

Y Firması : In-house yazılım programımız süreçlerin takibini iş emirleri vasıtası ile yapmaktadır. Henüz bahsi geçen durum ile karşılaşmadık. Ancak, eğer zayıt durumu kasıtlı ve bilinçli bir hareket ise direkt olarak tazminatsız iş akdi fesih nedenidir.

4. Üretim sürecinde karşılaşılan hataları önlemeye yönelik şirket prosedürlerinin detayları nelerdir? Bu prosedürler teknolojik gelişmelere göre ne sıklıkta yenileniyor? Mevcut prosedür yok ise geliştirilme süreci ile ilgili kısa bilgi.

X Firması : Şirketin üretim sürecinde olabilecek hatalara karşı çeşitli analiz ve test şirketleri ile çalışmaktadır. Ayrıca şirket bünyesinde fason tedarikçilerde yapılan üretimin kontrolü için inspector personel istihdam etmektedir. Ayrıca ürünler müşteriye iletilmeden müşterilere ait kontrol elemanları son onayı vermektedir. Ayrıca son onaya gelene kadar şirket bünyesinde kalite kontrol departmanı gerekli onayları vermektedir.

Y Firması : Üretim sürecinde hata oluşmaması için üretim personelimize üretim süreçlerimiz ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Üretim hattının her aşamasında kalifiye personel

çalıştırılmaktadır. Nihai ürünümüz teslimden önce müşteriler tarafından yerinde kontrol edilmekte ve son onay gelene kadar teslimat yapılmamaktadır.

5.3.4.3. Muhasebe – Finans Departmanına Yönelik Sorular

Bu bölümde ilk olarak Muhasebe – Finans departmanı elemanlarından Evet/Hayır şeklinde hazırlanan soruların cevaplanması istenmiştir (Bkz. EK 3).

Muhasebe - finans departmanına ilişkin sorulan evet-hayır cevaplı soruların dışında süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için Mali İşler Müdürü ve/veya Mali İşlerden Sorumlu yöneticilere yönelik mülakat tipi sorular da sorulmuştur. Bu sorular ve her iki firmanın da verdiği cevaplar aşağıda yer almaktadır:

1. Muhasebe departmanında kaç kişi çalışıyor? Çalışanlarının SMMM belgesi var mı? Var ise kaç tanesinde mevcut?

X Firması : Muhasebe departmanında 5 muhasebe elemanı 1 muhasebe müdürü olmak üzere 6 kişi çalışmaktadır. Muhasebe müdürü SMMM belgesine sahiptir.

Y Firması : Muhasebe departmanımızda toplam 4 muhasebe personeli görev yapmaktadır. SMMM belgesine sahip olan personelimiz bulunmamaktadır.

2. Kullanılan muhasebe programına erişimlerde yetki sınırlamaları var mı? Erişimlere ilişkin kayıtlar BİM tarafından kayıt altında tutuluyor mu?

X Firması : Evet elemanların iş bölümlerine göre sistem üzerinden erişim yetkileri vardır. Muhasebe müdürü sadece görüntüleme yetkisine sahip, BIM tarafından kullanıcı kayıtları günlük olarak tutulmaktadır.

Y Firması : Muhasebe personelimizin sisteme erişiminde çeşitli yetki kısıtlamaları mevcut, Erişim kayıtları tutulmaktadır.

3. Backup ünitesi erişim yetkileri nelerdir? Backuplar kaç günlük periyotlar halinde tutulmaktadır,

X Firması : Günlük yedeklemeler yapılmaktadır. Yedeklere sadece BIM tarafından erişim yetkisi var. Günlük olarak bu yedekler iç denetim müdürü ile de paylaşılmaktadır.

Y Firması : Haftalık periyotlarda yedekleme yapılmaktadır. Bilgi işlem den sorumlu personelimizin yedeklere erişim yetkisi mevcuttur.

4. Bağımsız denetimde bulunan hatalar sonucunda herhangi bir yaptırım uygulandı ise ne şekilde uygulandığına ilişkin kısa bir bilgi?

X Firması : Bugüne kadar herhangi bir cezai yaptırım söz konusu olmadı.

Y Firması : Bağımsız denetimden geçilmemiştir.

5. Hesaplara ilişkin mutabakat hatalarında ilgili personele yaptırım uygulanıyor ise nasıl bir yaptırım olduğuna ilişkin kısa bir bilgi?

X Firması : Yazılı bir prosedür mevcut değil ancak böyle bir hata sıklıkla tekrar eder ve sonucu önemli sonuçlara neden olursa yazılı bir prosedür olmamasına rağmen ağır bir yaptırım söz konusu olacaktır.

Y Firması : Eğer bir hata sonucunda meydana gelmiş ise sadece uyarmak ile yetiniyoruz. Ancak hata tekrar sıklığı artar ise o zaman işin içinde kasıt olduğunu düşünerek iş akdinin feshine kadar giden bir yaptırım uygulamamız söz konusu oluyor.

6. Mutlaka yönetim kurulu üyelerinin imzası ile yapılması gereken ya da yönetim kurulu kararı gerektiren işlemler nelerdir? (Gayrimenkul alım-satımı / duran varlık alım-satımı/ kredi kefaleti vb,)

X Firması : İmza sirkülerinde belirtilen tutarlar için, gayrimenkul ve duran varlık alım satımı gibi nitelikli işlemlerde mutlaka yönetim kurulunun karar ve onayı gerekmektedir.

Y Firması : Evet mutlaka yönetim kurulu imzası ile yapılması gereken işlemler mevcut. Bunlar da imza sirkülerimizde açıkça belirtilmiş durumda, Gayri menkul alım – satımı, kefaletname, sulhname, vekaletname gibi şirketi borç altına sokacak ya da görev devri

oluşturacak nitelikli işlemlerin tamamı yönetim kurulunun imzası ile gerçekleşmekte. Bunu dışında resmi kurumlarla işlem yapabilmek için verilmiş yetkiler söz konusudur.

7. Şirketinizde uygulanan duran varlık yatırım prosedürü sektördeki gelişme ve değişmelere paralel olarak yenileniyor mu? Bu yenileme sürecinde hangi departmanlar görev alıyor?

X Firması : Hayır bir izleme söz konusu değil şirket olarak üretim işlemlerini daha çok fason olarak yaptırdığımız için duran varlık yatırımı üretim için her geçen gün azalmaktadır. Şirketin değişen bu çehresine paralel olarak tasarım konusunda yatırımlar artmaktadır. Şuan için çalışmalar devam ettiğinden belirlenmiş bir politika oluşmadı.

Y Firması : Hayır herhangi bir yenileme ya da revizyon durumu söz konusu değil.

8. Hesap mutabakatlarını(Banka Doğrulamaları, Kasa Sayımı, cari mutabakatlar vb doğrulamalar) yapan kişi ile hesapları tutan kişi aynı kişi midir? Eğer öyle ise kontrol ne şekilde sağlanıyor?

X Firması : Evet, mutabakatlar aynı kişi tarafından yapılmaktadır. Ancak büyük bakiyeli ve sürekli büyük tutarlı hareket gören hesaplar için genellikle iç denetim ve bağımsız denetim firması tarafından ayrı mutabakat yapılmaktadır.

Y Firması : Evet aynı kişi yapmaktadır. Muhasebe şefimiz gerek gördüğü takdirde yapılan mutabakatları kontrol etmektedir.

9. Alacaklar ile ilgili hangi finansal rasyolar ile analiz yapılıyor, Bu analizlerin sonuçları hangi departmanlar ile paylaşıyor? Analiz sonuçları üst yönetime rapor ediliyor mu?

X Firması : Yaşlandırma yapılıyor. Alacaklar finans departmanı tarafından vadelerine göre sıkı takip ediliyor. Hareket görmeyen ya da vadesinde tahsil edilemeyen alacaklar yönetime raporlanmaktadır.

Y Firması : Finans işlemleriyle ilgilenen personelimiz yaşlandırma işlemleriyle ilgilenmektedir.

10. İşletmede hayali işletmelere yönelik incelemeler yapıyor mu?

X Firması :Yeni bir satıcı yada müşteri ile iş ilişkisi başlarken bankalardan ilgili firmanın istihbaratını alıyoruz. Ayrıca cari kartın açılması için ilgili taraftan bazı yasal evrakları da talep ediyoruz(Vergi Levhası, Ticaret sicil Gazetesi, İmza sirküsü). Bu işlemler işletmemizde bazı onay sırasına göre yapılmakta ve cari kart açılabilir. Ayrıca işletmemiz uzun zamandır aynı firmalar ile çalıştığından böyle bir durum ile işletmemizde karşılaşma riskimiz çok düşük.

Y Firması : Yeni bir satıcı ya da müşteri ile iş ilişkisi başlarken bankalardan ilgili firmanın istihbaratını alıyoruz. Ayrıca cari kartın açılması için ilgili taraftan bazı yasal evrakları da talep ediyoruz(Vergi Levhası, Ticaret sicil Gazetesi, İmza sirküsü). Ayrıca işletmemiz yıllardır aynı firmalar ile çalışmaktadır.

6.4. Bulguların Analizi

X ve Y Firmasına yöneltilen soruların sonucunda her iki firmaya ilişkin hile riski taşıyan alanların belirlenmesi, belirlenen hile risklerinin analiz edilmesi ve bu analizler sonucunda firmalardaki hile risklerinin önem ve olasılıkları analiz edilmiştir. Bu kapsamda, hile riski taşıyan alanlar ve bu alanlarda meydana gelebilecek olan hile vakaları belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz. EK 4, EK 5).

