T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Eda TAMTABAK DOST

2501202758

DANIŞMAN

Prof. Dr. Evren Dilek ŞENGÜR

İSTANBUL - HAZİRAN 2023

ÖZ

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLE ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Eda TAMTABAK DOST

Şirketlerde, iç kontrol sistemi olmayışı ya da sistemin zayıflığından kaynaklanan hileler çok fazla görülmektedir. Hileyi tespit etmek kolay olmamak ile beraber, hilenin neden ve nasıl işlenebileceği hakkında kapsamlı bilgi toplamak gerekmektedir. Bu gereksinimden dolayı hile denetimi kavramı denetim literatüründe yer edinmeye başlamıştır. Bu noktada hileye ilişkin riskleri belirlemek ve yönetmek için öncelikli olarak failin kim olduğunu, ne zaman ve neden bu fiili işlendiğini anlayarak hileli davranışa yol açan faktörleri tanımlamak oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı, işletmede kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, finansal raporlamanın güvenilir olmasını ve mevzuata uygun hareket edilmesini sağlayacak bir finansal iç kontrol sistemi oluşturmaktır.

Çalışmada öncelikle hile kavramı ve hile denetimi incelenmiş, hile risk değerlemesi yapıldıktan sonra iç kontrol sistemi ele alınmış ve bir şirket üzerinde danışmanlık firmasının 8 ay süren hile denetimi ve iç kontrol sistemi uygulaması aktarılmıştır. Bu çalışmada, etkin iç kontrol sisteminin işletmelerde karşılaşılabilecek hatalı ve hileli işlemlerin azaltılmasında önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol Sistemi, Hile Kavramı, Hile Denetimi, Hile Risk Değerlemesi

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM ON FRAUD AND A COMPANY APPLICATION

EDA TAMTABAK DOST

In companies, frauds arising from the absence of an internal control system or the weakness of the system are very common. Although it is not easy to detect fraud, it requires comprehensive knowledge of why and how fraud can be committed. Based on this requirement, the concept of fraud control has started to take place in the audit literature. At this point, it is very important to identify the factors that lead to fraudulent behavior by first understanding who the perpetrator is, when and why this act was committed, in order to identify and manage the risks related to fraud.

The aim of this study is to create a financial internal control system that will ensure the effective and efficient use of resources, reliable financial reporting and compliance with the legislation.

In the study, firstly, the concept of fraud and fraud auditing were examined, after fraud risk assessment was made, the internal control system was discussed and the 8-month fraud audit and internal control system application of a consultancy firm on a company was conveyed. In the study, it was concluded that the effective internal control system has a significant effect on reducing the erroneous and fraudulent transactions that may be encountered in the company.

Anahtar Kelimeler: Internal Control System, Fraud, Fraud Detection, Fraud Risk Assesment,

ÖNSÖZ

Son yıllarda artan ticari girişimler aynı zamanda hile vakalarının da ortaya çıkmasını veya artmasını da sebebiyet vermiştir. Ülkemizde çalışan kitlenin yaşam standartlarını tehdit eden unsurların artması bu kişilerde sadakat ve etik kurallar çerçevesinde çalışma sorununu beraberinde getirmektedir. Söz konusu duruma, şirketlerin iç kontrol sistemi zafiyetlerinin de eklenmesi ile hile meydana gelmektedir. Bu oluşum, Türkiye' deki firmalarda Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi' nin önemini ortaya çıkartmıştır.

Firma içerisinde iç kontrol sisteminin düzgün çalışıp çalışmadığı, yapılan hileler ile doğru orantılıdır. Hilenin gerçekleştiği bir işletmede iç kontrol sisteminin zayıf olduğu gözükmektedir. Bu çalışma içerisinde hile kavramı, hile denetimi ele alınarak, iç kontrol sistemi unsurları ve işletme faaliyet döngüleri baz alınarak iç kontrol sistemi aktarımı sağlanmıştır. İç kontrol sisteminin hile üzerindeki etkisini, Türkiye' de bir işletmede yapılan hile denetimi ve iç kontrol sistemi iyileştirme uygulaması anlatılmaktadır.

Tez çalışmamın her aşamasında destek olan, değerli katkıları bulunan kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Evren Dilek Şengür' e şükran ve teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam süresince bana gösterdikleri sabır ve anlayış için kıymetli aileme teşekkür ederim.

Eda TAMTABAK DOST

İSTANBUL, 2023

ŞEKİLLER TABLOSU

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	:Association of Certified Fraud Examiners, Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği
BDS	:Bağımsız Denetim Sistemi
CFE	:Certified Fraud Examiner
CFO	:Chief Financial Officer, Mali İşler Müdürü
CICA	:Certified Internal Controls Auditor
COSO	:The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
ERP	:Enterprise Resource Planning
CRM	:Customer Relationship Management
FOB	:Free On Board
GKGDS	:Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları
GKGMİ	:Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
GTİP	:Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu
İKY	:İnsan Kaynakları Yönetimi
KAP	:Kamuyu Aydınlatma Platformu
SMMM	:Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
SOX	:Sarbanes Oxley
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
TDS	:Türkiye Denetim Standartları
TFRS	:Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TMS	:Türkiye Muhasebe Standartları

GİRİŞ

Hile, uzun zamandır var olan ve günümüzde de işletmelerin ciddi miktarlarda zarara uğramalarına hatta iflasa neden olabildiği görülmüştür. Hile işlemi firma içerisinde her pozisyondaki kişi tarafından gerçekleştirilmektedir. Hile ile mücadelede alınması gereken ilk önlem etik kurallara uyumu arttırmak ve kontrol mekanizmasının düzgün işlediğinden emin olmaktır.

Hile, kasıtlı olarak birini kandırmak ve bu durumdan çıkar elde etmek anlamına gelmektedir. Çeşitli sebeplerle fira içerisinde çalışanlar hileye başvurabilmektedir. Bu sebeplerden en önemlisi elbette ekonomik kazançlardır. Firma içerisinde kişisel olarak hileye başvuranların temelde kendilerini ispatlama çabaları ya da özel yaşantılarında yaşadıkları finansal zorluklar yaşadıkları düşünülmektedir. Bu koşulda hile üzerinde önemli derecede durulması ve saptandığı anda düzeltilerek telafi edilmesi gereken bir konudur.

Bu çalışmada, ilk bölümde hile kavramı, hile denetimi ve aşamalarını ve rapor süreçleri ele alınarak teorik anlatım yapılmıştır. İkinci bölümde, iç kontrol sistemi unsurları ve işletme faaliyet döngüleri anlatılarak etkin iç kontrol sisteminin önemi ve hile denetiminin iç kontrol sistemi üzerindeki etkisi anlatılmıştır. Son bölüm olarak üçüncü bölümde bir işletmede hile denetimi kapsamında iç kontrol sistemi oluşturma uygulaması anlatılmaktadır.

Hileyi önleyebilmek için hile kavramının ne olduğu bilmek ve basit bir şekilde var olan hile risklerinin de nasıl önlenebileceği konularında bilincin oluşması önemlidir. Bu tez çalışmasında, hilenin önemini vurgulayarak hilelerin nasıl açığa çıkarılabileceği ya da hilelerin azaltılmasında hile denetiminin ve kontrol mekanizmasının etkin iç kontrol sisteminde uygulanabilir olduğu bir şirket üzerinde örnek uygulama ile anlatılarak işletmelere yol göstermesi adına faydası olması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
HİLE KAVRAMI

Hile, bir kişinin veya bir kurumun varlığına el koyma veya haksız bir biçimde kullanması şeklinde tanımlanabilir. (Pehlivanlı, 2011; 3) Hile, muhasebe datalarının ve varlıkların çalınması gibi işletmeye ait önemli verilerin kişisel bir çıkar sağlamak amacıyla firma dışına çıkartılması şeklinde gerçekleşebilir. Hile ile hata arasındaki temel fark, işlemin ardındaki niyet ve kasıttır. (O-Regan, 2004; 122)

1.1. Hilenin Tanımı

Hile, kasıtlı bir biçimde ve gizlice sürdürülen, hile yapan kişinin kendisine ya da başkasına bir yarar sağlama amacı ile yapılan fakat kurbanın zarar gördüğü bir eylemdir. (Bozkurt, 2009; 60.) Özensiz çalışma, bilgisizlik, ihmalkârlık gibi durumlar hataya sebep olurken ve işletmeye zarar verirken, hile ise yapan kişiye fayda sağlayan bir fiildir. (Yaman, 2019).

ACFE (Uluslararası Hile ve Mesleki Yolsuzluk İnceleme Uzmanları Derneği), hile ve beyaz yaka suçlarını azaltmak ve üyelerine bu suçları tespit etme ve önleme konusunda yardımcı olmak amacıyla 1988 yılında kurulmuş profesyonel bir meslek kuruluşudur.

ACFE hile sınıflandırması;

- Varlıkların Kötüye Kullanımı,
- Yolsuzluk
- Finansal Tablo Hileleri şeklindedir.

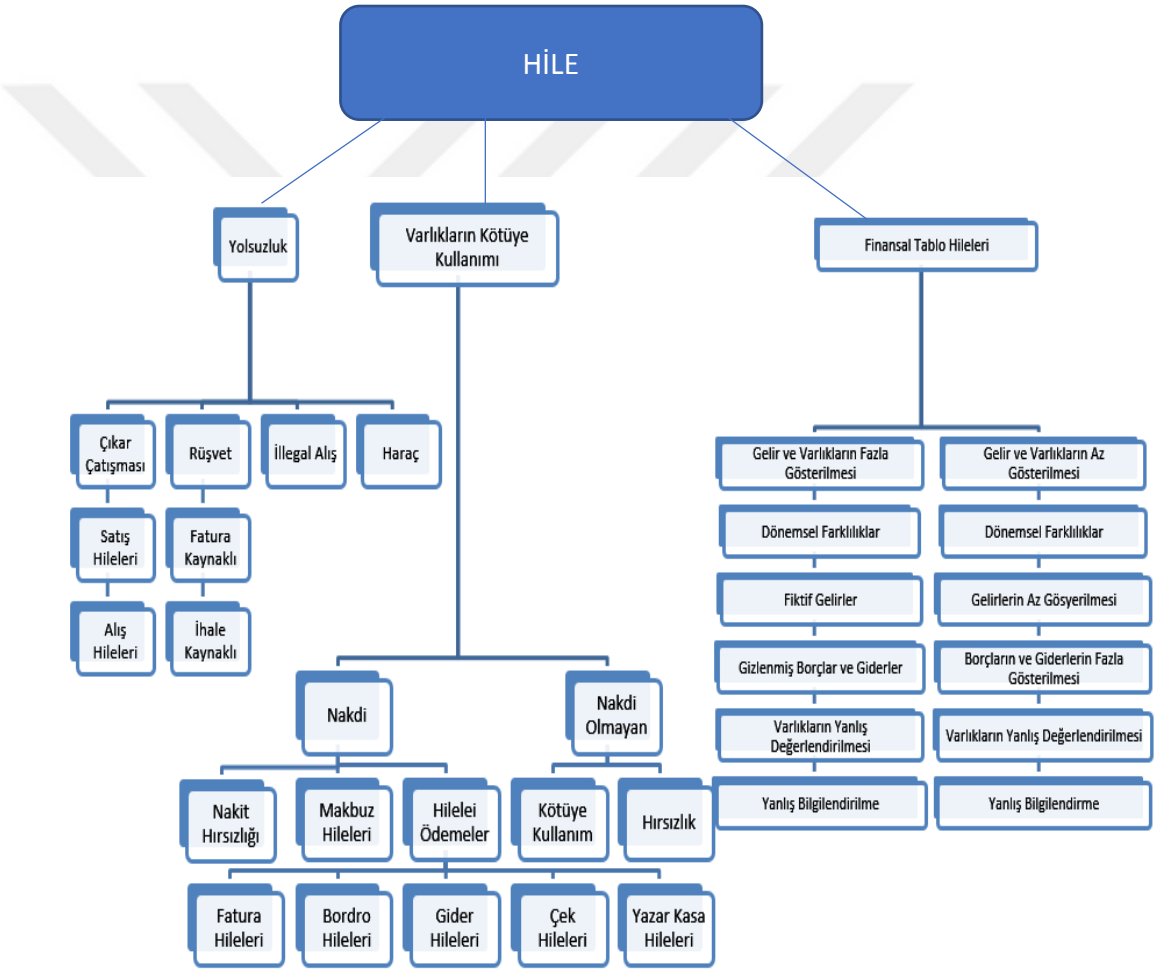
Bu hile türlerinden ilk ikisi daha çok çalışan hileleri olarak görülmektedir. Hileli Finansal Tablolar genellikle işletme yöneticileri tarafından yapılmaktadır.

1.2. Hilelerin Sınıflandırılması

SPK, Seri X No: 22 tebliğinde ve KGK da BDS 240'da hile türlerini varlıkların kötüye kullanılması ve finansal tablo hileleri olarak düzenlemiştir. Ancak ACFE 2020 yılı

raporunda, hileli işlemleri yolsuzluk, varlıkların yanlış kullanımı ve hileli finansal raporlama şeklinde sınıflandırmıştır. Aynı raporda ACFE, hileleri detaylı olarak sınıflandırarak bir hile ağacı oluşturmuştur.

2022 yılı ACFE raporuna göre yapılan hile türlerinin ortaya çıkma sıklıkları (frekansı) içerisinde %12 oranında yolsuzluğun, %32 oranında yolsuzluk ile varlıkların kötüye kullanımı beraber olarak yer aldığı görülmüştür.