X ve Y Firmaları için belirlemiş olduğumuz hile alanları ve bu alanlarda meydana gelebilecek hile risklerinin analizi kapsamında öncelikle hile risklerinin meydana gelme olasılıklarına ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. Yapılan mülakatlar ve alınan cevaplar neticesinde ciddi eksiklikler olan birtakım alanlara ilişkin olan hile risklerinin meydana gelme olasılığı yüksek olarak kabul edilmiştir. Gerekli önlemlerin şirket tarafından alındığı ya da zaten mevcut prosedürler gereği hile riskinin meydana gelmesi pek de mümkün olmayan alanlara ilişkin hile risklerinin meydana gelme olasılığı ise düşük kabul edilmiştir. Bu iki alanın arasında kabul edilen risklere de orta dereceli risk gözü ile bakılmıştır. Bu kapsamda;

3: Yüksek olasılıkla meydana gelecek risk

2: Orta derece olasılıkla meydana gelecek risk

1: Düşük olasılıkla meydana gelecek risk

Risklerin meydana gelme olasılıkları belirlendikten sonra elde edilen risk faktörlerinin toplam risk içindeki nispi önemi belirlenmiştir. Risk faktörlerinin toplam risk içerisindeki nispi önemi belirlenirken öncelikle elde edilmiş olan tüm risk faktörleri % 100 olarak kabul edilmiştir. Daha sonra belirlenen hile alanlarındaki risk faktörlerinin % olarak önemi belirlenmiş ve belirlenen yüzdeler gruplandırılmıştır. Risklerin önem yüzdeleri belirlenirken oluştukları takdirde işletmeye verecekleri mali zararlar, itibar zararlı, iş süreçlerindeki ciddi aksaklıklara ilişkin zararlar göz önünde bulundurulmuştur. Bu faktörlere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda bulunan yüzdeler % 0-40 arası düşük önemde risk (1), % 40 – 70 arası orta önemde risk (2) ve % 70 – 100 arası yüksek önemde risk (3) şeklinde sınıflandırılmıştır.

Gerçekleşme olasılıkları ve önem dereceleri belirlenen riskler için risk puanları ise;

$$\text{Risk Puanı} = \text{Gerçekleşme Olasılığı} \times \text{Önem Derecesi}$$

formülüne göre hesaplanmıştır.

Yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen risk puanları aşağıdaki matris oluşturulmuştur:

Yüksek	3 Yüksek	3 Orta Risk	6 Orta Yüksek Risk	9 Yüksek Risk
Orta	2 Orta	2 Orta Düşük Risk	4 Orta Risk	6 Orta Yüksek Risk
Düşük	1 Düşük	1 Düşük Risk	2 Orta Düşük Risk	3 Orta Risk
ETKİ		1 Düşük	2 Orta	3 Düşük
	OLASILIK	Düşük	Orta	Yüksek

Şekil 6. 1 : X ve Y Firmalarının Risk Matrisi

Yukarıda yer alan risk matrisine göre X ve Y Firmaları için risk puanlarına göre sıralanmış ve matriste yer alan risk renklerine göre renklendirilmiş tabloları aşağıdaki gibidir:

Tablo 6. 1
X Firmasının Hile Risklerinin Önem ve Olasılığı

Risk Faktörü No	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Hile Risklerinin Meydana Gelme Olasılığı	Hile Risklerinin Önem Derecesi	Risk Puanı
YÜKSEK RİSKLER				
3.	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi	Yüksek	Yüksek	9
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi	Yüksek	Yüksek	9
11.	Stokları mevcuttan fazla kaydetme	Yüksek	Yüksek	9
12.	Kayıt dışı satışlar	Yüksek	Yüksek	9
13.	Gerçek olmayan alımlar	Yüksek	Yüksek	9
15.	Fazladan karşılık ayrılması	Yüksek	Yüksek	9
16.	Finansal Tablo Kalemlerinin yanlış sınıflandırılması	Yüksek	Yüksek	9
17.	Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması	Yüksek	Yüksek	9

39.	Stokların çalınması	Yüksek	Yüksek	9
40.	Hurda ve Sağlam stokların satılması	Yüksek	Yüksek	9
50.	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği	Yüksek	Yüksek	9
ORTA-YÜKSEK RİSKLER				
22.	Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi	Yüksek	Orta	6
23.	Faturanın gerçeği yansıtmaması	Yüksek	Orta	6
33.	Giderlerin olduğundan fazla gösterilmesi	Yüksek	Orta	6
42.	Üretim firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi	Yüksek	Orta	6
44.	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı	Yüksek	Orta	6
46.	Aşırı satın alma hileleri	Yüksek	Orta	6
49.	Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması	Yüksek	Orta	6
ORTA RİSKLER				
41.	Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi	Orta	Orta	4

43.	Sabit varlık hırsızlığı	Orta	Orta	4
45.	Bakım Onarım giderlerinin aktifleştirilmesi	Orta	Orta	4
47.	Yetersiz mal veya hizmet alımı	Orta	Orta	4
48.	Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alımı	Orta	Orta	4
2.	Gerçek olmayan satış kayıtları	Düşük	Yüksek	3
4.	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi	Düşük	Yüksek	3
5.	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları	Düşük	Yüksek	3
7.	Uzun Dönemli amortisman ayrılması	Düşük	Yüksek	3
8.	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi	Düşük	Yüksek	3
9.	Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması	Düşük	Yüksek	3
10.	İndirimleri fazla gösterilmesi	Düşük	Yüksek	3
14.	Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması	Yüksek	Düşük	3
18.	Yazar Kasa hırsızlığı	Yüksek	Düşük	3

19.	Kasadan para ya da çek hırsızlığı	Yüksek	Düşük	3
20.	Sahte işletmeler ile mal ve hizmet alım/satış hileleri	Düşük	Yüksek	3
21.	Sahte işletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri	Düşük	Yüksek	3
32.	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi	Yüksek	Düşük	3
36.	Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)	Düşük	Yüksek	3
37.	Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi	Düşük	Yüksek	3
1.	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi	Düşük	Yüksek	3
ORTA-DÜŞÜK RİSKLER				
24.	Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması	Orta	Düşük	2
25.	Hayali çalışanlar oluşturulması	Düşük	Orta	2
28.	Çalışanların hileli beyanları	Orta	Düşük	2
30.	Sahte ücretler oluşturulması	Düşük	Orta	2
31.	Fazla ödeme hileleri	Düşük	Orta	2

34.	Sahte gider yaratılması	Orta	Düşük	2
35.	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma	Orta	Düşük	2
38.	Çalışanın kendi adına çek düzenlemesi	Düşük	Orta	2
51.	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması	Düşük	Orta	2
52.	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması	Düşük	Orta	2
DÜŞÜK RİSKLER				
26.	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması	Düşük	Düşük	1
27.	Çalışma saatlerini değiştirme	Düşük	Düşük	1
29.	Çalışan tazminatları	Düşük	Düşük	1

Tablo 6. 2**Y Firmasının Hile Risklerinin Önem ve Olasılığı**

No	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Hile Risklerinin Meydana Gelme Olasılığı	Hile Risklerinin Önem Derecesi	Risk Puanı
YÜKSEK RİSKLER				
3.	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi	Yüksek	Yüksek	9
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi	Yüksek	Yüksek	9
11.	Stokları mevcuttan fazla kaydetme	Yüksek	Yüksek	9
12.	Kayıt dışı satışlar	Yüksek	Yüksek	9
13.	Gerçek olmayan alımlar	Yüksek	Yüksek	9
15.	Fazladan karşılık ayrılması	Yüksek	Yüksek	9
16.	Finansal Tablo Kalemlerinin yanlış sınıflandırılması	Yüksek	Yüksek	9
17.	Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması	Yüksek	Yüksek	9
20.	Sahte işletmeler ile mal ve hizmet alım/satış hileleri	Yüksek	Yüksek	9

21.	Sahte işletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri	Yüksek	Yüksek	9
39.	Stokların çalınması	Yüksek	Yüksek	9
40.	Hurda ve Sağlam stokların satılması	Yüksek	Yüksek	9
50.	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği	Yüksek	Yüksek	9
ORTA-YÜKSEK RİSKLER				
1.	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi	Orta	Yüksek	6
4.	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi	Orta	Yüksek	6
7.	Uzun Dönemli amortisman ayrılması	Orta	Yüksek	6
8.	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi	Orta	Yüksek	6
9.	Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması	Orta	Yüksek	6
22.	Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi	Yüksek	Orta	6
23.	Faturanın gerçeği yansıtmaması	Yüksek	Orta	6
33.	Giderlerin olduğundan fazla gösterilmesi	Yüksek	Orta	6

42.	Üretim Firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi	Yüksek	Orta	6
44.	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı	Yüksek	Orta	6
46.	Aşırı satın alma hileleri	Yüksek	Orta	6
47.	Yetersiz mal veya hizmet alımı	Yüksek	Orta	6
48.	Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alımı	Yüksek	Orta	6
49.	Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması	Yüksek	Orta	6
51.	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması	Yüksek	Orta	6
52.	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması	Yüksek	Orta	6
ORTA RİSKLER				
41.	Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi	Orta	Orta	4
43.	Sabit varlık hırsızlığı	Orta	Orta	4
45.	Bakım Onarım giderlerinin aktifleştirilmesi	Orta	Orta	4
2.	Hayali satış kayıtları	Düşük	Yüksek	3

5.	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları	Düşük	Yüksek	3
10.	İndirimleri fazla gösterme	Düşük	Yüksek	3
14.	Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması	Yüksek	Düşük	3
18.	Yazar Kasa hırsızlığı	Yüksek	Düşük	3
19.	Kasadan para ya da çek hırsızlığı	Yüksek	Düşük	3
32.	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi	Yüksek	Düşük	3
36.	Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)	Düşük	Yüksek	3
37.	Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi	Düşük	Yüksek	3
ORTA-DÜŞÜK RİSKLER				
24.	Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması	Orta	Düşük	2
25.	Hayali çalışanlar oluşturulması	Düşük	Orta	2
28.	Çalışanların hileli beyanları	Orta	Düşük	2
30.	Sahte ücretler oluşturulması	Düşük	Orta	2

31.	Fazla ödeme hileleri	Düşük	Orta	2
34.	Sahte gider yaratılması	Orta	Düşük	2
35.	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma	Orta	Düşük	2
38.	Çalışanın kendi adına çek düzenlemesi	Düşük	Orta	2
DÜŞÜK RİSKLER				
26.	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması	Düşük	Düşük	1
27.	Çalışma saatlerini değiştirme	Düşük	Düşük	1
29.	Çalışan tazminatları	Düşük	Düşük	1

Risklerin analizi kapsamında son olarak, belirlenen ve risk puanları hesaplanan olası hile risklerine ilişkin kontroller değerlendirilmiştir.

Tablo 6. 3

X Firmasındaki Kontrollerin Değerlendirilmesi

No,	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Kontrollerin Değerlendirilmesi
1.	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
2.	Hayali satış kayıtları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Tren analizleri	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
3.	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Alacakların vade analizlerinin kontrolü	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
4.	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
5.	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var

	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
7.	Uzun Dönemli amortisman ayrılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
8.	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
9.	Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
10.	İndirimleri fazla gösterme	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
11.	Stokları mevcuttan fazla kaydetme	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Var/Yeterli değil
12.	Kayıt Dışı satışlar	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
13.	Gerçek olmayan alımlar(Komisyon karşılığı alınan fiktif alımlar)	
	Kontroller:	

	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Habersiz Stok Denetimleri	Yok
14.	Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması	
	Kontroller:	
	Destek Belgelerin İncelenmesi	Var/Yeterli Değil
	Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli
	Şüphe duyulan belgelerin emsalları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
15.	Fazladan karşılık ayrılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
16.	Finansal Tablo Kalemlerinin Yanlış Sınıflandırılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
17.	Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
18.	Yazar Kasa Hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Elektronik Gözlem	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/ Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
19.	Kasadan Para ya da Çek Hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Elektronik Gözlem	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/ Yeterli

	Veri tabanı incelemesi	Yok
20.	Sahte İşletmeler ile gerçek(şışirilmiş) mal ve hizmet alım/satış hileleri	
	Kontroller:	
	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	şüphe duyulan belgelerin emsalları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
	şüpheli bölüm çalışanları ile görüşme	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
21.	Sahte İşletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri	
	Kontroller:	
	Destek Belgelerin İncelenmesi(İrsaliye, Depo giriş fişi vs)	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Gider politası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli
22.	Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
23.	Faturanın şışirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli Değil
	Satın almalarda çoklu teklif alma	Var/Yeterli Değil
	Yetki limitleri	Var/Yeterli Değil
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Habersiz Stok Denetimleri	Yok
24.	Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması	
	Kontroller:	
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli Değil
	Destek Belgelerin incelenmesi	var/yeterli
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
25.	Hayalet çalışanlar oluşturulması	
	Kontroller:	
	Veri tabanı Karşılaştırma	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
26.	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması	
	Kontroller:	

	Veri tabanı Karşılaştırma	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
27.	Çalışma saatlerini değiştirme	
	Kontroller:	
	Görevlerin Ayrılığı	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Yok
	Çalışma saatleri ile üretim rakamlarının karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
28.	Çalışanların hileli beyanları	
	Kontroller:	
	Yeni işe alımlarda eğitim geçmişi, sertifika, sabıka kaydı vs kontrolü	Var/Yeterli
	Yöneticiler tarafından çalışanların kontrolü	Var/Yeterli Değil
	Gerçekçi olmayan hedeflerin konmaması	Var/Yeterli Değil
	Aşırı baskıcı yönetimlerden kaçınma	Var/Yeterli Değil
	Yeni işe alımlarda referans kontrolü	Var/Yeterli
29.	Çalışan Tazminatları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	var
	Görevlerin Ayrılığı	Var
30.	Sahte Ücretler oluşturulması	
	Kontroller:	
	Veri tabanı Karşılaştırma	Yok
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin periyodik Kontrolü	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
31.	Fazla ödeme hileleri	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
32.	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi	
	Kontroller:	
	Gider harcamalarının bağımsız kontrolü	Var/ Yeterli değil
	Giderlere ait tüm bilgilerin (tarih, yer, ilgili kişi) yer almaası	Var/Yeterli
	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	Gider politası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli Değil
33.	Giderlerin şişirilmesi	

	Kontroller:	
	Bölüm Giderlerinin izlenmesi ve karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
	Belgelerin emsalleri ile karşılaştırılması	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
34.	Sahte gider yaratılması	
	Kontroller:	
	Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli Değil
	Destek belgelerin incelenmesi	Var/Yeterli Değil
	Yöneticiler tarafından çalışanların kontrolü	Var
35.	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma	
	Kontroller:	
	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	Harcama belgelerinin tek yerden onayı	Var/Yeterli
	Harcama belgelerinin ilgili döneminde teslimi	Yok
	Veri tabanı incelemesi	Var
36.	Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)	
	Kontroller:	
	Güçlendirilmiş fiziki sayım ve kontroller	Var/Yeterli Değil
	İhbar hatları	Yok
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Fiziki koruma	Var/Yeterli
	Erişim Yetkisi	Var/Yeterli
37.	Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Fiziki Kontroller	Var/Yeterli
38.	Çalışanın Kendi adına çek düzenlemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
39.	Stokların çalınması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Varlıkların fiziki korunması	Var/Yeterli
	Erişim Yetkisi	Var/Yeterli Değil

	Malların sevki yada mal kabulü sırasında belge ve onay sürecinin sıkı takibi	Var/Yeterli
	Kaydi ve fiili stokların karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
40.	Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var
	Veri tabanı incelemesi	Var
41.	Üretim Firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Üretim, fire ve sanayi raporlarının kıyaslanması	Var/Yeterli Değil
	Randıman incelemesi	Var/Yeterli Değil
	Fiziki Kontroller	Yok
42.	Sabit varlık hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Fiziki Kontroller	Var/Yeterli Değil
	Envanter kayıtları ile fiili karşılaştırılması	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
43.	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı	
	Kontroller:	
	Çalışanlara verilen işletme varlıklarının izlenmesi	Var/Yeterli Değil
	Şirket etik kurallarının çalışanlara anlatılması	Yok
44.	Bakım Onarım giderlerinin Aktifleştirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Var
45.	Aşırı satın alma hileleri	
	Kontroller:	
	Giderlerin Bütçe rakamları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli
	Giderlerin yıllar itibariyle artışlarının incelenmesi	Var/Yeterli
	Bölüm Siparişlerinin kontrolü	Var/Yeterli
	Bölüm bazlı gider analizi	Var/Yeterli Değil
	Yıllar itibariyle karşılık analizi	Var/Yeterli
46.	Yetersiz mal veya hizmet alımı	
	Kontroller:	
	Siparişlerin Kontrolü(Ay yada gün içinde bir mal yada hizmet için verilen siparişin kontrolü)	Var/Yeterli
	Belirli mal grupları için stok kontrolü	Var/Yeterli Değiş
	Veri tabanı incelemesi	Var

47.	Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alınır,	
	Kontroller:	
	Asgari bir sayıda teklif alma zorunluluğu	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
48.	Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması	
	Kontroller:	
	Siparişlerin Kontrolü(Ay yada gün içinde bir mal yada hizmet için verilen siparişin kontrolü)	Var/Yeterli
	Sipariş talep formu uygulaması	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
49.	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli Değil
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli Değil
	Yetki limitleri	Var/Yeterli Değil
50.	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli
51.	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması	
	Kontroller:	
	Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli
	Satıcılardan kalite güvence testi alınması	Var/Yeterli Değil
	Çoklu teklif sistemi ve kayda alınmaları	Var/Yeterli Değil
	Şirket bünyesinde kalite güvencenin onay zorunluluğu	Var/Yeterli

Tablo 6. 4

Y Firmasındaki Kontrollerin Değerlendirilmesi

No,	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Kontrollerin Değerlendirilmesi
1.	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Yok
	Veri tabanı incelemesi	Var/Yetersiz
2.	Hayali satış kayıtları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Tren analizleri	Yok
	Veri tabanı incelemesi	Var/Yetersiz
3.	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Alacakların vade analizlerinin kontrolü	Yok
	Veri tabanı incelemesi	Yok
4.	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
5.	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok

7.	Uzun Dönemli amortisman ayrılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
8.	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
9.	Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
10.	İndirimleri fazla gösterme	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
11.	Stokları mevcuttan fazla kaydetme	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
12.	Kayıt Dışı satışlar	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Var
13.	Gerçek olmayan alımlar(Komisyon karşılığı alınan fiktif alımlar)	
	Kontroller:	
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok

	Habersiz Stok Denetimleri	Yok
14.	Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması	
	Kontroller:	
	Destek Belgelerin İncelenmesi	Var/Yeterli Değil
	Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Yok
	Şüphe duyulan belgelerin emsalları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
15.	Fazladan karşılık ayrılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
16.	Finansal Tablo Kalemlerinin Yanlış Sınıflandırılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
17.	Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
18.	Yazar Kasa Hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Elektronik Gözlem	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/ Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
19.	Kasadan Para ya da Çek Hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Elektronik Gözlem	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/ Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
20.	Sahte İşletmeler ile gerçek(şişirilmiş) mal ve hizmet alım/satış hileleri	
	Kontroller:	

	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	Şüphe duyulan belgelerin emsalları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
	Şüpheli bölüm çalışanları ile görüşme	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
21.	Sahte İşletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri	
	Kontroller:	
	Destek Belgelerin İncelenmesi(İrsaliye, Depo giriş fişi vs)	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli Değil
22.	Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
23.	Faturanın şişirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Çoklu onay mekanizması	Yok
	Satın almalarda çoklu teklif alma	Var/Yeterli Değil
	Yetki limitleri	Var/Yeterli Değil
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Habersiz Stok Denetimleri	Yok
24.	Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması	
	Kontroller:	
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli Değil
	Destek Belgelerin incelenmesi	Var/Yeterli Değil
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
25.	Hayalet çalışanlar oluşturulması	
	Kontroller:	
	Veri tabanı Karşılaştırma	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
26.	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması	
	Kontroller:	
	Veri tabanı Karşılaştırma	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Var
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil

27.	Çalışma saatlerini değiştirme	
	Kontroller:	
	Görevlerin Ayrılığı	Yok
	Çalışan Bilgilerinin Çapraz Kontrolü	Yok
	Çalışma saatleri ile üretim rakamlarının karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
28.	Çalışanların hileli beyanları	
	Kontroller:	
	Yeni işe alımlarda eğitim geçmişi, sertifika, sabıka kaydı vs kontrolü	Var/Yeterli
	Yöneticiler tarafından çalışanların kontrolü	Var/Yeterli Değil
	Gerçekçi olmayan hedeflerin konmaması	Var/Yeterli Değil
	Aşırı baskıcı yönetimlerden sakınma	Var/Yeterli Değil
	Yeni işe alımlarda referans kontrolü	Var/Yeterli
29.	Çalışan Tazminatları	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var
30.	Sahte Ücretler oluşturulması	
	Kontroller:	
	Veri tabanı Karşılaştırma	Var/Yeterli Değil
	Bağımsız Doğrulamalar	Yok
	Çalışan Bilgilerinin periyodik Kontrolü	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
31.	Fazla ödeme hileleri	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
32.	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi	
	Kontroller:	
	Gider harcamalarının bağımsız kontrolü	Var/ Yeterli değil
	Giderlere ait tüm bilgilerin (tarih, yer, ilgili kişi) yer almaası	Var/Yeterli
	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli Değil
33.	Giderlerin şişirilmesi	
	Kontroller:	
	Bölüm Giderlerinin izlenmesi ve karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
	Belgelerin emsalleri ile karşılaştırılması	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
34.	Sahte gider yaratılması	