Şekil 1: ACFE Hile Sınıflandırılması
Kaynak: 2020 Hile ve Suistimaller Raporu (https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/, 16/06/2020).

1.2.1. Yolsuzluk

Yolsuzluk, personelin işletme faaliyetlerinde işverenin veya diğer personellerin hakkını yok sayarak, pozisyon ve görevini yanlış bir biçimde kendisine ya da başkasına çıkar sağlayacak bir şekilde yerine getirmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tür faaliyetler genelde işletme personelinin, işletme dışından biri ile işbirliğine girmesi biçiminde oluşmaktadır. Bu hileler genel olarak dört alt bölümde ele alınmaktadır. (Bozkurt, 2009; 73)

- Rüşvet; Rüşvet en genel biçiminde bir kişi ve/veya kuruma doğrudan ya da aracılar vasıtasıyla verilen bir söz, yapılan ekstra bir ödeme veya sağlanacak bir fayda karşılığında, bir iş veya kararın etkilenmesi olarak tanımlanabilir (Öcal, 2008: 13)
- İllegal Alış,
- Çıkar Çatışmaları,
- Haraç: Bilimsel araştırmalarda irtikap olarak geçmektedir. Hizmet alan tarafın, ikna ya da zorla memura bir bedel ödemesini sağlamaktır.

Bu hile çeşitleri, firmanın riskinin ve zararının artmasına sebep olmaktadır. Yatırımcıların güvenini zedelemekte, şirketin büyümesine engel olmakta ve işletmenin iflas riskini artırmaktadır. (Bozkurt, 2009, 73) Finansal suçların tespiti ve ispatı çok kolay olmayan eylemlerdir. Diğer suçlarda, işletmelerdeki belgeler üzerinden iz bulmak kolay iken bu suçlarda belgeler üzerinde iz bulmak kolay değildir. Bu suçlar genelde nakit olarak yapılmakta, işlem ile ilgili iz bırakılmamakta, iz olsa dahi bunlar işletme dışında olmaktadır (Taştan, 2018:242-243). Önceki dönemlerde sadece kamu sektörlerinde görüldüğü kabul edilse de kurumsal ve büyük işletmelerde de görüldüğü kabul edilmektedir.

Yolsuzluk suçu, konumları itibari ile mal ve hizmet sunanlar ile örtülü anlaşma yapabilecek yetkisi olan çalışanların karışabileceği bir suçtur. Hileli eylemler tamamen işletme çalışanları tarafından yapılmakta ve yapanların çoğu da orta kademe yöneticilerdir.

Rüşvet, hileli bir faaliyette bulunup, yapılacak işte kolaylık sağlanması adına personellere yasadışı bir teklifte bulunulmasıdır. Her iki tarafın karşılıklı anlaşmış olması, zorunlu hiçbir şeyin olmaması rüşvetle irtikap arasındaki farktır. İrtikapta ise taraflar eşit değildir, firmada çalışan taraf bir üst durumda olmakta ve karşı tarafı rüşvet vermeye zorlamaktadır. (ACFE, 2014)

Muhasebe hilelerine, zimmete para geçirme, yolsuzluk, şirket mülkünün kişisel kazanç için kullanılması ve rüşvet kabul edilmesi gibi personel hileleri örnek gösterilmektedir. (Arzova, 2003: 120)

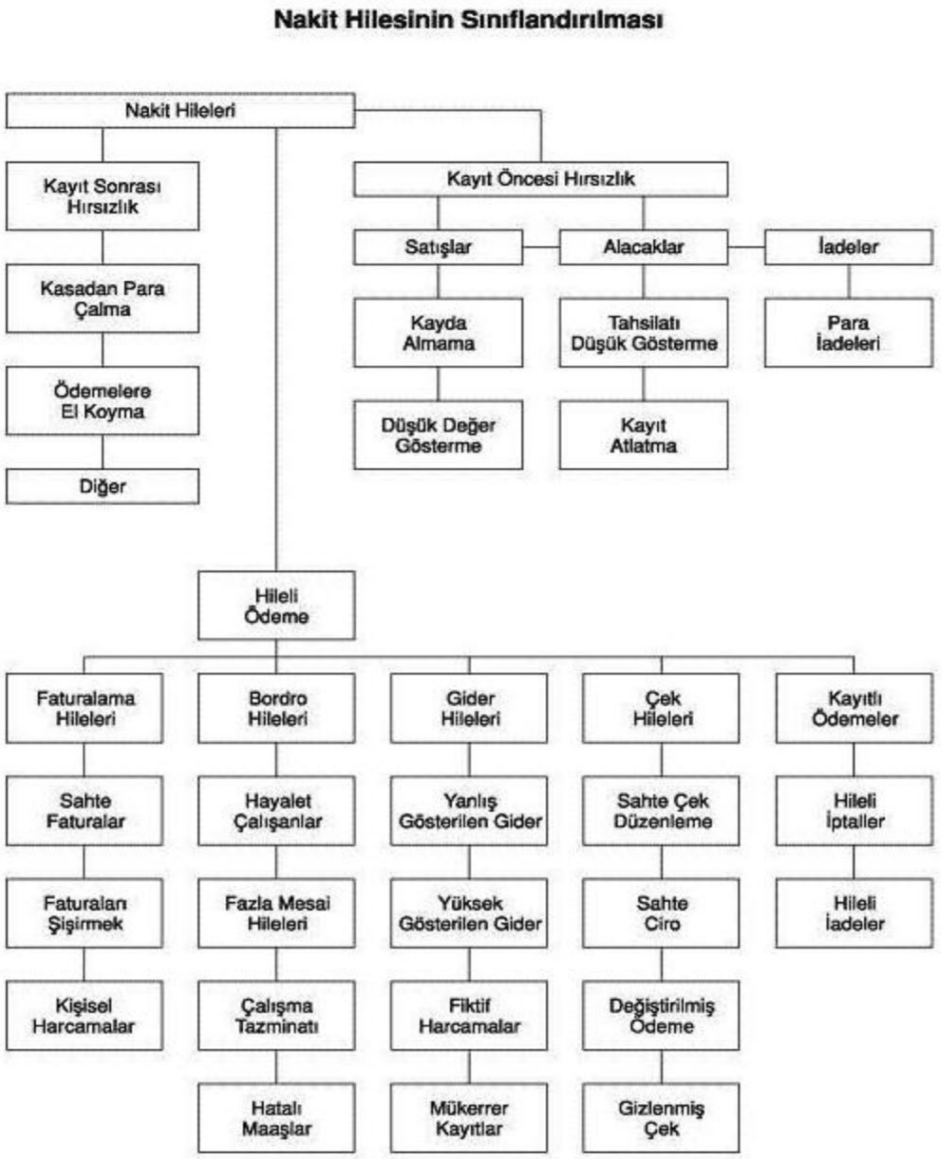
1.2.2. Varlıkların Kötüye Kullanımı

Varlıkların kötüye kullanımı, varlıkların çalınması veya amacının dışında usulsüz bir şekilde kullanımıdır. (Bozkurt,2009; 69) Varlıkların kötüye kullanımı, genellikle firma personellerinin firma içinden başkalarının varlıkları çalması şeklinde gerçekleşir. Bu tür yolsuzluklar finansal tablo tutarlarına oranla küçük ve önemsizdir (Güredin, 2014; 134). Gerçekte olmayan tedarikçilerin oluşturulması ve olmayan tedarikçilere ödemeler yapılması, yapılan ödemelerin olduğundan yüksek gösterilmesi veya gerçek olmayan faturaların hazırlanması varlıkların kötüye kullanılmasına örnek olarak gösterilebilir.(Özkul ve Özdemir, 2011; 70).

Varlıkların kötüye kullanımı kendi içerisinde nakit hileleri ve nakdi olmayan hileler şeklinde iki ana başlıkta toplanmaktadır. (Bozkurt,2009; 70-72)

- Nakdi Hileler
- Nakdi Olmayan Hileler

Nakdi Hileler: işletmenin nakdi varlıklarının çalındığı hile türüdür. Nakit hilelerin yapılma biçimleri Şekil 2’ de sınıflamaya benzer biçimde üç ana bölüme ayrılmıştır. (Bozkurt,2009; 70)



Şekil 2: Nakit Hile Sınıflandırması
Kaynak: Wells, 2004, U.S.A

Nakdi Olmayan Varlık Hileler: Stok, menkul kıymet, demirbaş ve bilgi hırsızlıkları bu kapsama girmektedir. Bu tür hileleri yapan çalışanların bu amaçla iki farklı yol izledikleri görülmektedir. (Bozkurt,2009; 72)

- Maddi varlık Hırsızlığı,

- Maddi Varlıkların Kişisel Amaçlı Kullanımı

Şirket varlıklarından stok, hile yapanlar için birincil hedeftir. Stok hilelerinden bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Kişisel kullanım için envanter hırsızlığı

- Satmak için stokların çalınması

- Stok hesaplarında zimmete geçirilen varlıkları gizlenmesi

2020 yılı ACFE raporuna göre yapılan hile türlerinin ortaya çıkma sıklıkları (frekansı) içerisinde %86 oranında varlıkların yanlış kullanımı görülmüş olup en çok da faturalandırma hilelerine başvurulduğu görülmüştür.

2022 yılı ACFE raporuna göre yapılan hile türlerinin ortaya çıkma sıklıkları içerisinde %47 oranında varlıkların kötüye kullanımı yer aldığı görülmüştür.

1.2.3. Finansal Tablo Hileleri

Hileli finansal raporlama; "finansal tablo kullanıcılarını aldatmak amacıyla kasıtlı bir şekilde finansal tablolarda yer alması gereken tutarların yer almaması ve/veya olmaması gereken tutarların finansal tablolarda yer alması" şeklinde gerçekleşmektedir (AICPA SAS No:99; Par.5-6). Diğer yandan hileli finansal raporlama genellikle gelir kalemleri üzerinden yapılmaktadır. Gelirin olduğundan düşük ve/veya yüksek gösterilmesi için hileli finansal raporlamaya başvurulmaktadır. (AICPA, 99, par.41). Hileli finansal raporlamada birçok farklı yöntem kullanılmakla birlikte, çift yönlü işleme, hayali satış gelirlerinin kaydı, hileli kayıt zamanı, varlıkların yanlış değerlemesi ve taraflarla yapılan işlemler olarak sıralanabilir (COSO, 2010; 17-18).

Hileli finansal raporlamalar, firmaların finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının kasıtlı bir şekilde yanlış sunulması veya finansal tablolardaki miktarların kasıtlı bir çaba

sargedilerek başta kredi verenler ve yatırımcılar ile finansal bilgi kullanıcılarının aldatılması ve yanlış yönlendirilmesidir (Zabihollah, 2005; 279). Hileli finansal raporlamada fırsatlar, diğer hile türlerinde olduğu gibi daha çok zamanla ortaya çıkar. Genel olarak bu olanaklar, şirket içindeki kontrol işlevi yeterli olmadığında ortaya çıkabilir. Şirket içindeki kontrol işlemlerinin, sadece ve kendi başına olması, hilenin belirlenmesini garanti etmez, kontrol işleminin etkili yanıt vermesi de gerekmektedir (Çıtak, 2009; 19). Bu hile eylemlerini yapabilmek için işletmeye ait önemli mali bilgilere sahip olabilme ve onların yapıldığı muhasebe kayıtlarına erişebilme imkânı gereklidir. Gerekli olan bu imkânlar da şirketin üst düzey yöneticilerinde bulunmaktadır.

Finansal tablo hilelerinde amaç genellikle şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermek ve böylece kredi olanaklarına daha iyi imkânlarla ulaşabilmektir. Konulmuş olan bütçe hedefleri baskısı da hileli raporlamaya sebep olabilmektedir (Terzi, 2012; 61).

Robertson'a göre finansal raporlama hileleri başlıca şu nedenlerle yapılmaktadır:

• Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmak
• Finansman sözleşmelerine uygunluğu göstermek
• Performansla ilgili primler almak
• Mevcut finansmanla ilgili daha uygun şartlar edinmek veya yeni finansman bulmak
• Hisse satışı yoluyla yatırım çekmek
• Hisse başına gerçekçi olmayan artan kazançları açıklayabilmek
• Olumsuz piyasa algısını ortadan kaldırmak.

Hizmet alımları ve alacak hesapları, hileli işlemlerden en çok etkilenen finansal tablo kalemleri olarak öne çıkmaktadır. Çoğu zaman dikkat çekmese de hileli işlemlerden en çok etkilenen gelir tablosu kalemlerinden biri seyahat giderleridir. (Bozkurt, 2009; 32)

Gerçek kazançtan yüksek göstermek, üst düzey yöneticilerin yeni yatırımcıları çekmek, mevcut yatırımcıları memnun etmek ve daha fazla kredi almak için kullandıkları hile türlerinden biridir.