	Kontroller:	
	Gider politası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli Değil
	Destek belgelerin incelenmesi	Var/Yeterli Değil
	Yöneticiler tarafından çalışanların kontrolü	Var
35.	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma	
	Kontroller:	
	Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	Harcama belgelrinin tek yerden onayı	Var/Yeterli
	Harcama belgelerinin ilgili döneminde teslimi	Yok
	Veri tabanı incelemesi	Var
36.	Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)	
	Kontroller:	
	Güçlendirilmiş fiziki sayım ve kontroller	Var/Yeterli Değil
	İhbar hatları	Yok
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Fiziki koruma	Var/Yeterli
	Erişim Yetkisi	Var/Yeterli
37.	Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Fiziki Kontroller	Var/Yeterli
38.	Çalışanın Kendi adına çek düzenlemesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
39.	Stokların çalınması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Varlıkların fiziki korunması	Var/Yeterli Değil
	Erişim Yetkisi	Var/Yeterli Değil
	Malların sevki yada mal kabulü sırasında belge ve onay sürecinin sıkı takibi	Var/Yeterli
	Kaydi ve fiili stokların karşılaştırılması	Var/Yeterli Değil
40.	Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil

	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
41.	Üretim Firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi	
	Kontroller:	
	Üretim, fire ve sanayi raporlarının kıyaslanması	Var/Yeterli Değil
	Randıman incelemesi	Var/Yeterli Değil
	Fiziki Kontroller	Yok
42.	Sabit varlık hırsızlığı	
	Kontroller:	
	Fiziki Kontroller	Var/Yeterli Değil
	Envanter kayıtları ile fiili karşılaştırılması	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
43.	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı	
	Kontroller:	
	Çalışanlara verilen işletme varlıklarının izlenmesi	Var/Yeterli Değil
	Şirket etik kurallarının çalışanlara anlatılması	Yok
44.	Bakım Onarım giderlerinin Aktifleştirilmesi	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
45.	Aşırı satın alma hileleri	
	Kontroller:	
	Giderlerin Bütçe rakamları ile karşılaştırılması	Var/Yeterli
	Giderlerin yıllar itibariyle artışlarının incelenmesi	Var/Yeterli
	Bölüm Siparişlerinin kontrolü	Var/Yeterli Değil
	Bölüm bazlı gider analizi	Var/Yeterli Değil
	Yıllar itibariyle karşılık analizi	Var/Yeterli Değil
46.	Yetersiz mal veya hizmet alımı	
	Kontroller:	
	Siparişlerin Kontrolü(Ay yada gün içinde bir mal yada hizmet için verilen siparişin kontrolü)	Yok
	Belirli mal grupları için stok kontrolü	Var/Yeterli Değil
	Veri tabanı incelemesi	Yok
47.	Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alınır,	
	Kontroller:	
	Asgari bir sayıda teklif alma zorunluluğu	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli

	Veri tabanı incelemesi	Yok
48.	Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması	
	Kontroller:	
	Siparişlerin Kontrolü(Ay yada gün içinde bir mal yada hizmet için verilen siparişin kontrolü)	Var/Yeterli
	Sipariş talep formu uygulaması	Var/Yeterli
	Veri tabanı incelemesi	Yok
49.	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli Değil
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli Değil
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli
	Yetki limitleri	Var/Yeterli Değil
50.	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
	Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli
51.	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması	
	Kontroller:	
	Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli
	Satıcılardan kalite güvence testi alınması	Var/Yeterli Değil
	Çoklu teklif sistemi ve kayda alınmaları	Var/Yeterli Değil
	Şirket bünyesinde kalite güvencenin onay zorunluluğu	Var/Yeterli

X ve Y Firmaları ile yapılan mülakatlar sonucunda alınan cevaplar kapsamında hazırlanan hile riski uygulaması tamamlanmıştır. Görüşmeler sonucunda tarafımızca dikkat çeken hususlar şöyledir:

- Bilindiği gibi hile riskinin azaltılması açısından son derece büyük önem teşkil eden konulardan bir tanesi de yönetim kurulunda bağımsız bir üyenin var olmasıdır. Bağımsız üyenin varlığı yönetim kurulunda alınacak kararların daha sağlıklı olmasına olanak sağlamaktadır. Çalışma kapsamında incelenen her iki firmada da bağımsız yönetim kurulu üyesinin olmaması firmalar açısından olumsuz bir durumdur. Ancak bu noktada, X Firması'nın profesyonel bir yönetim kurulu danışmanı ile çalışıyor olmasının firma için artı bir değer olduğunun altını çizmek gerekir. Yönetim kurulu

kararlarında söz sahibi olmasa dahi, danışman tarafından yapılan yönlendirmeler yönetim kurulunun daha sağlıklı karar alması hususunda yararlı olmaktadır.

- Şirketin içinde bulunduğu durum ve gereksinimlere uygun olarak, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.¹¹⁴ Yönetim kurulunun görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi hile riskinin önlenmesi hususunda önem teşkil eden bir konu olduğu için, çalışma kapsamında yer alan firmalara yönetim kuruluna bağlı komite sayısı, bu komitelerin isimleri, komite başkanlarının bağımsızlık durumları hakkında sorular yöneltilmiştir. X Firması, yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan iki adet komiteye sahiptir. Bu komiteler Denetim Komitesi ve Risk ve İş Geliştirme Komitesi'dir. Bu komitelere başkanlık eden kişiler bağımsız üye değildir. Denetim komitesi başkanı aynı zamanda firmanın iç denetim müdürlüğü görevini sürdürmektedir. Risk ve İş Geliştirme Komitesi'nin başkanlığı ise firmanın Mali İşler Müdürüne Pazarlama Müdürü tarafından eş zamanlı olarak yürütülmektedir. Bu noktada, X Firmasının komitelerinin bağımsızlık ilkesine tam olarak uymadığı sonucuna varmak mümkündür.
- Y Firması'nın yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan bir denetim komitesi bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra firmada bir iç denetim grubu, iç denetçi de görev yapmamaktadır. Bağımsız denetimden de geçmeyen Y Firması'nın sadece bir Mali Müşaviri ve Tam Tasdik Sözleşmesi kapsamında çalıştığı bir Yeminli Mali Müşaviri mevcuttur. Denetim Komitesinin var olmaması, iç denetim ve bağımsız denetim süreçlerinin firmada yer almaması, Y Firması'ndaki hile riski potansiyelini arttırmaktadır. X Firması'nın ise bu konuda Y Firması ile kıyaslandığında daha kurumsal olduğunu söylemek mümkündür. Firmanın yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan bir Denetim Komitesi mevcuttur. Komite 2 üyeden oluşmaktadır. Komite'nin görev ve sorumluluklarının açıkça belirtildiği yazılı prosedürler mevcuttur. Denetim Komitesinde mali işler uzmanı bir üye bulunmaktadır. Denetim Komitesi aylık olarak mali işler, muhasebe ve iç denetim birimlerinden düzenli olarak raporlar almakta ve finansal tabloları, bütçe tablolarını, performans tablolarını düzenli olarak aylık bazda

¹¹⁴ SPK, s.33.

Yönetim Kurulu'na raporlamaktadır. X Firması'nda Denetim Kurulu'nun yazılı olarak hazırladığı prosedürler kapsamında birimler tarafından eksik ya da yanıltıcı raporlama yapmanın veya hiç raporlama yapmamanın bir yaptırımını olmamasına rağmen, firmada bu tip bir durumla karşılaşılmamıştır.

- Organizasyon yapısına ilişkin en temel kavram olan organizasyon şemasının temelinde bölümlere ayırma mantığı yatmaktadır. Yönetim alanının belirlenmesi, koordinasyonun sağlanması, çalışanların ve yöneticilerin görev, sorumluluk ve iş tanımlarının netleştirilmesi gibi yönetsel alanlarda önem teşkil eden bölümlere ayırmanın en temel göstergesi olan organizasyon şeması, X Firması'nda mevcut iken, Y Firması'nda mevcut değildir. Detaylı bir organizasyon şemasına sahip olan X Firması'nda iş tanımlamaları ve iş süreçleri tanımlanmışken, Y Firması'nda böyle bir tanımlamadan söz edilmemektedir.
- Organizasyon yapısına ilişkin diğer önemli bir nokta performans ölçüm kriterleridir. Bilindiği gibi performans, etkinlik, kalite, verimlilik, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi üzerinde doğrudan olumlu etkiye sahip bir kavramdır. Dolayısıyla, firmaların temel değerlerinden olan çalışanlarının performanslı çalışmaları firmalar için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, çalışan performansının ölçülmesi ve ödül-prim-zam gibi dinamiklerin bu performanslara göre değerlendirilmesi, çalışanların firmaya olan bağlılıklarını ve güvenlerini arttıracaktır. Verimli ve şirket çıkar ve hedeflerine uygun olarak çalışmanın olumlu sonuçlar doğurduğunun bilincine ulaşan çalışanların hile riskine yönelik hataları yapması olasılığı azalacaktır. X Firması performans ölçüm kriterleri kapsamında uzman bir danışmanlık firması ile çalışmış ve performans ölçüm kriterleri oluşturulmuştur. An itibarıyla X Firması performans ölçüm kriterlerini çalışma hayatında uygulamakta ve çalışanlarının bu sürece uyum aşaması yönetilmektedir. Y Firması ise herhangi bir performans ölçüm kriteri uygulamamaktadır. Ancak, firmanın iş hacminin artması ve yeni personel ihtiyacının doğması sonucunda firmanın ilgili birimleri bu konu üzerinde çalışmalar başlatmıştır.
- Firmaların organizasyon yapıları kapsamında araştırılan diğer bir husus etik kurallarıdır. Etik kurallarına yönelik olarak firmalara yazılı etik kurallarının var olup olmadığı sorulmuştur. X Firması'nda yazılı etik kuralları mevcut değildir. Ancak

firma, algı olarak yönetimin etik anlayışının firma çalışanları tarafından bilindiğini ve yönetim olarak çalışma tarzlarının ve olaylara yaklaşımlarının tüm firma çalışanlarına başarılı bir şekilde aktarıldığını belirtmiştir. Y Firması'nda da X Firması'nda olduğu gibi herhangi bir yazılı etik kuralı bulunmamaktadır. Firma, yönetim kurulunun aile üyelerinden oluşuyor olmasının ve bu üyelerden iki tanesinin firmada yönetsel kademelerde yer almasının etik kuralların şifahen çalışanlara aktarılmasına yardımcı olduğu belirtmiştir. Her iki firmada da yazılı etik kurallarının oluşturulmasına yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, hediye kabulüne yönelik herhangi bir kural da bulunmamaktadır.

- X Firması da Y Firması da hilenin anlaşılmasına ya da önlenmesine yönelik olarak dış destek almamaktadır. X Firması konu ile ilgili bağımsız bir denetim firması ile görüşmeler yapmış ancak yönetim görüşmelerin devamına onay vermemiştir. Y Firmasının böyle bir girişimi olmamıştır. X Firması hile riski kapsamında sadece kasa, çek ve banka ödemeleri için bir manuel onay mekanizması oluşturmuştur. Y Firması ise büyük montanlı ödemeler için bir onay mekanizmasına sahiptir. Firmalarda bu iki mekanizma dışında, hile riskine yönelik alınan özel bir önlem bulunmamaktadır ki bilindiği gibi hilenin önüne geçilmesindeki en etkin silah hilenin oluşmasını minimum düzeylere çekmektir. Ancak mevcut yapıları itibarıyla her iki firmanın da böyle bir yeteneği yoktur.
- İç Kontrol prosedürleri; iç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için bir ön değerdir. İç kontrol sisteminin rolünün tam olarak algılanmasını sağlayan ve sistemin kuruma katma değer sağlaması üzerinde etkili olan iç kontrol prosedürlerine yönelik olarak firmalara yöneltilen sorular kapsamında; X Firması'nın kritik olarak tanımladığı bir takım bölümleri için iç kontrol prosedürleri tanımladığı görülmektedir. Y Firması'nda böyle bir prosedür yoktur. X Firması'nda var olan iç kontrol prosedürleri, tekstil sektörünün kendine has özellikleri ve firmanın kurum kültürü değişkenleri ele alınarak hazırlanmıştır.
- Her iki şirketin de satın alma prosedürlerinin tam anlamı ile kurumsal olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak iki firma arasında bir kıyaslama yapıldığında X Firmasının Y Firmasından bir adım önde olduğu görülmektedir. X Firması süreçleri

daha iyi yönetmektedir. Y Firması ise henüz aile şirketi olma özelliğini tam anlamı ile bir kenara bırakamamasının izlerini satın alma prosedürlerinde de hissetmektedir.

- Üretim süreçlerinde de satın alma süreçlerindeki kıyas geçerlidir. X Firmasının satın alma süreç ve prosedürleri Y Firmasına göre görece kurumsaldır. Ancak yine de hile riskinin önüne geçmek ya da hilenin belirlenmesi kapsamında yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir.
- X Firmasında yetki Y Firmasına kıyasla kurumsaldır. Y Firması halen yönetim kurulu üyelerine yüksek bir oranla bağımlıdır ve bu durum Firmanın oluşan gelişmelere anında tepki verememesine neden olabilmektedir. Firmanın yönetiminin yetkiyi alt kademe yöneticilerine belirli oranlarda devir etmesi firmanın yararına olacaktır.
- X Firması muhasebe sistemlerinin back-upının alınması, arşivlenmesi gibi teknolojilerde Y Firmasından daha ileride bir tablo çizmektedir. Ancak buna rağmen, her iki firmada tam anlamı ile hile riskine açık muhasebe prosedürleri uygulamaktadır. Ancak, Y firmasının bağımsız denetim firmalarından biri tarafından denetlenmiyor olması Y firmasının hile riski karşısındaki durumunu zayıflatmaktadır.

7. SONUÇ

Hile riski günümüz iş dünyasında sıklıkla karşılaşılan ve önlenmediği takdirde ciddi olumsuzluklara neden olan bir risktir. Hile riski, bir takım yolsuzlukların meydana gelmesine sebebiyet vermekte ve bu yolsuzlukların ortaya çıkarttığı sonuçlar hem işletmeler hem de sektörler açısından yıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle, hile riskinin önlenmesine yönelik alınacak önlemlerin ve hile riskinin kontrol edilebiliyor olmasının önemi büyüktür. Hile riskinin önlenmesi kapsamında işletmelerin etik prosedürlerini, kurumsal yönetim ilkelerini, iç denetim ilkelerini, iç kontrol sistemlerini ve hile ile mücadele sistemlerini etkin bir şekilde kurması, kullanması, kontrol etmesi ve bu kontroller sonucunda bulunan eksiklikleri gidermek sureti ile sistemlerini yaşayan sistemler halinde tutması gerekmektedir. Şirketin iç prosedürleri, örgüt yapısı ve organizasyon kültürü hilenin ortaya çıkması üzerinde etkilidir. Ayrıca, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı da hile üzerinde etkilidir. Diğer bir deyişle, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için tanımlanacak hile riski taşıyan alanlar ve hile riskleri farklılaşmaktadır. Çalışmanın konusunu oluşturan tekstil sektörüne ilişkin hazırlanan hile riski taşıyan alanlar ve hile riskleri sektörün güçlü ve zayıf yanları göz önünde bulundurularak ve sektörün diğer kısıtları ve sorunları ele alınarak düzenlenmiştir.

Çalışmada işletmelere yönelik anket ve mülakatlar düzenlenmiştir. Hile riski alanları ve belirlenen hile riskleri kapsamında tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki tekstil firması çalışmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Bu kapsamda yönetim mülakatları, organizasyon yapısına ilişkin mülakatlar, iç kontrol sistemine yönelik mülakatlar, satın alma, üretim ve muhasebe – finansman departmanlarına yönelik mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakatlar kapsamında verilen cevaplar her iki firma için hile risklerinin gerçekleşme olasılıkları ve önem dereceleri belirlenmiş ve bu iki değişkenin çarpımı sureti ile birer risk puanı bulunmuştur. Risk puanları risk matrisi kapsamında değerlendirilmiş ve her bir işletme için yüksek riskli alanlardan düşük riskli alanlara doğru azalan bir hile riski tablosu oluşturulmuştur. Bu tablodan yola çıkarak firmalardaki mevcut kontrol mekanizmaları değerlendirilmiş ve hile riskine yönelik var olan kontrollerin yeterli ya da yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır.

Uygulama kapsamında elde edilen bulgulara baktığımızda; tekstil sektöründe var olan işletmelerin tam anlamı ile kurumsal yönetim ilkelerini ve güçlerin ayrılığı ilkelerini benimsememiş olduklarıdır. Kurumsal yönetim oluşabilecek riskleri önleme hususunda önemli bir kontrol mekanizmasıdır. Ancak, ülkemiz tekstil sektöründeki firmaların aile firması temelli olmaları ve yönetsel anlamda sorumluluk sahibi olan kişilerin aynı zamanda operasyonel sorumlulukları da yükleniyor olmaları sektör açısından önemli bir risk kaynağıdır. Yönetim kurulu üyeleri şirket operasyonlarında bire bir görev almayıp; sadece nitelikli, özellikli ve büyük montanlı şirketin yaşamsal seyrini değiştirebilecek tarzda işlemlere yönelik rol oynamalıdır. Yani, güçlerin ayrılığı ilkesinin benimsenmesi ve bu kapsamda yetki verilen astların görev tanımlarının ve iş süreçlerinin soru işaretine yer bırakmayacak açıklıkta belirlenmesi gerekmektedir. Böylesine bir yapıda hile riskinin önlenmesi, aile şirketi ilkelerine göre yönetilen ve kurumsal herhangi bir ilkesi olmayan şirketlere nazaran daha kolaydır.

Tekstil sektörü ile ilgili olarak üretim süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesi ve üretimden çıkan ve stoka giren kalemler, üretime girecek hammaddeler ve üretimin her bir aşaması için ciddi kontrol mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Örneğin; üretime giren hammaddelerin alım sürecinde yeterli sayıda teklif alınması ve alınan tekliflere ilişkin dokümantasyonların hataya yer vermeyecek şekilde yapılması, her bir sürecin şirkete entegre edilecek bir ERP sistemi ile kontrol edilmesi ve üretimden çıkıp stoklara giden kalemlerin fiilen ambara girdiğinin ani denetimler ile kontrol edilmesi gerekmektedir. Böylesine bir sistemde üretim kaçaklarının oluşmasının engellenmesi ve üretim sürecinde oluşacak hilelerin önlenmesi mümkün olacaktır.

Uygulama kapsamında değerlendirilen firmalar özelinde tekstil sektörü firmaları için etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması gerekliliği açıktır. İç denetim ve iç kontrol sistemleri olmayan ya da tam anlamı ile işlemeyen firmaların hile riski ile savaşması ve bu riski bertaraf edebilmesi mümkün değildir. Etkin bir iç kontrol sistemi ve iç denetim süreçleri ile beraber işleyen bir risk kontrol mekanizması ile işletmeler özelinde hile riski taşıyan alanların ve olası hile vakalarının belirlenmesi ve belirlenen bu vakalara karşı firmaların mevcut misyon ve vizyonları ile stratejik hedefleri kapsamında bir risk stratejisi geliştirilmesi yararlı olacaktır.

Çalışma kapsamında; tekstil sektöründe oluşacak hile risklerinin önlenmesi kapsamında aşağıdaki sonuçlara varılmıştır:

➤ Özellikle satın alma ve üretim süreçlerinde görev alan personelin dokümantasyon, süreç ve iş emirleri ile hile riskine yönelik olarak eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

➤ Tekstil sektörü firmalarında mevcut olmayan ihbar hattı mekanizmasının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

➤ İç denetim mekanizmalarının ve iç kontrol sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir.

➤ Hile eylemi ortaya çıktığı zaman gerekli cezaların verilmesi ve bu konuda taviz verilmemesi

➤ Kalifiye personel istihdam edilmesi gerekmektedir.

➤ Muhasebe süreçlerinde şeffaflığın sağlanması gerekmektedir.

➤ Güçlerin ayrılığı ilkesinin benimsenmesi ve imza yetkilerinin astlara da yetki verilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, gerekli iç kontrol mekanizmalarının, kurumsal yönetim ilkelerinin tam anlamı ile oluşmaması nedeni ile tekstil sektörünün hile vakaları ile karşılaşma olasılığı orta yüksek derecededir. Ancak, gerekli eylem planlarının harekete geçirilmesi ve sektör firmalarında hile riskine yönelik farkındalığın artırılması ile bu riskin düşük seviyelere ulaşacağı muhakkaktır.