Finansal tablo hilelerinden bir tanesi de sene sonunda yönetimin cari yılın karını bir sonraki yıla aktarmasıdır. Bu şekilde firma hem az vergi ödemekte hem de bir sonraki yılda daha karlı görünmektedir. (Şengür, Evren Dilek, 2010; 50)

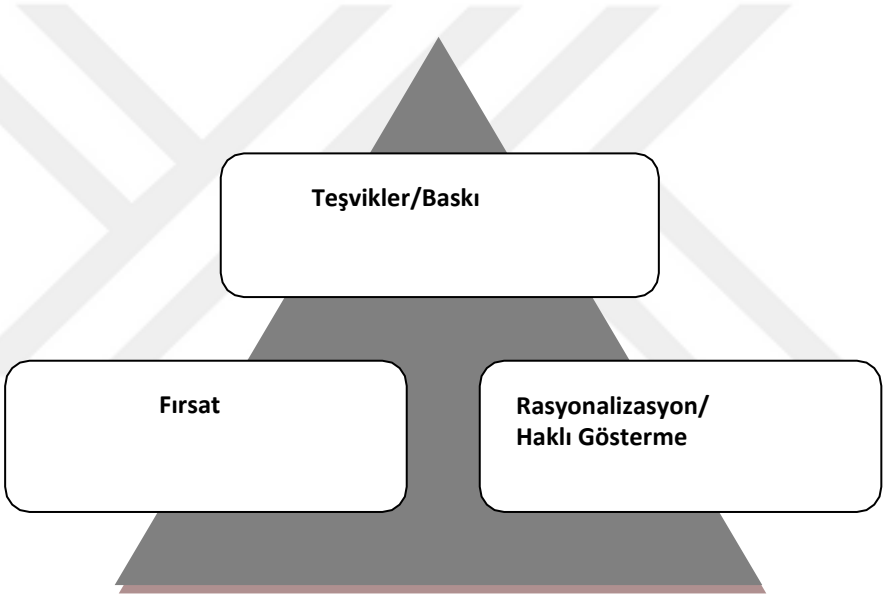
Son yıllarda finansal raporlamada öne çıkan hileli davranışlar için aşağıdaki sebepleri sıralamak mümkündür (Albrecht, 2011; 34);

- Ekonomik göstergelerin güzel olduğu dönemlerde var olan birçok olumsuz durumun görülmediği (beklentileri karşılamanın doğal kabul edilmesi),
- Toplumda var olan ahlaki anlayışın dejenere olması,
- İşletme üst yönetimi üzerinde oluşan verimlik ve etkinlik baskısı,
- Piyasadaki beklentilerin artması,
- Muhasebe standartlarının ve kuralların karmaşıklığı,
- Muhasebe şirketlerinin takındığı tutum,
- Eğitim eksikliği,
- Yatırım bankaları, kredi kuruluşları ve yatırımcılarının yüksek beklenti içinde olmaları

2022 yılı ACFE raporuna göre yapılan hile türlerinin ortaya çıkma sıklıkları (frekansı) içerisinde %1 oranında hileli finansal raporlamanın yer aldığı görülmüştür.

1.3. Hile Üçgeni ve Hile Elması

1950'lerde ünlü bir kriminoloji uzmanı Cressey (1950), "Hile Üçgeni Teorisi" olarak bilinen bir kavram ortaya koymuştur. Teori, insanların neden hile yaptıklarıyla ilgili bir açıklama sağlamak için geliştirilmiştir. Bir hile söz konusu olduğunda, baskı, fırsat ve haklı gösterme olmak üzere üç temel kavramın mevcut olduğu söylenmiştir. Hile üçgeni, hile riskinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. (Murphy ve Free, 2016; 42) Şekil 3' te



hile üçgeni gösterilmiştir.

Şekil 3: Hile Üçgeni
Kaynak: (Ramos,2003, 28)

Teşvikler/Baskı: Genelde yöneticiler finansal sonuçların iyi gözükmesini isterler. Çünkü alacakları ücretler, primler ve işlerini sürdürmeleri buna bağlıdır. Bu tür bir baskı, bu kişilerin muhasebe bilgileri üzerinde hileye başvurmaları ve finansal raporların gerçek olmayan biçimde üretilmesi sonucunu yaratabilir. (Erdoğan, 2006: 147)

Hile yapmaya iten sebepler, iki başlık altında, kişisel ve örgütsel olmak üzere gösterilmiştir. Yapılan hilelerde kişisel nedenler daha fazla bulunmaktadır. Çünkü örgütsel nedenlere yöneticiler açısından az da olsa tolerans tanınmakta, aynı zamanda etkisi daha az görülmektedir. Kişisel sebepler, insanların karakterleri açısından farklılık göstermektedir. Genellikle insanların uyuşturucu alışkanlıkları, kumar, acil paraya ihtiyaç duyma, yaşam standardının üzerinde bir hayat gibi teşvikler ve baskılar insanları hile yapmaya iten nedenlerdendir. Örgütsel yapıda olan hileler ise işletmeye bağlılığın az olması, etik davranış dışı hareketler, yüksek hedefler planlanması vs. örnek olarak gösterilebilir. Bütün bu bahaneler ve nedenler hileye teşvik eder; sonuc olarak da hile yapılır. (Aslanzade, 2017,61-75)

Yöneticiler finansal sonuçların iyi gözükmesini isterler. Çünkü alacakları maaşlar, primler ve işlerini sürdürmeleri buna bağlıdır. Bu tür bir baskı, bu çalışanların muhasebe bilgileri üzerinde hileye başvurmaları ve finansal raporların gerçek olmayan biçimde üretilmesi sonucunu yaratabilir. Diğer taraftan bu tür baskılar kişisel maddi çıkarlar için ortaya çıkabilmektedir. Firmada bazı çalışanların kumar borçları, kredi kartı borçları ve çeşitli nedenlerle ortaya çıkan maddi gereksinimleri, üzerlerinde baskı oluşturarak hileli yollara başvurmalarına yol açmaktadır (Erdoğan, 2006, 147).

Fırsat: İşletmelerde hile yapma fırsatı sağlayabilecek bir ortamdır. Hilekar, bulunduğu duruma göre yapacağı hile türünü belirler. Yukarıda bahsettiğimiz baskılar sonucunda hilekar uygun ortamı konumuna göre belirler ve hile eylemini gerçekleştirir. Eğer bir kez hile eylemine bulaşmışsa genel olarak yakalanıncaya kadar yapar. Fakat ilk yaptığı kadar diğer yaptığı hilelere fazla özen göstermez. (Aslanzade, 2017, 66)

İç kontrolün herhangi bir zafiyeti söz konusu olduğu an hilekâr fırsatı yakalamış durumundadır. Bir işletmede hilenin doğmasını sağlayan fırsat unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir. (Tommie, s.11.)

- İşletmede hileli hareketleri önleyecek veya ortaya çıkartabilecek bir kontrol yapısının zayıf olması
- Zayıf ahlak politikaları
- Üçüncü kişilerle ve ortaklarla yapılan gizli anlaşmalar
- Çalışanların yaptıkları işlerin kalitesini değerlemede yetersizlik
- Hile yapanların cezalandırılacağı disiplinli bir ortamın sağlanmaması
- İşletmede çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması
- Tepe yönetiminde var olan cahillik, umursamazlık ve yetenek eksikliği
- Sağlıklı denetim çalışmalarının olmaması.

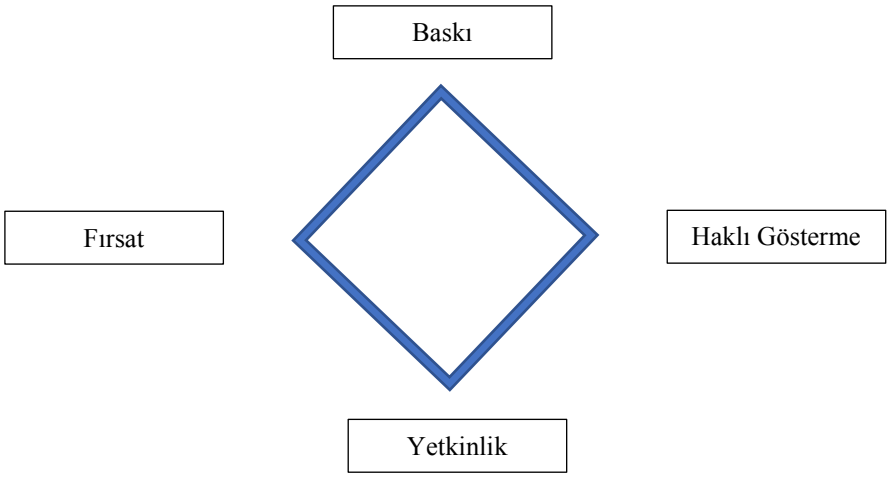
KPMG'ye (2016) göre, dolandırıcılıkların %61' i düşük iç kontrole sahip şirketlerde görülür. Bir şirkette iç kontrol veya denetim mekanizmasının olmaması hile için bir fırsat oluşturur. (Özçelik, Kurt 2021, 1)

Rasyonalizasyon / Davranış: Bir ya da daha fazla kişiyi bilerek ve isteyerek hile yapmaya iten ve kendilerince yaptıkları eylemleri haklı gösterecek sebepleri bulunmalarına yönelten davranış ve hareketler olarak nitelendirebiliriz. Hile eylemi gerçekleşmeden önce hilekar kendini haklı gösteren sebepler oluşturur. (Aslanzade, 2017; 61-75)

Hile üçgeni teorisi hilenin meydana gelmesinde kilit koşullar olarak görülür. Bu kilit koşulların oluşması hileye zemin hazırlamakta ve hile yapmayı gerektirecek sebeplerinde oluşması ile hile gerçekleşmektedir.

2004 yılında yapılan bir çalışmada, Wolfe ve Hermanson (2004), Cressey'nin önceki çalışmasını tamamlamak için üçgene başka bir hile boyutu olarak yeteneği eklemişler ve orijinal Hile Üçgeni, Hile Elması Teorisi olarak yeniden adlandırmıştır. Yetenek, sahtekârın kişisel özelliklerini tasvir eder. Teorik olarak, eğer dolandırıcı zorlayıcı, kendine güvenen ve doğrudan karar verme yetkisine sahipse hilenin yapılması daha kolay olacaktır.

İşletmede bir iç kontrol sistemi olmaması ya da iç kontrol sisteminin yeteri kadar etkin çalışmamasından kaynaklanan boşluğu fırsat bilen herhangi bir çalışan hileli işlemlere başvurabilmektedir. (Ramos,2003; 28)



Şekil 4: Hile Elması
Kaynak: Wolfe ve Hermanson, 2004

Wolfe ve Hermanson (2004), kişi hile yapma yeteceğine sahip olmadığı sürece hilenin gerçekleşmediğini savunmuştur. Başka bir deyişle, potansiyel faillerin yeterli hile yeteneğine sahip olması gerekir. Hile, diğer kişinin baskıyı hissetmesi ve failin bu baskıdan kurtulmanın yollarını fırsat aramasıyla başlar. Hile yapma kararını sınırlayan rasyonalizasyondur. Failler, hileyi haklı çıkarırken, bunu yapabilecek durumda olup olmadıklarını değerlendirmek için yeteneklerini ve şirket içindeki konumlarını göz önünde bulundururlar. (Yendrawati vd., 2019).

1.4. Çalışanları Hile Yapmaya Yönelten Durumlar

Şirketlerde hileli işlemlerin yapılmasının temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir. - İşe alım sürecinin aksaması - Kontrol ortamına güven - Yüksek beklentiler ve aşırı üretim ve bu yönde baskılar İş hedefleri çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, çok yüksek hedef ve beklentiler belirlemek çalışanların hileli işlemler yapmasına neden olabilir. Hile olan şirketlerde karşılaşılan sorunlar incelenirken şirketlerin kurumsal düzeyi ve aile şirketi olup olmadığı göz önünde bulundurulması önemlidir. (Pehlivanlı, 2011; 34-35) Aile işletmelerinde hileli işlemlere zemin hazırlayan temel etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Güven esaslı çalışma yapısı
- İç kontrol uygulamalarının zayıf olması veya hiç olmaması
- Kurumsallaşmanın çok düşük düzeyde olması
- Görevlerin ayrılığı ilkesinin göz ardı edilmesi
- Genelde önde gelen aile bireyinin ‘bay güvenilir’ olarak sınırsız yetkilere sahip olması ve yürüttüğü faaliyetlerden dolayı sorgulan(a)maması

Kurumsal işletmelerde hileli işlemlere zemin hazırlayan temel etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yetki devri nedeniyle kontrolün merkezden uzaklaşması,
- Merkezi haricindeki birimlerin online sistemlerle izlenmemesi

İşletmenin hileler karşısındaki kırılganlığını belirlemeye yönelik yapılacak işlemlerin, oluşturulacak hile politikalarının ve hile denetimi programlarının temel adımı mevcut durumu tespit etmektedir. Buna yönelik ACFE Fraud Examiners Manuel' dan derlenen 15 soru şu şekildedir. (Well and Gill, 2007; 63-65)

1- Bir veya iki anahtar personelin işletmenin faaliyetleri üzerinde genel olarak bir hakimiyeti var mı?
2- Anahtar personel ve işletmenin tedarikçileri arasında yakın ilişki var mı?
3- Anahtar personelin işletme dışı ilişkileri ile işletmedeki pozisyonu arasında çıkar çatışması var mı?
4- Personelin geçmişine yönelik araştırmalar yürütülüyor mu?
5- İşletme personeli etik olmayan davranışlar ve hile karşıtı programlar konusunda eğitim alıyor mu?
6- Etik olmayan davranışlar ve hile karşıtı programlara aykırı şüpheli işlemlerin anonim olarak raporlanabileceği işletme için ortam var mı
7- Kasa tahsilatı ve muhasebe görevini yürüten personel zorunlu rotasyona tabi tutulmakta mıdır?
8- Günlük bankaya gönderilen çek/ senet ve imza kontrollerine yönelik kontrol ortamı oluşturulmuş mudur?
9- Geri ödeme, iptal ve indirimlere yönelik işletme geneli için ve departman düzeyinde bir politika oluşturulmuş mudur?
10- Satın alma ve kabul fonksiyonları muhasebe, faturalama ve muhasebe kayıtlarına aktarma fonksiyonlarından ayrı mıdır?
11- Çalışan ücret bordrolarında ve ödeme çeklerinde tekrar eden benzer isimler ve sosyal güvenlik numaralarından yanlışlıklar var mı?
12- İşletme varlıklarına yönelik adres, sınıflandırma ve mülkiyete ait bilgiler tam mı?