EKLER

EK 1: Satın Alma Departmanına Yönelik Sorular

X Firması:

		Evet	Hayır	Açıklama
1	Yazılı bir satın alma prosedürü var mı?	X		
2	Satın alma sipariş formları yazılı olarak mevcut mudur?	X		
3	Harcama emirleri yazılı bir prosedürden geçiyor mu?	X		
4	Satın alma sipariş formu olmadan satın alma işlemi gerçekleştiriliyor mu?		X	Sipariş formu olmadan satın alma işlemi kural olarak yasak ancak zaman zaman üretimin şirketlerinin süreç yoğunluğundan dolayı bu kural ihlal edilebilmektedir. Ancak bu durum çok sık yaşanmamaktadır.
5	Satın alma sipariş formu olmadan gerçekleştirilen satın almaların bir üst sınırı var mı?		X	
6	Satın alma yapılmadan önce farklı firmalardan teklif alınıyor mu?	X		Kural olarak en az 3 firmadan teklif almadan satın alma yapılmamaktadır. Ancak kumaş gibi üretim için direkt hammadde olan satın almalarda üretimin aksamaması da düşünülerek kemikleşmiş tedarikçiler mevcuttur.
7	Satın alma giderleri merkezi olarak kontrol ediliyor mu?	X		
8	Satıcılara yapılan iadeler muhasebe birimine bildiriliyor mu?	X		
9	Satın alma departmanında çalışanların yakınlarına ait firmalardan sıklıkla alışveriş yapılıyor mu?		X	Böyle bir durum bu güne kadar hiç tespit edilmedi.
10	Ödeme talep formu kullanılıyor mu?		X	Ödemeler vadelerine göre şirketin ödeme günlerinde ödeme planına giriyor.

Y Firması:

		Evet	Hayır	Açıklama
1	Yazılı bir satın alma prosedürü var mı?		X	
2	Satın alma sipariş formları yazılı olarak mevcut mudur?	X		
3	Harcama emirleri yazılı bir prosedürden geçiyor mu?		X	
4	Satın alma sipariş formu olmadan satın alma işlemi gerçekleştiriliyor mu?	X		
5	Satın alma sipariş formu olmadan gerçekleştirilen satın almaların bir üst sınırı var mı?		X	Satın alma sipariş formu olmadan gerçekleştirilen satın alımlar direkt olarak yönetim kurulu üyelerimizin talimatı ile (mail olarak, yazılı talimat, sözlü talimat) yapılmaktadır.
6	Satın alma yapılmadan önce farklı firmalardan teklif alınıyor mu?	X		
7	Satın alma giderleri merkezi olarak kontrol ediliyor mu?		X	
8	Satıcılara yapılan iadeler muhasebe birimine bildiriliyor mu?	X		
9	Satın alma departmanında çalışanların yakınlarına ait firmalardan sıklıkla alışveriş yapılıyor mu?		X	
10	Ödeme talep formu kullanılıyor mu?		X	

EK 2: Üretim Departmanına Yönelik Sorular

X Firması:

		Evet	Hayır
1	Sevk irsaliyeleri, yükleme konşimentoları gibi stoklara ilişkin belgelerin tamamı elinizde mevcut mu?	X	
2	Stoklardan sorumlu personelinizin yaşam standartları maaşı ile doğru orantılı mı?	X	
3	Aynı personelin vardiyasında sürekli olarak stok sayım noksanı çıkıyor mu?		X
4	Teslimatı hızlandırma sebebi altında sıklıkla, güvenlik prosedürleri kesintiye uğratılıyor mu?		X
5	Stok sayımları stok ambarı (deposu) sorumlusu ya da sorumlularından bağımsız olarak yapılıyor mu?		X
6	Stok sayımı yapıldıktan sonra sayıma ilişkin evraklar uygun bir şekilde arşivleniyor mu?	X	
7	Üretimden stoka gönderilen ürün sayısı ile stok ambarındaki ürün sayısı karşılıklı kontrol ediliyor mu?	X	
8	Üretilen ürün maliyeti ile satış rakamı birbirine orantılı bir şekilde oluşuyor mu?	X	

Y Firması:

		Evet	Hayır
1	Sevk irsaliyeleri, yükleme konşimentoları gibi stoklara ilişkin belgelerin tamamı elinizde mevcut mu?	X	
2	Stoklardan sorumlu personelinizin yaşam standartları maaşı ile doğru orantılı mı?	X	
3	Aynı personelin vardiyasında sürekli olarak stok sayım noksanı çıkıyor mu?		X
4	Teslimatı hızlandırma sebebi altında sıklıkla, güvenlik prosedürleri kesintiye uğratılıyor mu?		X
5	Stok sayımları stok ambarı (deposu) sorumlusu ya da sorumlularından bağımsız olarak yapılıyor mu?		X
6	Stok sayımı yapıldıktan sonra sayıma ilişkin evraklar uygun bir şekilde arşivleniyor mu?	X	
7	Üretimden stoka gönderilen ürün sayısı ile stok ambarındaki ürün sayısı karşılıklı kontrol ediliyor mu?	X	
8	Üretilen ürün maliyeti ile satış rakamı birbirine orantılı bir şekilde oluşuyor mu?	X	

EK 3: Muhasebe – Finans Departmanına Yönelik Sorular

X Firması:

		Evet	Hayır
1	Şirketinizde uygulanan yazılı muhasebe politikaları var mı?	X	
2	Yazılı muhasebe hesap planı ve açıklamaları var mı?	X	
3	İşletmede düzenli bir belge akışı var mı?	X	
4	Muhasebe ve finanstan sorumlu personelin yetki sınırları yazılı olarak belirlenmiş midir?	X	
5	Kullanılan her türlü belge önceden sıra numaralı mı?	X	
6	Muhasebe ve finanstan sorumlu personelin yazılı görev tanımları var mı?	X	
7	Şirketinizde kullanılan bir muhasebe programı var mı?	X	
8	Muhasebe kayıtlarının sistemden silinme ihtimaline karşı bir backup ünitesi mevcut mudur?	X	
9	İşletmede hayali işletmelere yönelik incelemeler yapılıyor mu?		X
10	Finansal tablolar bağımsız denetimden geçiyor mu?	X	
11	Yöneticiler sistemde işlem yapma yetkisi var mı?		X
12	Denetçi firma tarafından finansal raporlamaya konu veriler kapsamında sıklıkla hata bulunur mu?		X
13	Onaylı satıcı listesi uygulaması var mı?	X	
14	Şirket kayıtları ile ilgili yapılan alıcı-satıcı mutabakatlarında büyük tutarlı farklar oluşuyor mu?		X
15	Şirketin banka kayıtları ile bankalardan gelen mutabakat mektupları arasında önemli farklılıklar var mı?		X
16	Bu zamana kadar denetçi firma görüş bildirmekten kaçınma yönünde rapor verdi mi?		X
17	Finansal işlemlere ait bir yetki kısıtlaması var mıdır?	X	
18	Mutlaka yönetim kurulu üyelerinin imzası ile yapılması gereken finansal işlemler ya da operasyonel işlemler var mıdır?	X	
19	Şirketinizin uyguladığı bir duran varlık yatırım prosedürü var mıdır?		X
20	Duran varlık satın alınmasına ilişkin uygulanan prosedür var mıdır?	X	
21	Satın alınan her bir duran varlığa envanter numarası veriliyor mu?	X	
22	Faydalı ömrü biten ya da herhangi bir sebepten dolayı zayı olmuş olan duran varlıkları hurdaya çıkartmadan önce yazılı bir onay alınmakta mıdır?	X	
23	Senetli ve senetsiz alacakların takip edildiği hesaplar birbirlerinden bağımsız mıdır?		X
24	Tahsilat olanağı kalmamış olan alacakların hesaplardan silinmesine ilişkin şirket tarafından tanımlanmış prosedürler mevcut mudur?	X	
25	Tahsilat olanağı kalmamış olan alacaklar hesaplardan silinmeden önce onay alınıyor mu?	X	
26	Bilanço dönemlerinde, alacakların vadelerine göre yaşlandırılması işlemi düzenli olarak yapılıyor mu?	X	
27	Senetsiz olan alacaklar için periyodik olarak mutabakat yapılıyor mu?	X	
28	Müşterilerin alacak kayıtlarına olan itirazları, alacaklar hesabının kaydını tutan muhasebe personeli ya da vezne personeli gibi bir personel tarafından mı kayda alınıyor?	X	
29	Borcu silinen müşteri sayısı toplam müşteriler içerisinde önem arz edecek kadar fazla mıdır?		X

Y Firması:

		Evet	Hayır
1	Şirketinizde uygulanan yazılı muhasebe politikaları var mı?		X
2	Yazılı muhasebe hesap planı ve açıklamaları var mı?	X	
3	İşletmede düzenli bir belge akışı var mı?	X	
4	Muhasebe ve finanstan sorumlu personelin yetki sınırları yazılı olarak belirlenmiş midir?		X
5	Kullanılan her türlü belge önceden sıra numaralı mı?	X	
6	Muhasebe ve finanstan sorumlu personelin yazılı görev tanımları var mı?		X
7	Şirketinizde kullanılan bir muhasebe programı var mı?	X	
8	Muhasebe kayıtlarının sistemden silinme ihtimaline karşı bir backup ünitesi mevcut mudur?	X	
9	İşletmede hayali işletmelere yönelik incelemeler yapılıyor mu?		X
10	Finansal tablolar bağımsız denetimden geçiyor mu?		X
11	Yöneticiler sistemde işlem yapma yetkisi var mı?	X	
12	Onaylı satıcı listesi uygulaması var mı?	X	
13	Şirket kayıtları ile ilgili yapılan alıcı-satıcı mutabakatlarında büyük tutarlı farklar oluşuyor mu?		X
14	Şirketin banka kayıtları ile bankalardan gelen mutabakat mektupları arasında önemli farklılıklar var mı?		X
15	Bu zamana kadar denetçi ve/veya YMM firma görüş bildirmekten ve/veya finansal tabloları onaylamaktan kaçınma yönünde rapor verdi mi?		X
16	Finansal işlemlere ait bir yetki kısıtlaması var mıdır?	X	
17	Mutlaka yönetim kurulu üyelerinin imzası ile yapılması gereken finansal işlemler ya da operasyonel işlemler var mıdır?	X	
18	Şirketinizin uyguladığı bir duran varlık yatırım prosedürü var mıdır?		X
19	Duran varlık satın alınmasına ilişkin uygulanan prosedür var mıdır?	X	
20	Satın alınan her bir duran varlığa envanter numarası veriliyor mu?		X
21	Faydalı ömrü biten ya da herhangi bir sebepten dolayı zayi olmuş olan duran varlıkları hurdaya çıkartmadan önce yazılı bir onay alınmakta mıdır?	X	
22	Senetli ve senetsiz alacakların takip edildiği hesaplar birbirlerinden bağımsız mıdır?		X
23	Tahsilat olanağı kalmamış olan alacakların hesaplardan silinmesine ilişkin şirket tarafından tanımlanmış prosedürler mevcut mudur?		X
24	Tahsilat olanağı kalmamış olan alacaklar hesaplardan silinmeden önce onay alınıyor mu?	X	
25	Bilanço dönemlerinde, alacakların vadelerine göre yaşlandırılması işlemi düzenli olarak yapılıyor mu?	X	
26	Senetsiz olan alacaklar için periyodik olarak mutabakat yapılıyor mu?	X	
27	Müşterilerin alacak kayıtlarına olan itirazları, alacaklar hesabının kaydını tutan muhasebe personeli ya da vezne personeli gibi bir personel tarafından mı kayda alınıyor?	X	
28	Borcu silinen müşteri sayısı toplam müşteriler içerisinde önem arz edecek kadar fazla mıdır?		X

EK 4: Hile Riski Taşıyan Alanlar

No	Hile Riski Taşıyan Alanlar
1.	YÖNETİM HİLELERİ
1.1	Hileli Finansal Raporlama
A.	Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi
B.	Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi
C.	Gelir ve Varlıkların Eksik Bildirimi
D.	Gider ve Yükümlülüklerin Fazla Bildirimi
E.	Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar
2.	ÇALIŞAN HİLELERİ
2.1	Nakit Hırsızlığı
A.	Zimmete para geçirme
2.2	Hileli Ödemeler
A.	Fatura Hileleri
B.	Bordro Hileleri
C.	Gider Hileleri
D.	Çek Hileleri
2.3	Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı
A.	Çalışanlar tarafından
B.	Satıcılar tarafından
C.	Eski çalışanlar ve işletme dışındaki kişiler tarafından
3.	YOLSUZLUK VE AHLAKİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR
A.	Rüşvet ve Komisyonlar
B.	Çıkar Çatışmaları
a.	Satın Alma Hileleri
b.	Satış Hileleri

EK 5: Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Hile Vakaları

1.	YÖNETİM HİLELERİ
1.1	Hileli Finansal Raporlama
A.	Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi
1	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi
2	Hayali satış kayıtları
3	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi
4	Müşteriye yapılan indirimın kaydedilmemesi
5	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları
B.	Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi
6	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi
7	Uzun Dönemli amortisman ayrılması
8	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi
9	Varlıklara doğru yöntemler ile karşılık ayrılmayarak azaltılması
10	İndirimleri fazla gösterme
11	Stokları mevcuttan fazla kaydetme
C.	Gelir ve Varlıkların Eksik Bildirimi
12	Kayıt Dışı satışlar
D.	Gider ve Yükümlülüklerin Fazla Bildirimi
13	Gerçek olmayan alımlar(Komisyon karşılığı alınan fiktif alımlar)
14	Kişisel amaçlı yapılan giderlerin şirket kayıtlarına alınması
15	Fazladan karşılık ayrılması
E.	Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar
16	Finansal Tablo Kalemlerinin Yanlış Sınıflandırılması
17	Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış önemli olayların finansal tablolara doğru yansıtılmaması
2.	ÇALIŞAN HİLELERİ
2.1	Nakit Hırsızlığı
A.	Zimmete para geçirme
18	Yazar Kasa Hırsızlığı
19	Kasadan Para ya da Çek Hırsızlığı
2.2	Hileli Ödemeler
A.	Fatura Hileleri
20	Sahte İşletmeler ile gerçek(şişirilmiş) mal ve hizmet alım/satış hileleri
21	Sahte İşletmeler ile sahte mal ve hizmet alım/satış hileleri
22	Faturanın şirket içerisinde dolaşımında tahrif edilmesi
23	Faturanın şişirilmesi
24	Sahte harcama belgeleri ile işletmeden para alınması
B.	Bordro Hileleri
25	Hayalet çalışanlar oluşturulması
26	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması

27	Çalışma saatlerini değiştirme
28	Çalışanların hileli beyanları
29	Çalışan Tazminatları
30	Sahte Ücretler oluşturulması
31	Fazla ödeme hileleri
C.	Gider Hileleri
32	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi
33	Giderlerin şişirilmesi
34	Sahte gider yaratılması
35	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma
D.	Çek Hileleri
36	Çeklerin kayıtlara girmeden gizlenmesi(çalınması)
37	Sahte bir işletme veya kişi adına çek düzenlenmesi
38	Çalışanın Kendi adına çek düzenlemesi
2.3	Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı
39	Stokların çalınması
40	Stok Değer Düşüklüğünün olduğundan az gösterilmesi
41	Üretim Firelerinin olduğundan fazla gösterilmesi
42	Sabit varlık hırsızlığı
43	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı
44	Bakım Onarım giderlerinin Aktifleştirilmesi
3.	YOLSUZLUK ve AHLAKİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR
A.	Rüşvet ve komisyonlar
B.	Çıkar çatışmaları
a.	Satın Alma Hileleri
45	Aşırı satın alma hileleri
46	Yetersiz mal veya hizmet alımı
47	Yüksek fiyatla mal veya hizmet satın alınır,
48	Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması
49	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği
50	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması
51	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması

KAYNAKÇA

- A.Nejat Yüzbaşıoğlu. **Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi**, Risk Yönetim Konferansı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Risk Yönetimi Konferansı Sunumu, İstanbul: 16 Ocak 2003,
<http://www.tmsf.org.tr/documents/reports/tr/riskmanagementNY.pdf> (18.02.2013)
- Acar, Aclan. **Anlam ve Uygulama Açısından Yönetim ve Yönetişim Kavramları**,
http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=31 (05.01.2013),
- Akdemir Çağla. **İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletimlerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010.
- Aktan, Coşkun Can. **Kurumsal Şirket Yönetimi**. Ankara SPK Yayınları, 2006.
- Aktan, Coşkun Can ve İstiklal Yaşar Vural. **Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri**, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonları, Rekabet Dizisi: 2, Yayın No, 254, 2004.
- Alpman, Gökhan. **İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması**,
<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6822,alpman-gokhan-ic-kontrol-sisteminin-etkiiginin-saglan-,pdf?0> (01.01.2013).
- Aras, Güler. **Avrupa Birliği ve Dünya Pazarlarına Uyum Açısından Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Rekabet Yeteneği**, İstanbul Mart Matbaası, 2006.
- Arslan, Işılada. **Kurumsal Risk Yönetimi**,
<http://www.sgb.gov.tr/MaliyeUzmYrdArasRaporlari/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9F%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netimi%20I%C5%9F%C4%B1lda%20ARSLAN.pdf> (24.02.2013),
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2,Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü, 1979.
- Bayraktar, Türkan. **Türkiye’de İplik Üretim Kapasitesi ve Makine Parkı Üzerine Genel Bilgiler**, İstanbul: İTKİB Yayını, 2003.
- Biegelman, T, Martin ve Joel T,Bartov. **Executive Road-Map to Fraud Prevention an International Control: Creating a Culture of Compliance**, New York: John Wiley & Sons, 2006.
- Bozkurt, Nejat. **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1998.
- Bozkurt, Nejat. **İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri** Yaklaşım Dergisi, Yıl 8, No: 93, Eylül 2000.

- Bozkurt, Nejat. **İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Budak, Hüseyin ve Semra Erpolat. **Kredi Risk Tahmininde Yapay Sinir Ağları ve Lojistik Regresyon Analizinin Karşılaştırılması**,
http://www.ajit-e.org/?menu=pages&p=details_of_article&id=58 (22.03.2013)
- CIMA. **Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice**,
http://www.cimaglobal.com/ADDD6F5D-2F0B-4A92-A2EC-4EDE56577C45/FinalDownload/DownloadId-8C53C9DB7CF11E0D1DA4858F36E3CB3F/ADDD6F5D-2F0B-4A92-A2EC-4EDE56577C45/documents/importedddocuments/cid_techguide_fraud_risk_management_feb09.pdf.pdf (15.04.2013),
- Coderre, G, David. **Fraud Detection: Using Data Analysis Techniques to Detect Fraud**
http://pdfserve.informaworld.com/342000_758064766_768429903.pdf (01.04.2013)
- Chapman, Christy. **The Big Picture-Enterprise Risk Management Services**, Internal Auditor, June 2001.
- Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission. **Enterprise Risk Management-Integrated Framework (Executive Summary)**, USA, 2004.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Tradeway Commission). **COSO Enterprise Risk Management Framework (Draft)** AICPA, USA, 2006.
- Çabuk, Adem ve Yücel Elif. **Adli Muhasebecilik Mesleğinin Türkiye’deki Gelişme Potansiyeline Yönelik bir Araştırma**
<http://journal.mufad.org/attachments/article/678/5.pdf> (11.03.2013)
- Çolpan, Aslı. **Kapitalizmin Evrimi ve Kurumsal Yönetim Teorileri**, Kurumsal Şirket Yönetimi içinde, Ankara SPK Yayınları, 2006
- Çömlekçi, Ferruh, (Ed.).**Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz**, Eskişehir: Anadolu Web Ofset, 2004
- Devlet Planlama Teşkilatı. **5 Yıllık Kalkınma Planı**, 2549.
- Dinç, Engin ve Hasan Abdioğlu. **İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerinde Ampirik Bir Çalışma**
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, No:21, Haziran 2009.
- Dünya Gazetesi. **İşgücü Maliyetleri %10 Yükseldi**, <http://www.dunya.com/isgucu-maliyetleri-yuzde-10-yukseldi-174105h.htm> (02.04.2013).
- Erçel, Gazi. **Finansal Risk Yönetimi** 6,Yıllık Global Finance Conference,
<http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/konusma/tur/1999/riskyon.html> (28.02.2013).