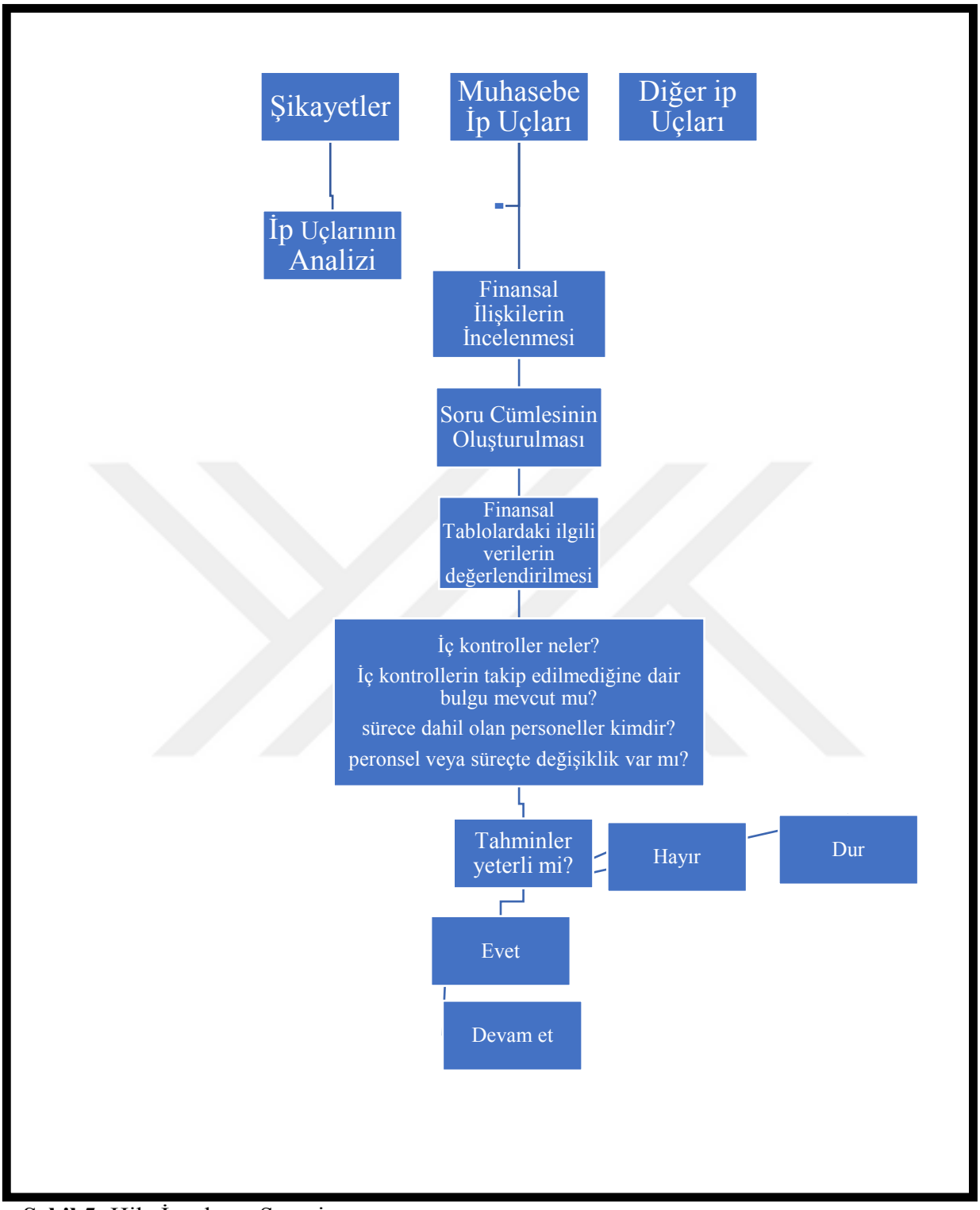
13- İşletme sahiplik bilgilerine ulaşım imza yetkisi olanlar tanımlanmış mı?
14- İşletme tedarikçilerine ait bilgileri içeren bir tedarikçiler havuzu oluşturulmuş mu?
15- İşletmenin finansal hedefleri ve amaçları gerçek mi?

Bu sorular aynı zamanda kontrol ortamından organizasyon yapısına, yönetim felsefesinden etik kurallara uyuma kadar pek çok işletme uygulaması hakkında hile denetçisinin fikir sahibi olmasına fırsat vermektedir. (Pehlivanlı, 2011; 36)

1.5. Hile Denetimi

Hile denetimi, hile iddialarını ipuçları, şikâyet (ihbar) ve muhasebe teknikleri aracılığıyla inceleyen bir denetim çeşididir. Hile denetimi, kanıtların dokümantasyonu, tanıklarla potansiyel şüphelileri sorgulama, soruşturma raporu yazma, elde edilen bulguların doğrulanması ile hilenin ortaya çıkarılması ve önlenmesini içermektedir (Kranacher, Riley ve Wells, 2011).

Şirketlere ekstra maliyet yükleyen hileli işlemlerin belirlenmesi ve eş zamanlı olarak hile riski taşıyan alanların ortaya çıkartılmasında iç denetim birimlerinin rolünün belirlenmesi kapsamında yürütülen uygulama çalışması kapsamında temel amaç, iç denetim süreçlerinde hile araştırmasına ilişkin uygulamaların belirlenmesi ve hilenin ortaya çıkartılmasından hilenin raporlanmasına kadar geçen süreçte, iç denetçilerin rollerinin değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygunluğunun tartışılması şeklinde belirlenmiştir. Şikayetler ve/ veya muhasebe kökenli veya ip uçları ile başlayan süreç hile incelemelerinin ardından mülakatlar, belge incelemeleri ve gözlemler ile son bulmaktadır. (Pehlivanlı,2011; 10)



Şekil 5: Hile İnceleme Süreci
Kaynak: Pehlivanlı, 2011

Hile denetimi ile bağımsız denetim amaç yönünden ayrılmaktadır. Bağımsız denetim amacı finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilke ve politikalarına uygunluğu hakkında bir görüş oluşturmaktadır. Hile denetimi ise hileli işlemlerin ortaya çıkarılmasını hedeflemektedir. (Pehlivanlı, 2011)

Hile denetimi, aşağıdaki soruları cevaplamakla ilgilenir (Vona, 2012):

• Hileyi kim ve nasıl yapar?
• Hangi türde hileler incelenmeli?
• Hileler doğal risk olarak görülebilir mi?
• İç kontrol ve hile fırsatları arasındaki ilişki nasıldır?
• Hileler nasıl gizlenmektedir?
• Hile denetiminin tespitinde kullanılacak yöntemler nelerdir?

Association of Certified Fraud Examiners (Uluslararası Hile Denetçileri Enstitüsü - ACFE) tarafından düzenli olarak yayınlanan hile raporlarındaki artış; hile konusunda farkındalık yaratmıştır. Bu nedenle "hile riski" kavramı denetçileri daha çok ilgilendirmektedir. Sonuç olarak, hile denetim programları, kurum çapında hile riski değerlendirme çalışmaları, hile önleme, tespit ve tespit faaliyetleri giderek daha sistematik hale gelmiştir.

Hile denetiminin amacı, hilekarın kim olduğu, hileye kalkışma nedeni, hileyi nasıl ve ne şekilde gerçekleştirdiğini bulmaktır. Bu sorulara cevap bulabilmek için iddialar ve şüpheler derinlemesine araştırılarak, kanıtlar elde edilmelidir. Elde edilen kanıtlar dört ana gruba ayrılmaktadır: (Bozkurt ,ms. 352.)

- Kişisel Gözlemler: Yaşam biçimlerinin izlenmesi, doğrulamalar, gözlemler, davranış biçimleri ve fiziki incelemelerin değerlendirilmesi ile toplanan kanıtlardır.
- Tanıklığa Dayanan Kanıtlar: Özel araştırma tekniklerinin (dürüstlük testleri ve mülakatlar gibi) kullanılması ile elde edilen ve bireylerden toplanan kanıtlardır.
- Fiziksel Kanıtlar: Adli incelemeler, el yazısı ve çeşitli parmak izi ile toplanan kanıtlardır.
- Belgelere Dayanan Kanıtlar: Belgelerin gözden geçirilmesi, bilgisayar veri tabanlarının ve kamu kayıtlarının araştırılması, her türlü belge ve kaydın gözden geçirilmesi ve analizi ile elde edilen kanıtlardır.

Hilenin varlığı ispatlandığında atılacak adımlar aşağıdaki gibidir: (Akdemir, 69)

- Suçlular uygun şekilde cezalandırılır,

- İlgili iç kontroller güncellenir ve yönetsel çözümler bulunur,
- Alacak davası (zararların tazmin edilmesi için) ve ceza davası (hileli eylem suç teşkil ediyorsa) açılır,
- Şüphelenilmiş suçsuz çalışanlar aklanır.

1.5.1. Hile Denetimi Yaklaşımları

Hile denetiminde amaç, hilenin meydana gelmediğine dair kesin kanıtlar elde etmek ve iç kontrolün kontrol prosedürlerine uygun olarak yürütüldüğüne dair kanıtlar elde etmektir. (Vona, 2012) Hile denetimi aşağıdaki yöntemler dikkate alınarak yapılır. 3 çeşit hile denetimi yaklaşımlara vardır.

- Pasif yaklaşım: İç kontrollerin, yönetiminin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını belirlemek için yapılan bir denetimdir. Örnekleme rastgele ve önyargısız yapılır. Denetim süreci, kontrollerin ve hile belirtilerinin varlığını tespit etmeyi amaçlar.

- Reaktif Yaklaşım: Reaktif yöntem kapsamında hile iddialarına ilişkin soruşturma yürütülür. Bu yaklaşımın amacı, aranan belirli iddiaları aydınlatmaktır.

- Proaktif yaklaşım: Hile iddiaları veya iç kontrol zayıflıkları olmadığında bile hilenin araştırılmadır. Bu yaklaşıma göre dolandırıcıların suç işleyeceği varsayılmaktadır. Bu yaklaşımda, örnekleme rastgele değildir ve önyargılıdır. (Pehlivanlı, 2011; 5)

Proaktif yaklaşımda, denetim planının odağında hile riski değerlendirilmesi bulunmaktadır. Denetim testleri ve denetim teknikleri hile incelemelerine özgüdür ve raporlamalar hile denetimine dayanmaktadır (Pehlivanlı, 2011; 5).

Hile denetiminde, proaktif yaklaşım olarak tümevarım yöntemi" ve tümdengelim yöntemi" olarak iki grupta incelenir (Çalış ve Çatıkkaş, 2010,147). İki proaktif yöntemin özellikleri birbirine benzerdir. Yöntemler, geniş çaplı veri tabanlarının incelenerek hilenin neden olduğu olağandışı durumları ortaya çıkarmaktadır. Hile şüphesi bulunmayan hallerde, hileyi bulmak için bu yöntemler kullanılmaktadır. (Terzi, 2012; 53)

1.5.1.1.1. Tümevarım Yöntemi

Tümevarım yönteminde amaç; özelden genele ya da parçadan bütüne ulaşabilmektir. Hile denetimi; bu yöntemde ilk önce hilenin kaynakları ya da hile belirtileri tespit edilir ve

bunlar takip edilerek hile ortaya çıkarılır. Tümevarım yöntemi uygulanırken dijital analiz tekniğinden ve veri madenciliği yazılımlarından faydalanılır (Çalış ve Çatıkkaş, 2010; 147).

Hile denetimlerinde veri madenciliği, hile şemalarını işaret eden hile belirtileri için dataların toplanması ve analiz edilmesidir. Veri madenciliği hem sezgisel teknikleri hem de analitik teknikler içermektedir. Analitik tekniklerdir, çünkü denetçiler verileri hile şemalarıyla ilişkilendirmektedir. Sezgiseldir çünkü dataların yorumlanması gerekmektedir. (Vona,2009; 69)

Veri madenciliği uygulaması veri tabanlarından veri çekilmesi ve yapılan analizlerinden meydana gelmektedir. Bundan dolayı veri tabanlarına işlemlere ait verileri gönderen Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımlarının da bu süreçte incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme sadece bilgi teknolojileri denetimi amacından ziyade verilerin güvenilirliği ve sistematik müdahaleleri tespitine yöneliktir. (Pehlivanlı, 2011; 77)

Hile denetçisi bir hile belirtisi üzerinde çalıştığı alanla ilgili verileri pazarlama temsilcileri, bölgeler, alt ürün grupları, yurtiçi ve yurtdışı, bakiyesi olan müşteri ya da tedarikçiler, vadesi geçmiş borcu olan ve olmayan müşteri ve tedarikçiler şeklinde gruplara ayırabilir. (Pehlivanlı, 2011; 82)

Homojen gruplara ayırma işlemleri özetleme, sayma, tabakalara ayırma, gruplama ve sıralama şeklinde gerçekleştirilebilir. Birbirine benzeyen gruplara ayrılmış verilerin kayıpları mükerrer girişler, mantık testleri, eşleştirme ve karşılaştırma analizleri yapılması gerekmektedir. (Vona,2008; 77-78)

Tümevarım yönteminde diğer analiz olarak dijital analizlerde; Benford Kanunu ve formüllerinden faydalanılarak yapılan analizler dijital analiz olarak da isimlendirilmektedir (Samancı ve Yanık, 2013; 242). Benford Kanunu denetim alanında kullanılan matematiksel yöntemlerden biridir. Bu kanun sayıların belirli basamaklarında her bir rakam için rakamların rastlanma olasılıklarını öngören bir matematik kuralıdır. Benford Kanunu, denetçilere olası hilelerin, potansiyel hataların veya diğer düzensizliklerin saptanmasında etkin bir araç sağlamaktadır. Denetçi, incelediği verilerin rakamsal dağılımlarına bakarak gerçekleri yansıtıp yansıtmadığına dair görüş sahibi olabilmektedir (Boztepe, 2013; 73).