- Eroğdan, Melih. **Muhasebe Hilelerinin Ortaya ıkartılmasında Benford Yasası**, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Yıl:1, Sayı: 3, Ocak 2001.
- Eversole, Lisa. **Profile of a Fraudster**
<http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbley/fraudster.html> (16.03.2013).
- Eyüpoğlu, A, Ayşe. **Risk Yönetim Aracı Olarak Futures Piyasaları: Yapısı, İşleyiş Mekanizmaları ve Bazı Ülke Örnekleri** Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 21, Ankara, 1995.
- Fishman, Neil. **Signs of Fraud: A Case by Case Review**, CPA Journal, Vol: 71, No:3, Mart 2001.
- Fıkırkoca, Meryem. **Bütünsel Risk Yönetimi**, 1, Baskı, Ankara: Pozitif Matbaacılık, 2003.
- Fountnovelle, Perry. Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements, <http://www.bos.frb.org> (04.04.2013).
- Funston, Rick. **Creating a Risk Intelligent Organization** Internal Auditor, Nisan 2003.
- Grant Thorton. **Managing Fraud Risk: The Audit Committee Perspective**,
http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Audit/Assurancepublications/Audit%20committee%20guides/ACH_Guides_Managing_Fraud_Risk_.pdf (11.03.2013).
- Graycar, Adam ve Russell Smith. **Identifying and Responding to Corporate Fraud in the 21th Century**
http://www.aic.gov.au/media_library/conferences/other/graycar_adam/2002-03-fraud.pdf (02.01.2013).
- Gülten, Selçuk. **Adli Muhasebe Kavramı ve Adli Müşavirlik Mesleği**, Ankara Barosu Dergisi, Yıl: 68, Sayı: 2010/3, 2010.
- Gürbüz, Osman ve Yakup Ergincan. **Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004.
- Hampton, J,John. **Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Asses Risk, Mange Exposure, and Seize Opportunity**, New Rok: American Management Association, 2009.
- Hatunoğlu, Zeynep ve Nadire Güneş. **Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri II**, Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, Kahramanmaraş: 1-2 Ekim 2013.
- Herts, B, David ve Howard Thomas. **Risk Analysis**, Singapore: John Wiley & Sons, 1983.
- HIBIS. **Fraud Risk Analysis: Do You Understand the Risk?**
<http://www.hibis.com/newpdf/Fraud%20Risk%20Analysis%20RM%20April%2009.pdf?ProductID=465031> (14.04.2013).

- Hillas, S, Constantinos. **Designing an Expert System for Fraud Detection in Private Telecommunications Networks**, Expert Systems with Applications, Vol: 35, 2009.
- Hogan, Chris, Rezaee Zabihollah, Riley Dick, Richard, ve Uma Velury. **Financial Statement Fraud: Insights from the Academic Literature, Auditing: A Journal of Practice & Theory**, No: 2, Kasım 2008.
- Hornigren, Charles, Foster, George ve Datar Srikant. **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 10th Edition, USA: The McGraw-Hill Companies Inc, 2006.
- İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası. **Tekstilde KDV Oranının %8 Olarak Yeniden Belirlenmesinin Etkileri**
http://www.istanbulymmo.org.tr/_dosya/MaliPlatform/19,%20tekstilde%20kdv%20oraninin%20yeniden%20belirlenmesinin%20etkileri.pdf (03.04.2013).
- İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Proje ve İş Geliştirme Birimi.
<http://www.iaosb.org.tr/Controls/Images/file/TEKSTIL%20VE%20HAZIR%20GIYIM%20SANAYI%20TEMMUZ%202012.pdf> (28.01.2013).
- Karabınar Selahattin ve Nermin Akyel. **Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri**,
<http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf> (25.03.2013).
- Kepekçi, Celal. **Bağımsız Denetim**, Ankara: Siyasal Yayınevi, 2000.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9, Baskı, İstanbul: Betaya Basım Yayın A.Ş., 2003.
- Kıracı, Murat. **Hile Riskinin Değerlenmesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik bir Araştırma** Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 14, Ocak 2005.
- Koskivvara, Eija. **Integrating Analytical Procedures into the Continuous Audit Environment**, Journal of Information Systems and Technology Management, Vol: 3, No:3, 2006.
- Kuluçlu, Erdal. **Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine**,
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der63m1.pdf> (02.02.2013).
- Küçük, Ergun ve Şaban Uzun. **Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar**, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, No, 32, Ocak-Haziran 2009.
- Küçüksözen, Cemal ve Küçükkocaoğlu, Güray. **Kurumsal Şirket Yönetiminde Finansal Bilginin Rolü**, Muhasebe ve Denetim Bakış, No:16, 2005.
- Lore, Marc ve Lev Borodovsky. **The Professional’s Handbook of Financial Risk Management**, Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 2000.
- McLemore, Ivy. **Telltale Signs of Fraud, Part Two of a Series**
<http://businessfinancemag.com/article/telltale-signs-fraud-part-two-series-0501> (15.03.2013).

- Munter, Paul ve Thomas A, Ratcliff. **Auditors Responsibilities for Detection of Fraud-Part I**, The National Public Accountant, Vol:43, No: 6, Ağustos 1998.
- Mondy, Wayne ve Robert Moe. **Human Resources Management**, UK: Pearson Prentice Hall.
- Monks, Robert ve Nell Minow. **Corporate Governance**, Oxford: Blackwell Publishing, 2004.
- Operasyonel Risk Çalışma Grubu. **Operaasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplaması, İleri Ölçüm Yaklaşımları – Ekonomik Sermaye İlişkisi**, Bankacılar Dergisi, Sayı: 58, 2006.
- Öksüz, Fuat. **İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik**, [http://www,tide.org, tr/uploads/tide12, pdf](http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf) (22.04.2013)
- Öz İplik İş Sendikası. **Tekstil Sektörünün Sorunlarına İlişkin Basın Toplantısı**, [http://oziplikis, org, tr/tr/data, asp?id](http://oziplikis.org.tr/tr/data.asp?id) (21.03.2013).
- Pamukçu, Fatma. **Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 50, Nisan 2011.
- Pash, Ali. **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, 1, Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- PriceWaterHouseCoopers. Türkiye Danışmanlık Hizmetler, **Her Yönüyle Kurumsal Risk Yönetimi**, İstanbul: Infomag Yayıncılık, 2006.
- Rada Roy. **Expert Systems and Evolutionary Computing for Financial Investing: A Review, Expert Systems with Applications**, Vol: 34, 2008.
- Resmi Gazete. **5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, 24.12.2003-25326.
- Samsun, Nihal. **Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim**, [http://www, deu, edu, tr/userweb/hilmi, coban/hesap%20verebilirlik, pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi,coban/hesap%20verebilirlik.pdf), (22.02.2013).
- Schanfield, Arnold, Michael Miller. **A Sustainable Approach to ERM, Internal Auditor**, Vol: 62, No:2, Nisan 2005.
- Sermaye Piyasası Kurulu. **Seri: X No: 22 Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ**, [http://www, spk, gov, tr](http://www.spk.gov.tr) (31.03.2013).
- Sermaye Piyasası Kurulu. **SPK Kurumsal yönetim İlkeleri**. İlk Yayınlanma Tarihi: Temmuz 2003. Düzeltilmiş İkinci Yayınlama Tarihi Şubat 2005.
- Sevim, Ümit. **Ev Tekstili Dış Pazar Araştırması**, Ankara: İGEME Yayınları, 2001.
- Shwartz, Mark. **The Nature of the Relationship Between Corporate Codes of Ethics and Behaviour Journal of Business**, Vol: 32, No:3, 2001.

- Sober, J, Paul. **Auditor's Risk Management Guide Integrating Auditing and ERM**, 1, Basım, USA: CCH Incorporated, 2005.
- Sönmez, Asuman ve Andaç Toksoy. **Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği**, Maliye Finans Yazılar, Yıl: 25, No:92, Temmuz 2011.
- Spedding Linda ve Adam Rose. **Business Risk Management Handbook**, Oxford: CIMA Publishing, 2008.
- The Institute of Internal Auditors, United Kingdom & Ireland. **Position Statement – The Role of Internal Audit in Enterprise Risk Management**.
- T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. **Tekstil, Hazır Giyim, Deri ve Deri Ürünleri Sektörleri Raporu (2012-1)**, 2012.
- T.C. Maliye Bakanlığı Türkiye İç Denetim Enstitüsü. **Risk Yönetim Süreci**, www,tide,org,tr (14.02.2013).
- Tekstil İşveren. **Güncel**,
http://www.tekstilisveren.org/ttsis/images/stories/dergi/mart13/mart_2013.pdf
(02.05.2013).
- Tübitak. **Vizyon 2023 Teknoloji Öngörüsü** Tekstil Paneli (Son Rapor), Temmuz 2003.
- Türkiye Tekstil Sanayii İşverenler Sendikası. **Teşvik Paketi İşe Yarayacak Mı?**
http://www.tekstilisveren.org/ttsis//index.php?option=com_content&task=view&id=472&Itemid=1 (02.04.2013).
- Türkyener, Mustafa. **Benford Yasası ve Mali Denetimde Kullanımı**,
<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der64m5.pdf> (25.03.2013).
- Tüsiad. **Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**,
<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/DenetcininNotDefteri/YonetimKurullai%C4%B1ninIcDenetimHakkindaSormasiGereken12Soru.pdf> (13.03.2013).
- Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu. **Kurumsal Risk Yönetimi**
http://www.tusiad.org/__rsc/shared/file/KurumsalRiskYonetimi.pdf (25.02.2013).
- Uğur, Abdullah. **Türkiye'nin Dış Ticaretinde Tekstil-Giyim Sektörünün Yeri ve Yeni Rekabet Dönemi**, Ankara Üniversitesi Coğrafi Bilimler Dergisi, Cilt: 2, No:2, 2004.
- Uzun Ali Kamil. **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri**. Deloitte, 2008.
- Yavuz, Salih. **İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri**, Bankacılar Dergisi, Vol: 13, No: 42, 2002.

Yükçü, Süleyman. **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 4.Baskı, İzmir: Cem Ofset, 2003.

Yüksel Selim Pazarçeviren. **Adli Muhasebecilik Mesleği**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1, No: 2, 2005.

Wells, Joseph T. **How To Screen Job Applicants To Avoid Potential Employee Fraud.**

<http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=19> (23.02.2013).