Ulaşılan bilgiler çerçevesinde hile belirtileri kendi içinde risk değerlemesine tabi tutulur ve sıralanır. Ulaşılan sıralı liste denetçinin bir hile denetimi evreni olarak tanımlanabilir. (Pehlivan 2011; 83)

Leonard Vona, kitabında hileyi para çekmeye yarayan bir ATM makinesine benzetmiştir. ATM makinelerinin bankalardan para çekmeye, hilelerin ise işletmelerden para çekmeye yaradığının benzetmesini yapmıştır. Bu benzetmeden yola çıkarak ATM kelimesinin baş harfleriyle; Awareness (Farkındalık), Theory (Teori), Methodology (Metodoloji) üçlemesini gündeme getirmiştir. Bu üçleme, hilenin ortaya çıkartılması sürecinde hâkim olunması gereken üç unsurdur. İçerikleri ise şu şekildedir (Vona, 2012).

*Awareness-FarkındalıkUnsuru:
-Hile gizlemek için yapılan stratejilerin farkında olmak,

- Karmaşık hile gizleme stratejilerinin farkında olmak,

-Hileli işlem belirtilerinin farkında olmaktır.

***T**heory-TeoriUnsuru:
-Hile tanımları,
-Hile üçgenine hâkim olmaktır.

*Metodoloji Unsuru:
- Hilenin amacının tanımlanması,
- Hile riski değerlendirme sürecinin geliştirilmesi,
- Hile soruşturmasının gerçekleştirilmesidir.

Son unsur olan metodoloji unsuru, hile riski programı tasarlanırken göz önünde olması gerek aşamaları içermektedir.

1.5.1.2. Tümdengelim Yöntemi

Tümdengelim yöntemi, ilk olarak özel bir durumda meydana gelebilecek hile türlerini belirleyerek teknoloji ve diğer yöntemlerle hile varlığının araştırılmasıdır (Çalış ve Çatıkkaş, 2010; 154).

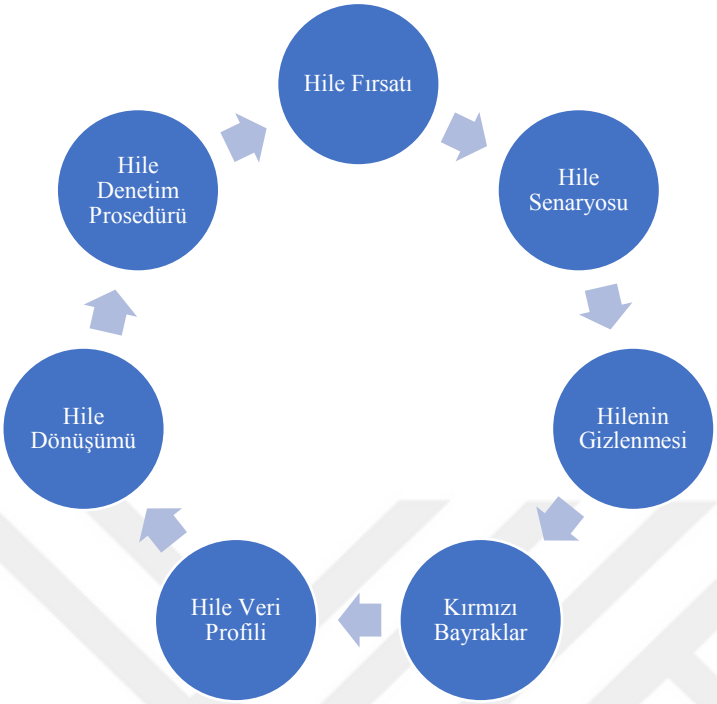
Tümdengelim yöntemleri olarak; keşif yöntemi, ihbar hatları, hile değerlendirme sorgulaması, iç kontrol düzenlemeleri, işe alım süreci analizi ve fısıltı politikası gibi yöntemleri sayabiliriz. (Abdioğlu, 2007; 120)

1.6. Hile Denetiminin Aşamaları

Hile denetiminde denetim prosedürleri hile şemalarını tespit etmek için tasarlanmıştır. Bağımsız denetimin aksine hile denetiminde, denetim prosedürleri ile hilelerin gerçekleşmediğine dair kanıt toplamak ve iç kontrollerin uygulamada düzgün çalıştığını tespit etmeye yönelik dolaylı kanıt toplanması amaçlanmaktadır. (Vona, 2012). Hile Denetimi adımları aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

- Hile Şemalarının Tanımlanması
- Hile Şemaları ve Hile Gizlenmesi: Hile Senaryoları
- Hile Fırsatı
- Veri Hazırlığı
- Veri Madenciliği
- Denetim Prosedürünün Tasarımı
- Kanıt Değerleme
- Sonuçların Oluşturulması

Hile şeması; hile fırsatlarını ve senaryolarını denetçilerin kendileri yaptığı incelemeler sonucunda hilenin nasıl gizlendiği ile ilgili araştırmalar yaparak kırmızı bayrakların belirlenmesi ve hile verilerinin kanıtlarının toplanması ve denetim prosedürlerinin uygulama şeması olarak belirtilmiştir. Denetçi tarafından hile senaryosu, hilenin, nasıl, ne zaman, ve kimin tarafından gerçekleştirilebileceği gibi sorular hile şemalarında gösterilmelidir. Bu soruların cevaplarını hile senaryoları üretmek ile bulunmaktadır. Denetçiler işletme kontrol ortamını, iç kontrol prosedürlerini, içsel işletme risklerini, teorik olarak kontrollerle uygulamada uyulan kontrolleri, iç kontrolün önündeki engelleri ve hile gizleme stratejilerini yapılan incelemeler ve araştırmalar ile iyi anlamak durumundadırlar (Vona, 2008, 28)



Şekil 6: Hile Şeması
Kaynak: Vona, 2008; 10

Hile araştırmalarında, denetçiler tarafından şüphe duyulan bölümlerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu şüpheli kısımların tespiti de "Kırmızı Bayrak"ların tanımlanması ve analizi yapılması ile gerçekleşmektedir. Amaç, hile ile ilgili olabileceği düşünülen yerlerin hile ile ilgili bağlantısını kurarak ilgili hesap ve kayıtların kontrolünü yapmaktır. Bu noktada, kırmızı bayrakları hilekârların parmak izlerine benzetebiliriz. Kırmızı bayraklar, hile hakkında bir uyarı anlamına gelip, şüphelenilen durumun daha fazla araştırılmasını gerektiren bir uyarı işaretidir. (Rasgen, 2016; 17)

1.7. Hile Riski ve Risk Değerleme Süreci

Hile riski, şirket içinde hile eylemlerinin meydana gelme olasılığını ve şirketin bu olasılıkları ele alma becerisini ifade eder. (Akdemir, 2010). Tüm şirketler için tek bir hile risk yönetimi politikasından bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle şirket, hilenin olumsuz etkilerinden korunmak için sektörü, şirketin büyüklüğünü ve işlem karmaşıklığını dikkate alarak kendi politikalarını oluşturmak ve bu politikaları güncel tutması gerekmektedir. (ACFE, 2009)

Hile riski değerlendirmeleri, işletmelerin özellikle göz önünde bulundurmaları gereken bir hile karşıtı yöntemi göz ardı edip etmediklerini anlayabilmek için kullanılabilir (PWC, 2014). Örneğin;

- İşletmenin maruz kaldığı risklerin belirlenmesi;

- En fazla tehdit oluşturan risklerin değerlendirilmesi (önem ve gerçekleşme olasılığı göz önüne alınabilir);

- Bu riskleri ortadan kaldırabilecek veya kabul edilebilir seviyeye indirebilecek kontrollerin tespiti ve değerlendirilmesi;

- İşletmedeki hile karşıtı politika ve kontrollerin genel değerlendirmesi ve

- Kontrollerdeki herhangi bir boşluğun kapatılması için uygun çözümlerin

üretilmesi, gibi.

Hile riski yönetiminin işletme genelinde yaygınlaşması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için aşağıdaki adımlar izlenebilir (Pickett, 2007):

- Hilenin nasıl bir tehdit olduğuna dair yönetim kurulu seviyesinden başlayarak detaylı bir etik kültürü oluşturulması

- Hilenin ve sonuçlarının betimlenmesi

- Hilenin önlenmesi, tespit edilmesi ve araştırılması hususunda farkındalığın arttırılması

- İşletmenin hileye maruz kalması durumunda finansal kaybın yanı sıra itibar kaybına maruz kalacağının belirtilmesi

- Çalışanları hile riski yönetimi konusunda sorumluluk almaya ve hilenin önlenmesinde aktif olarak rol almaya teşvik edilmesi

- Hile riski yönetimi programının kurumsal risk yönetiminin bir parçası olmasının sağlanması

İşletme için herhangi bir risk değerlendirmesi yapılırken aynı zamanda bu riskten doğabilecek muhtemel hileler de düşünülmeli ve bu risklerin çözümlenmesi basit bir uyum

sorununu çözmekten ziyade işleyişlerin geliştirilmesi iyileştirilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir (Pickett, 2007)

Hile riski değerlemesi, mevcut kontrollerin değerlendirilmesine ek olarak, kontrol sistemi araçlarının hileli işlemleri önleme veya tespit etme yeteneğinin analizine dayanır. Hile şemaları ve hile senaryolarından hile riski değerlemeleri çıkartılır. Değerlendirmenin temel amacı, aşağıdaki sonuçlara yol açacak faaliyetleri belirlemektir. (Frank, 2004; 40)

• Şirketin itibarını etkileyebilecek olaylar,

• Şirketi cezai veya hukuki sorumluluğa tabi tutma

• Finansal kayıp

Hile riski değerleme süreci genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere yedi adımda gerçekleştirilebilir. (Frank,2004,42-46; Goldmann, 2009; 111-113)

Şekil 7: Hile Riski Değerlemesi
Kaynak: Pehlivanlı, 2011; 17

Şekil 6'da belirtildiği üzere hile risk değerleme süreci genel hatlarıyla aşağıdaki yedi adımda gerçekleştirilebilir.

- Değerleme sürecinin organizasyonu : hile denetimi değerleme süreçleri döngülere göre değerlendiriliyorsa gelirlere ilişkin hile risklerini de içerecek şekilde döngü farklılaştırılabilir.
- Değerlemeye tabi tutulacak alanların belirlenmesi: hile risk değerleme sürecinin etkili olabilmesi için çalışmaların işletme genelinde, tüm departmanlar ve özellikle muhasebe departmanı ele alınarak yürütülmelidir.
- Potansiyel hile şemalarının ve senaryoların tanımlanması: İşletme genelinde ve faaliyetler özelinde risk değerlemenin en temel adımı potansiyel hile risklerine ilişkin evrenin tanımlanmasıdır. İç denetçiler hangi hile şemalarının ve senaryolarının işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü ve işletme lokasyonlarını etkiliyebileceğini tanımlamakla işe başlarlar. Denetçiler bu kararın ardından belirlenen bu şemaları ve senaryoları organizasyon açısından değerlendirir.
- Hile olasılığının değerlendirilmesi: hile olasılık değerlemelerinin etkinliği denetçinin değerleme sürecinde ilgili ve yetkin doğru personelle görüşmesine bağlıdır.
- Hile etkisinin değerlendirilmesi: hile etkisinin değerlendirilmesinde ölçeklendirme; önemsiz, orta önemli ve önemli olarak belirlenmiştir. Önemlilik sınıflandırılması temelde finansal tabloları etkileyebilecek büyüklük olarak tanımlanabilmektedir.
- Hile karşıtı kontrollerle ilişki kurulması: hile riski değerlemelerinin ardından, iç denetçi hilelere yönelik tasarlanmış/ tasarlanacak kontrollerin tanımlanmasıdır. Kontroller belirlenirken iç denetçi alınan kontrollerin yönetim veya çalışanlar tarafından atlanıp atlanmayacağını ve diğer kontrol zayıflıklarını da dikkate almalıdır.
- Değerleme sonuçlarının denetim planına aktarılması: bu aşamada denetim ekibi tarafından yönetimin artık risklere ilişkin tutumu ve beklentileri öğrenilmeli bu bilgiden hareketle de denetim planı oluşturulmasıdır. (Pehlivanlı, 2011; 19-21)

Hile riski değerlemede ve şemaların oluşturulmasında denetçi (iç denetçi, hile denetçisi veya bağımsız denetçi) işletme yönetimi veya çalışanlar tarafından kontrol noktalarının aşılabileceğini sürekli hatırlamalı ve şüpheci bir yaklaşımla işlemleri değerlendirmelidir.

Firmalarda, hile riski yönetimine ön ayak olmak için kontrol listesi hazırlanabilir. Hilenin önlenmesinde ya da ortaya çıkartılmasında kontrol listelerinin kullanılması bir garanti vermez. Bu listelerin kullanılması, denetim prosedürleri ya da diğer prosedürlerin yerine geçmemektedir. Hile riski değerlendirmesi için kontrol listesinde aşağıdaki sorulara yer verilebilir: (ACFE 2010; 80-81)

1. İşletme hileyi genel riskler kapsamına alıyor mu?
2. İşletmede tüm çalışan için hile karşıtı eğitimler veriliyor mu?
3. İşletmede etkili bir ihbar mekanizması var mı?
4. Yönetim dürüst davranışlar sergiliyor mu?
5. Çalışanların yönetimin nasıl dürüst ve doğru olabileceği konusundaki görüşlerinin alınması için anketler yapılıyor mu?
6. İşletmedeki performans hedefleri gerçekçi mi?
7. Hile riski değerlendirmesi yapılıyor mu?
8. Güçlü hile karşıtı kontroller işletmede var mı ve etkili bir şekilde uygulanıyor mu?

   a) Görevlerin ayrılığı ilkesi

   b) Yetkilendirmele

   c) Fiziki koruma

   d) Görev rotasyonları

9. İç denetim birimi (varsa) faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yeterli kaynaklara ve yetkiye sahip mi? Faaliyetlerini üst yönetimden etkilenmeden gerçekleştirebiliyor mu?
10. İşletmenin işe alım politikaları aşağıdaki unsurları içeriyor mu?

    a) Geçmiş iş deneyimlerinin doğrulanması
    b) Sabıka kaydının incelenmesi
    c) Borçların kontrol edilmesi
    d) Uyuşturucu testi
    e) Eğitim geçmişinin doğrulanması
    f) Referansların kontrolü

11. İşletmede çalışanlara destek programları var mı?
12. İşletmede açık kapı politikası var mı?
13. Çalışanların görüşlerini almak için anketler yapılıyor mu?
14. Hile hakkındaki süreçlerin ve faaliyetlerin tanımlamaları açık mı?
15. İşletme hileye karşı hoşgörüsünün olmadığını nasıl gösteriyor?
16. Çalışanlara rehberlik edecek etik kodlar oluşturulmuş mu?
17. Çalışanlar çıkar çatışmalarının varlığı durumunda nasıl davranacaklarını biliyor mu?
18. İşletmenin hileye karşı yaklaşımını ortaya koyan yazılı hile politikaları var mı?

- Bu politikalarda yetki ve sorumluluklar belirlenmiş mi?
- Hile tespit edildiğinde çalışanların takip edeceği prosedürler belli mi?
- Politikalarda hileyi önlemek ve ortaya çıkartmak için verilecek eğitimler yer alıyor mu?

19. Hileyle başa çıkabilmek için ve hile sonucu meydana gelen zararı en aza indirmek için hile karşılık planları oluşturuldu mu? Hile karşılık planında aşağıdaki unsurlar yer almalıdır:

- Hilenin ya da hilenin var olduğu hakkındaki şüphelerin ilk aşamada kime ihbar edileceği,

- İşletmenin hileyi nasıl araştıracağı,

- Kanıtların kanunen geçerli formda nasıl muhafaza edileceği,

- Polisle ne zaman ve nasıl bağlantıya geçileceği,

- İyileştirici eylemlere nasıl başlanacağı,

- Tavsiye için kimlere başvurulacağı, (düzenleyici kurumlar, yasal danışmanlar vs.)

- Hile vakalarından çıkarılan derslerin işletmeye nasıl bildirileceği.

20. İşletmenin etkili bir hile farkındalığı programı var mı?

Kontrol listesindeki sorular ile işletme içerisinde hile riskini belirleyerek, hile denetiminde iç kontrol sistemi eksikliği ve prosedürleri için gereken eksikleri ve yapılması gerekenler belirlenmiş olabilmektedir. Hile riskini belirlerken bir takım analizler yapılmaktadır. İşletmede hile riski taşıyan alanları belirleyebilmek için kullanılabilecek analiz teknikleri aşağıdaki gibi olabilir. (CIMA; 20)

- Uygulamalı çalışmalar ve görüşmeler
- Beyin fırtınaları
- Anket formları
- Diğer işletmelerle kıyaslama
- Grup üyeleriyle tartışmak

Hile riski değerlendirme aşamasında yetkili kişi; denetim komitesiyle, yönetim kurulu üyeleriyle ve departman müdürleri (insan kaynakları, hukuk, finans) ile yaptıkları görüşmeler sonunda hile riski unsurları ile ilgili bilgiler edinmelidirler. (Zikmund, 2009; 2).

1.8. Hilenin Raporlanması

Bağımsız denetim ve iç denetimden farklı olarak, hile denetim raporu farklı özelliklere sahip olması gerekir. Hile denetiminde, şirket yönetimi hileli işlemi yasal yollara başvuracak veya şirket kurallarına göre çözümünlendirecektir. Bu nedenle hile denetim raporunun yasal işlemlerde kullanılabilecek şekilde doğru ve güvenilir olması gerekir. (Pehlivanlı, 2011; 89)

1.8.1. Hile Denetimi Raporunun Özellikleri

Hile denetimi raporununu içerdiği bilgi ve kanıtlar kadar yazım tarzı da çok önemlidir. Raporun temel hedefi bulguları açık bir dille taraflarla paylaşmak olmalıdır. Rapor yazılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir. (Vona,2008; 184)

- Kesinlik belirten ifadeler olmamalı
- Yasal terimler kullanılmamalı
- Yasal sonuçlar olmamalı

- Önyargı ima eden kelimeler kullanılmamalı (yönetim etik olmayan bir tutum sergilemiştir.)
- Referans kelimeleri kullanılmamalı
- Kısaltmalar olmamalı
- Kısa cümle, net paragraflar tercih edilmelidir.

1.8.2. Hile Denetimi Rapor Süreci

- Taslak görüş: Denetim kanıtlarına dayanan, denetim sınırlar içersinde hile şemalarını açıklayan ve denetçinin görüşünü içeren bir ifadedir. Hile denetiminden sorumlu kıdemli denetçi tarafından taslak görüş kesinleştirilir.
- Taslak rapor: Saha çalışmasının tamamlanmasını takiben denetim görüşünün nihai halini ve tavsiyeler ile önemli belgeleri içeren rapordur. Kıdemli denetçi tarafından hazırlanır ve iç denetim yöneticisinin (hile denetimi yöneticisinin) onayı ile kesinleşir.
- Denetlenen birime taslak raporun gönderilmesi: Hile denetiminde, hile şemalarında denetlenen birim yönetimin yer alıp yer almaması dikkate alınarak denetlenen birimin görüşünün alınıp alınmamasına karar verilir. Denetim kapanış toplantısını takiben (takiben 2 hafta içinde) denetlenen birimin görüşlerini almak amacıyla taslak rapor denetlenene gönderilir.
- Denetlenen birim görüşlerinin rapora dahil edilmesi: Taslak rapora denetlenen birimin görüşleri eklenir. Denetlenen cevaplarının ardından revize edilmiş denetim raporu nihai rapor haline getirilir.
- Yönetime nihai raporun sunulması: Denetim sonuçları denetim komitesi başta olmak üzere yönetim kurulu ve ilgili yönetim kademelerine sunulur.
- İzleme / uyum denetimi: Denetçinin tavsiyelerine dayanan ve denetlenen birimin görüşleri ile şekillenen eylemler denetim komitesi ile yönetim kurulunun onay ile uygulamaya konur. Hileli işlemlere konu faaliyetin risk yüksekse izleme denetimi hile denetimi (iç denetim) ekibi tarafından gerçekleştirilir. Hileli işlemlere konu faaliyetin riski düşülse izleme denetimi denetlenen birim veya ilgili yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilir.

- Durum raporlaması: Denetim sonuçları çerçevesinde alınan aksiyon kararlarına uygun faaliyetler ve son durum denetim komitesi ile yönetim kuruluna bildirilmek üzere durum raporu hazırlanır. Durum raporu hile denetimi (iç denetim) ekibi tarafından hazırlanır. (Pehlivanlı, 2011)

1.9. Hile Denetim Nihai Rapor

Hile denetimi çalışmasının sonunda ulaşılan bulguların güvenilir bir rapor formatında karar alma sürecinde kullanılmak üzere taraflarla paylaşılması gerekmektedir. Yönetim soruşturmanın derinleştirilmesi veya hukuki süreçlerin başlaması için raporun yeterli kanıta dayanmasını bekler. Bu bağlamda rapor alınacak kararlara yön verecek nitelikte veri içermeli ve denetimin çerçevesini çizmelidir. Rapor 10 bölümden meydana gelir ve her bölümde aşağıdaki bilgilerin açıklanması gerekir. (Vona, 2008; 177)

A) Arka Plan ve Varsayımlar: Hile denetimi hizmeti alan tarafa / işletme üst yönetimine denetim faaliyeti hakkında temel bilgiler verilir. Bu başlık altında yer alabilecek açıklamalar aşağıdaki gibidir;

- Denetimini yürüten denetçi
- Denetimin yapılış gerekçesi
- Denetimin başlama tarihi
- Denetimin tahmini rapor tarihi

B) Görüş Cümlesi Bölümü: Bu bölümde denetçi tarafından ulaşılan kanıtlar özetlenir. Denetçi şüphelinin suçlu veya suçlu olmadığına ilişkin bir açıklama yapmamaktadır. Görüş açıklanmadan önce denetçi hile şemasını tanımlar. Denetçi hile şemasını tanımlarken akıcı ve sade bir dil kullanmalıdır. Denetçi ulaşmış olduğu kanıtlar çerçevesinde görüşünü oluşturur. Spesifik olarak leşin görüş açıklanmamalı, kişi isimleri ya da unvanlar belirtilmemeli, suçlu veya masum şeklinde görüş açıklanmamalıdır.

C) İlgili Bilgiler: Denetim görüşüne dayanak olan, bilgi, belge ve kayıtlar bu kısımda yer alır. Raporda yer alacak bilgiler, şirket raporları, belde adlar, ilgili tarihler, muhasebe kodları ve diğer tanımlayıcı bilgilerden meydana gelir.

D) İbraz Edilen Belgeler: Rapor ekleri arasında yer alan belgelerin listesi burada açıklanır. Belgeler bulguları desteklemeli ve işlemler hakkında yeterli bilgileri içermelidirler.

E) Gerçeklere Dayalı Arka Plan Varsayımlar: Denetçi görüşü, gören tanımlamalarından, işletme politikalarından ve prosedürlerinden, iç kontrol uygulamalarından, gözlemlerden ve denetim esnasında ulaşılan bilgilerden derlenir.

F) Tavsiye Edilen Faaliyetler: Gerekliyse ayrıntılı denetim ve soruşturmalar tavsiye edilir. Eğer ayrıntılı denetim öngörülmekteyse olayı çözümlemek için gerekli kayıtlar, belgeler ve tanıklar burada açıklanır. Açıklanan her deneyim görüşü için gerekli ek kanıtlar Soruşturmayı Tamamlamak için Gerekli Belgeler kısmında açıklanır.

G) Soruşturmayı Tamamlamak için Gerekli Belgeler: Denetim görüşünü destekleyecek gerekli belgeler, kayıtlar ve tanık görüşleri listelenir.

H) Belge İstekleri: İşletme dışından istenmesi gerekli belgeler hukuk danışmanı ile koordineli olarak belirlenir ve bu kısımda açıklanır.

İ) Tazminat: Tazminat talep edilecekse bir danışman rehberliğinde talep belirlenir ve tazminata ilişkin bilgi burada açıklanır.

J) Diğer Bölümler: Raporun hangi birimlere dağıtılacağına ilişkin açıklamanın yapılacağı kısım ve gizlilik açıklamalarını içeren kısımlar eklenerek rapor sonlandırılır.

1.10. Rapor Sonrası Süreç

Mahkeme süreci hile denetimi raporlama sürecinin tamamlanmasının başlamaktadır. Mahkeme heyeti önünde hile denetçisi, uzman tanık olarak ifade vermek durumundadır. Bu yüzden denetim faaliyeti sonunda bütün kanıtlar mahkemede kabul edilecek niteliklere haiz olmalı ve destekleyici belgeleri dahil tamamlanmalıdır. (Coenen, 2009; 189)

İKİNCİ BÖLÜM
İÇ KONTROL SİSTEMİ ve İÇ KONTROL SİSTEMİNİN HİLELERİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

İç kontroller, şirketin temel hedeflerine ulaşıldığına dair makul güvence sağlamak için şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personellerinden etkilenen kapsamlı yapılardır. (COSO, 2013)

İç kontroller, kurumsal varlıkların korunmasını, muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini ve iş politikalarına uyumu sağlamaya yönelik tüm yöntemleri ve organizasyonel planları içerir. (Türedi, 101)

2.1.İç Kontrol Sisteminin Tanımı

İç kontrol, firma kaynaklarının kuruluş, iş ve faaliyetlerinin amaçlarına uygun olarak etkin, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda yeterli ve makul güvence sağlayan, işlemlerinin hukuka uygun, düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi sağlayan bir yönetim faaliyetidir. Bu faaliyetlerinde, örgütsel varlıkların korunmasında, yolsuzluğun ve suiistimalin önlenmesinde bir araçtır (Tümer, 2010; 11). İç kontrol aynı zamanda "yönetim kontrolü" olarak da bilinir. (Demir, 2010; 23) İç kontroller, yöneticilerin organizasyonu yönetmelerine ve amaçlarına sürekli olarak ulaşmalarına yardımcı olmak için altyapıya entegre edilen yönetim kontrolleridir. (Korkmaz, 2007; 8). İç kontrol; Bir firmanın yönetimi ve personelleri tarafından belirli hedeflere ulaşılarak yürütülen ek bir süreçtir; kuruluşun misyonunu gerçekleştireceğine dair risk alarak makul güvence sağlamak üzere tasarlanmıştır (INTOSAI GOV 9100, 2004; 6).

SOX Yasası (Sarbanes-Oxley Yasası), iç kontrol sistemleri ile hile incelemelerine ilişkin finansal suiistimal arasındaki ilişkiyi kurumsallaştıran ilk temel yasa olması nedeniyle çok önemlidir.

2.2.İç Kontrol Sisteminin Kapsamı ve Amaçları

İç kontrol sisteminin amaçları, personellerin iş faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde etik kurallara uygun olarak yürütmek, hesap verebilirliğin gerektirdiği yükümlülükleri

yerine getirmek, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uygun olarak kaynakları kayıp, yanlış kullanım ve zarardan korumak olarak belirtilmektedir (Arcagök ve Erüz, 2006; 152).

2.3.İç Kontrol Sistemi Unsurları

İşletmelerde etkin ve verimli bir iç kontrol sistemi kurulabilmesi için; iç kontrol sisteminin tanımları, amaçları ve nitelikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İç kontrol sistemi için en çok kullanılan örnek COSO (Committee of Sponsoring Organizations) çerçevesidir.

COSO, iç kontrol çerçevesi birbirinden iç içe geçmiş beş bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

•Kontrol Ortamı (Control Environment),

•Risk Değerleme (Risk Assessment),

•Kontrol Faaliyetleri (Control Activities),

•Bilgi ve İletişim (Information and Communi- cation),

•İzleme/Gözlem (Monitoring) olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır.

Şekil 8: COSO Piramidi
Kaynak: COSO, 1992

Yukarıda beş dahili kontrol bileşeni arasındaki bağlantıları gösteren COSO piramidi bulunmaktadır. Kontrol ortamı, diğer bileşenlerin temelini oluşturur. Bu ortamda yönetim, hedeflerine ulaşmak için risk değerlendirmeleri yapar. Kontrol faaliyetleri, yönetim tarafından belirlenen riskleri ortadan kaldırmak için belirlenen eylemlerdir. Bilgi ve iletişim, COSO

piramidinde gösterildiği gibi bu üç bileşeni çevreler. Bunun nedeni, tesis çalışanlarının faaliyetlerini yürütmesi ve kontrol edebilmesi için bilgi ve iletişimin gerekli olmasıdır. Sonuçta, tüm süreci izlemek ve gerekli değişiklikleri yapılması gerekmektedir.

2.3.1.Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı dürüstlük ve etik değerlere bağlılık; iç kontrol sisteminin yönetim tarafından bağımsız olarak izlenmesi; amaçlara uygun organizasyon yapısı, raporlama, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi; yetkinliğe önem verilmesi ve iç kontrol sorumluluklarına ilişkin hesap verebilirlik ilkelerinden meydana gelmektedir (COSO, 2013; 6).

İşletme üst yönetiminin sağlıklı iç kontrol ortamının inşa edilmesinde liderlik rolünü üstleniyor olması daha da kritiktir. İç kontrol ortamında bulunması gereken öğeler ise aşağıda listelenmektedir. (Kızıl, 2023; 27)

- Dürüstlük ve ahlaki değerler: işletme içerisinde örgüt yapısını korumak, geliştirmek ve denetlemek sistemi oluşturan kişilerle ilgili bir durumdur. Bu nedenle işletmenin amaçlarının, amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemlerin ve etik ilkelerin öncelikli olarak örgütsel yapıyı oluşturan kişiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bir araştırmada, dürüstlük ve ahlaki değerler konusunda yönetimin atması gereken adımlar sırasıyla şu şekilde açıklanmıştır: (Gönen, 2009;Özdemir, 2016)

    a- Yönetim kurulu ve organizasyonun tüm kademelerindeki yönetim, talimatları ve davranışları aracılığı ile iç kontrol sisteminin işleyişini desteklemek için dürüstlük ve etik değerlerin önemini tüm organizasyon içerisinde açık bir şekilde ifade edip göstermelidir.
    b- Dürüstlük ve etik değerlerle ilgili olarak üst yönetim ve yönetim kurulunun beklentilerinin işletmenin davranış standartlarına tanımlanıp, organizasyonun tüm kademelerinde ve dış servis sağlayıcıları, tedarikçiler ile iş ortakları nezdinde anlaşılması sağlanmalıdır.
    c- İşletmenin beklenen davranış standartlarına karşı bireylerin ve takımların bağlılığının değerlendirildiği süreçler mevcut olmalıdır.

d- Üst yönetim, organizasyonunun herhangi bir kademesinde meydana gelen davranış standardı ihlallerini araştırarak raporlamak ve gerekli düzeltici eylemleri gerçekleştirebilmek için saptamış süreç ile standartları sürekli olarak takip etmelidir.

- Üst Yönetim Davranış Biçimleri ve Çalışma Prensipleri: yönetim, iç kontrol sisteminin sağlıklı çalışmasından, gözetiminden ve yapının hedeflerinin belirlenmesinden bir bütün olarak sorumlu tutulmaktadır. (Kızıl, 2012; 28) İşletme yönetiminin, iç kontrol sisteminin gözetim sorumluluğu ile ilgili olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir (COSO,2012; 20)
    a- Yönetim kurulu, yönetimin raporlamayı etkileyen iddiaları ve kararları hakkında makul bir seviyede şüphecilik göstermelidir.
    b- Yönetim kurulu etkili bir gözetim sağlayabilmek için düzenli aralıklarla yeterlilikleri değerlendirmelidir.
    c- Yönetim kurulu, yeterli sayıda bağımsız üye olup olmadığını ve bu üyelerin gerekli yeteneklere ve uzmanlığa sahip olup olmadığını bağımsız gözden geçirmeler ve öz değerlendirmeler aracılığıyla belirlemeye çalışmalıdır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetkinlik ve Personel Politikaları: COSO, iç kontrol sisteminin amaçlarına ulaşmasını desteklemek için ihtiyaç duyulan yetkinlik gereksinimlerini belirlerken dikkat edilmesi gereken öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır: (Moeller, a.g.e; 53)
    a- Bilgi, beceri ve deneyim ihtiyaçları
    b- Belirli pozisyonlara uygulanacak yetki sınırlamaları
    c- Farklı seviyedeki deneyim ve yeteneklerin fayda – maliyet analizi
- Firmanın Örgütsel Yapısı Yetkili ve Sorumluluk: etkili bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için çok iyi çalışan örgütsel bir yapının olması gerekmektedir. Örgütsel yapı kavramsal olarak fonksiyonel alanlarının ve departmanların kurulmasını, bu departmanlar tarafından yürütülecek faaliyetleri, raporlama hiyerarşisini ve personele görev tanımı verilmesi hususu ile yetki devrini içermektedir. (Azaltun,1988) COSO tarafından belirlenen

örgütsel yapı, yetki ve sorumluluk ilkesine ilişkin adımlar aşağıda belirtilmiştir. (COSO, 2012; 28)

a- Yönetim ve yönetim kurulu; amaçlarının başarılmasını desteklemek için işletmenin tüm birim ve faaliyetlerini göz önünde bulundurmalıdır.

b- Yönetim yetki ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve bilgi akışını sağlamak için raporlama hatlarını tasarlamalı ve değerlendirmelidir.

c- Yönetim ve yönetim kurulu; yetkilerini devredip, sorumlulukları belirlemelidir.

d- Gerektiğinde organizasyonun farklı kademelerindeki sorumlulukları tahsis etmek ve görevlerin ayrılığını sağlamak için uygun süreçler ve teknolojiler kullanmalıdır.

e- Üst yönetim raporlama amaçlarının başarılabilmesi ve hesap verebilirliği güçlendirmek için organizasyon şeması hazırlamalıdır.

f- Yönetim kurulu organizasyon şeması boyunca üst yönetimin raporlama için gözetim yetkisini ana hatlarıyla belirlemelidir.

2.3.2.Risk Değerleme

Risk değerlemesi, bir firmanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen önemli riskleri belirleme, analiz etme ve bu riskleri nasıl yöneteceğine karar verme sürecidir. Bu sebeple firmalar, iç kontrol faaliyetlerini risk odaklı bir şekilde yürütmelidir. Bir kuruluşun risk değerlendirmesinin düzgün yapılması için firmanın hedefleri açık ve anlaşılması kolay olmalıdır. Hedefler belirlendikten sonra ilgili iç ve dış riskler belirlenmeli ve analiz edilmeli, risk kapasitesi belirlenmeli ve risklere karşı nasıl tepki verileceği ele alınmalıdır. (Saltık, 2007; 15).

COSO' ya göre risk değerleme sürecine etki eden faktörler şu şekildedir: (COSO, 2013)

1) Hedeflerin Belirlenmesi: işletme birçok konuda hedef belirleyebilmektedir. Hedeflerin tutarlı ve ulaşılabilir olması önemlidir. Bu hedeflerin içinde en önemli olanları işletmenin satış hedefleri, büyüme hedefleri, Pazar hedefleri ve bilinirliliği hedefleri olarak sayılabilinir.

2) Risklerin Tanımlanması ve Analiz Edilmesi: İşletmenin hedeflerine ulaşmada gücünü artırabilmesi için risklerin tanımlanması ve analiz edilmesi sürekli olarak devam eden bir süreç haline gelmelidir. (Kızıl, 2023; 35) COSO risk değerlendirme sürecini üç aşamada tanımlamıştır (COSO, 2013)

a- Riskin tahmin edilmesi
b- Riskin gerçekleşme olasılığının veya riskin sıklığının değerlendirilmesi
c- Riskin yönetiminin nasıl yapılacağına ve ne gibi önlemlerin alınmasına karar verilmesidir.

İşletme tarafından tespit edilen tüm risklerin, işletme açısından önem derecesi belirlenerek sıralama yapılmalıdır.

3) Hile Riskinin Değerlendirilmesi: Risk değerlendirmesinin doğru ve firmaya uygun hedeflerini açıkça tanımlamak; hedeflere ulaşılmasına yönelik riskleri belirlemek ve bu risklerin nasıl yönetildiğini analiz etmek; potansiyel hile risklerinin belirlenmesine ve iç kontrol sistemini önemli ölçüde etkileyebilecek gelişmeleri belirlemek ve değerlendirilmeye yönelik ilkeleri içerir: (COSO, 2013; 7).

COSO' ya göre hile riskinin değerlendirilmesine ilişkin üzerinden durulması gereken odak noktaları aşağıdaki şekildedir: (COSO, 2013)

a- Yönetim, suiistimallerin meydana gelebileceği çeşitli yolları tanımlamak için kapsamlı bir hile risk değerlemesi yapmalıdır.
b- Hile riskini değerlendirirlen varlıkların yetkisiz elde edilmesi, kullanılması ve elden çıkarılması, işletmenin raporlama kayıtlarının değiştirilmesi ve bunların dışında diğer uygunsuz eylemler yapılabilmesi olasılığı dikkate alınmalıdır.
c- Suistimale sebep olan veya haklı gösteren tutum ve gerekçeler araştırılmalıdır.

d- Yönetim hile riskini tanımlamak ve yönetmek için bilgi teknoloji cihazlarını kullanmalıdır. Bilgi teknoloji cihazlarına örnek olarak güvenlik sistemleri, otomatik hile belirleme cihazları ve gözlemleme cihazları verilebilir.

4)Değişimin İzlenmesi: Değişimin izlenmesi ilkesine ilişkin üzerinde durulması gereken odak noktaları aşağıda sunulmaktadır. (COSO, 2013)

a -İşletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik ve fiziksel çevredeki değişikliklerin düşünülmesi gerekmektedir.

b- İşletme; yeni girilen faaliyet alanlarının etkisini, mevcut faaliyet alanlarındaki çarpıcı değişiklikleri, hızlı büyüme ve yeni teknolojileri dikkate alması gerekmektedir.
c- Yönetimin iç kontrol sistemine bakış açısında meydana gelen değişiklikler izlenip değerlendirilmedir.

2.3.3.Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde karşılaşılan risklerin yönetilmesi ve kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi için şirket yönetiminin oluşturduğu politikalar, prosedürler, teknikler ve mekanizmalardır. Kontrol faaliyetleri kapsamlı, uygun, makul, uygun maliyetli ve risk yönetimi ile ilişkili olmalıdır. Bunlar önleyici, iyileştirici ve tespit edici faaliyetlerdir. (Bozkurt, 2010)

COSO 2013' e göre kontrol faaliyeti bileşeni aşağıda yer alan üç prensip etrafında şekillenir.

1- Kontrol faaliyetlerinin seçimi
2- Bilgi teknolojilerinin kontrolü
3- Politika ve prosedürler

2.3.3.1.Kontrol Faaliyetlerinin Seçimi

İşletme yönetimi kontrol faaliyetlerini seçtiği süreçte, işletmenin kendine özgü unsurlarının kontrol faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini düşünür, kontrol faaliyeti gerektiren

ilgili iş süreçlerini belirler ve hangi kontrol faaliyetlerine başvuracağına karar verir. (COSO, 2013; 74)

Kontrol faaliyetlerinin seçimi esnasında üzerinde durulması gereken odak noktalar aşağıda maddeler halinde verilmiştir. (COSO, 2013; 75)

• Kontrol faaliyetlerin seçimi yapılırken risk değerleme bileşeni ile koordineli bir şekilde hareket edilmelidir.

• Yönetim, işletmenin kendine özgü özelliklerinin yanı sıra işletmenin çevresinin, karmaşıklığının ve faaliyetlerinin kapsamının kontrol faaliyetlerinin seçimini ve geliştirilmesini ne ölçüde etkilediğini değerlendirmelidir.

• Yönetim hangi iş süreçlerinin kontrol faaliyetlerine ihtiyaç duyduğunu belirlemelidir.

• Yönetim kontrol faaliyetlerinin hangi birimler nezdinde yürütüldüğünü göz önünde bulundurmalıdır.

• Yönetim kontrol faaliyetlerinin türlerini düşünmeli ve içinde bulunduğu duruma en uygun olanı seçmelidir.

• Yönetim birbirleriyle bağdaşmayan görevleri ayırıp, görevlerin ayrılmasının mümkün olmadığı yerlerde alternatif kontrol faaliyetleri seçmeye yönelmelidir.

2.3.3.2.Bilgi Teknolojileri Kontrolü

Bilgi teknolojileri; bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve iletilmesini sağlayan bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bütünü olarak tanımlanabilir. (Çalış- Keleş-Engin, 2014; 97)

Bilgi teknolojilerinin kontrolüne ilişkin üzerinde durulması gereken odak noktalar aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

• Yönetim iş süreçleri, otomatik kontrol faaliyetleri ve teknoloji genel kontrolleri arasındaki bağlantıyı ve bağımlılığı anlamalıdır.

• Yönetim teknoloji işlemlerinin tamlığını, doğruluğunu ve kullanılabilirliğini garanti altına almak için tasarlanan teknoloji alt yapısı üzerindeki kontrol faaliyetlerini seçip ve geliştirmelidir.

• Yönetim teknoloji erişim haklarını yalnızca yetkili kişilerle ve sorumluluklarıyla sınırlamak, varlıklarını dış tehditlere karşı korumak için tasarlanan kontrol faaliyetlerini seçip ve geliştirmelidir.

• Yönetim amaçlarına ulaşması için ona hizmet edecek teknoloji ve teknoloji alt yapısının elde edilmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi üzerine kontrol faaliyetlerini seçmelidir.

2.3.3.3. Politika ve Prosedürler

İşletme yönetimi, talimatları uygulamayı desteklemek için gerekli politika ve prosedürleri kurar, bu politika ve prosedürleri yürütmek için sorumlulukları belirler, yetkin sorumlu personel doğru eylemleri zamanlı bir şekilde gerçekleştirir ve son adım olarak belirli aralıklarla politika ile prosedürler işletme tarafından değerlendirir. (Kızıl,2023; 43) Politika ve prosedürlere ilişkin üzerinde durulması gereken odak noktalar, aşağıda maddeler haline yer almaktadır. (COSO, 2013; 75)

• Politika ve prosedürleri oluşturma sürecinde yönetimin talimatlarının dağıtılmasını ve uygulamasını desteklemek amacı güdülmelidir.

• Sorumlu personeli ilgili politika ve prosedürlerde tanımladığı gibi, kontrol faaliyetlerini zamanında gerçekleştirmeye özen göstermelidir.

• Sorumlu personel kontrol faaliyetlerinin uygulanmasının sonucunda ortaya çıkan sorunlar üzerinden düşünüp ve araştırıp gerekli tedbirleri almalıdır.

• Kontrol faaliyetleri, yeterli yetkiye sahip kalifiye personel tarafından yürütülmelidir.

• Yönetim, kontrol faaliyetlerinin anlamlı ve geçerli olmaya devam edip etmediklerini belirlemek amacıyla düzenli aralıklarla denetlemeli ve gerektiğinde yenilemelidir.

2.3.4.Bilgi ve İletişim Sistemleri

Şirketin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması için şirketin tüm birimlerinde doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Alakalı ve güvenilir bilgiler için işlemler kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve raporlanmalıdır. Ayrıca şirketin bilgi sistemi, finansal raporlamanın yanı sıra iç kontrole ilişkin politika ve yöntemlerin net olarak anlaşılmasına ve personellerin sorumluluklarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. (Saltık, 2007; 16).

Bilginin kalitesinin bağlı olduğu unsurlar aşağıda listelenmiştir. (Akyel, 2010; Özdemir, 2016)

1- Uygunluk: (Bilgi ihtiyaç olunan yerde mi?)
2- Zamanlılık (Bilgi, ihtiyaç olduğu zamanda ve doğru zamanda mı temin edildi?)
3- Güncellik (Bilginin en son elde edilme zamanı nedir?)
4- Doğruluk (Bilgi doğru mudur?)
5- Erişebilirlik (Bilgi , konuyla ilgili kişiler tarafından kolayca elde edilebilir mi?)

COSO' nun bilgi ve iletişim, uygun ve güvenilir bilginin elde edilmesi ve kullanılması; iç iletişimin kurulması ve dış iletişimin kurulması ilkelerinden oluşmaktadır (Tığdemir 2014; 25)

COSO' ya göre ise, bilgi ve iletişim bileşeni üzerinde etkili olan faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (COSO, 2013)

a- Raporlama
b- Dosyalama ve kayda alma
c- Usulsüzlük, yolsuzluğun ve hilenin bildirilmesi
d- Bilgi iletişim teknolojileri

2.3.5.İzleme

İzleme, şirketin hedeflerine ulaşılmasına dair makul güvence sağlayan iç kontrol sisteminin amaçlanan şekilde çalışıp çalışmadığını, değişen koşullara uyum sağlayıp

sağlamadığını belirleme ve sistemdeki zayıflıkları tespit ederek iç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlama sürecidir. (TIDE Ekim 2019).

Bir iç kontrol unsurunun işlevini belirlemek için sürekli veya ayrı bir inceleme yürütülmesi; iç kontroldeki eksikliklerin değerlendirilmesine ve ilgili yerlere iletilmesine ilişkin ilkeler, izleme bileşeninin temelini oluşturur. (COSO, 2013; 7)

COSO ilk olarak 2004 Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve'yi yayımlamış; bu çerçeve, kuruluşların riski yönetme çabalarında geniş kabul görmüştür. Bununla birlikte, finansal krizler ve skandalların yaşanmasının sonucu olarak, risk kavramının karmaşıklaşması, rekabetin globalleşmesi, dijital dönüşüm vb. yeni risklerin ortaya çıkması, kurumsal risk yönetimi konusundaki farkındalık düzeyinin artması üzerine çerçevenin köklü biçimde güncellenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da Çerçeve, Haziran 2017'de "COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi-Strateji ve Performansla Entegre Şekilde" haline gelmiştir. Kısaca bu güncelleme ile aşağıdaki hususların sağlanması hedeflenir (COSO, Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance-Executive Summary 2017, iii):

- Strateji oluştururken ve uygularken kurumsal risk yönetiminin değeri hakkında daha fazla bilgi sağlar.
- Performans hedeflerinin belirlenmesini geliştirmek ve riskin performans üzerindeki etkisini anlamak için performans ile kurumsal risk yönetimi arasındaki uyumu arttırır.
- Yönetişim ve gözetim için beklentileri karşılar.
- Piyasaların ve operasyonların küreselleşmesini ve coğrafyalara özel, ortak bir yaklaşım uygulamanın gerekliliğini kabul eder.
- İş karmaşıklığı bağlamında hedefler koyma ve gerçekleştirme riskini görmenin yeni yollarını sunar.
- Daha fazla paydaş şeffaflığı beklentilerini karşılamak için raporlamayı genişletir.
- Karar vermeyi desteklemek için gelişen teknolojilere ve verilerin ve analitiklerin çoğalmasına yardımcı olur.
- Kurumsal risk yönetimi uygulamalarının tasarlanması, uygulanması ve yürütülmesinde yer alan tüm yönetim düzeyleri için temel tanımları, bileşenleri ve ilkeleri belirler ve stratejileri ve karar vermeyi geliştirir.

2.4.Hileye Karşı Alınan Önlemler

Hileyi önlemek için dürüst personelleri işe almak için çaba gösterilmelidir. Personellerin şirket içinde çalıştıkları birimlerde hile, güvenlik ve şirket operasyonları ile ilgili bilgiler ve eğitimler verilmeli, kurallar koyulmalıdır. İşletme kurallarının ihlali durumunda disiplini sağlamak için gerekli yaptırımlar konusunda eğitim verilerek, yaptırımlar uygulanmalıdır. Güvenli ve rahat bir çalışma ortamı, işin en iyi şekilde yapılması açısından önemlidir. Olumlu bir ortamın sağlanabilmesi için çalışma ortamındaki olumsuz faktörlerin tespit edilerek bu durumların ortadan kaldırılması ve çalışmaların sürekli olarak yürütülmesi gerekmektedir.

Çalışma saatleri ve dinlenme süreleri İş Kanunu'na uygun olarak uygulanmaktadır. Açık ve dürüst bir çalışma ortamı sağlamak, dolandırıcılığı önlemek için alınabilecek önlemlerden biri olarak kabul edilir. İşyeri etiği, bir bütün olarak şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve buna göre çalışmakla ilgilidir. Şirketin temel yapılarından biri de şirketin etik yapılarının oluşturulması ve bu yapıların genel kabul görmesidir. Kurum kültürü olan şirketlerde çalışanlar kendilerini şirketin bir tamamlayıcısı olarak görmekte ve bu anlamda huzurlu bir ortamda çalışmaktadırlar. Kurum kültürünün çalışanların moralini yüksek tuttuğu ve çalışanların birbirleriyle olan ilişki, iletişim ve etkileşimlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Kıyafet kodu, seyahat süresi, davranış kuralları vb. Uygulamaların benimsenmesi kurum kültürü oluşturmanın örneklerinden biridir. Kurum kültürünün oluşturulması, hile ve yolsuzluğun önlenmesinde önemli bir adım olarak görülmektedir.

Bir şirketin iç kontrol sisteminde görevler ayrılığı ilkeleri, onay mekanizmaları, imza düzenlemeleri, ihbar hatları, etik kurallar, iç denetim, yetki sınırları, bilgisayar yazılımları ve fiilen izlemenin yapılması yolsuzluğun ve hilenin önlenmesinde büyük önem taşımaktadır.

İç kontrol sisteminde genel bir gözlem vardır. Kamera takip yöntemi bunlardan biridir. İdari personel yöneticiler tarafından gözetlenir. Bildirim ve şikayetler telefon hatları ve diğer şikayet kutuları aracılığıyla alınmaktadır. Diğer bir yöntem ise araç takip sistemidir.

2.5.İç Kontrol Sisteminin Önemi

İç kontrol sistemi, bir firmada güvenilir ve anlaşılabilir finansal tabloların hazırlanmasını ve raporlanmasını sağlamayı hedefler. (Kepekçi, 1994; 23) İç kontrol sisteminin kurgulanması, kurulması, entegresi, işletilmesi ve gözetimi ile ilgili tüm sorumluluk firma yönetimine aittir. İç kontrol sistemi yönetim desteği olmadan oluşturulamaz veya iyileştirilemez. (William, Johnson, Wiley, Sons, 2005; 154-155)

Firma yönetiminin belirlediği hedeflere ulaşmanın en önemli kuralı kontrollü bir organizasyon yapısına sahip olmaktır. Firmalar açısından muhasebe bir bilgi sistemidir ve bu sistem bilgileri şeffaf ve güvenilir bir şekilde raporlamalıdır. Bu koşulları karşılamak için uygun bir muhasebe ve raporlama sistemine ve dolayısıyla etkin bir iç kontrol sistemine ihtiyaç vardır. Bu kapsamda işletme yönetimi; iyi bir organizasyon yapısı oluşturmalı ve raporlama sistemi kurmalı, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlamalı, bunun için gerekli politikaları oluşturmalı ve uygulamalıdır. (Uzay, 1999; 13-15)

İç kontrol sisteminde, muhasebe sisteminin etkin bir şekilde yürütülmesi için işletme içerisinde yapılması gerekenler, insan kaynağının temini, yazılım-donanım yapılandırması, kayıt ve belge düzeninin kurulması ve raporlama sisteminin oluşturulmasıdır. (Şakrak, 1997; 33).

Şirketler içerisinde kendi muhasebe sistemlerini en uygun şekilde yapılması muhasebe departmanları çalışanları tarafından karar verilir ve işleyiş yapılır. Bu nedenle, şirket yönetiminin insiyatifine bağlı olarak finansal durumlar ve performans sonuçları gerçeğe uygun olmayan bir şekilde sunulabilir. (Marilena ve Corina, 2012) Bu yüzden kontrol fonksiyonu, işlemlerin kayda alınmadan önce ilgili yasa ve işletme içi prosedürlere uygunluğunun belge bazında kontrolünü, kayıt fonksiyonu, muhasebe genel kabul görmüş ilkeleri çerçevesinde işlemleri yevmiye kayıtları aracılığı ile hesaplarda tasnif etmeyi, raporlama fonksiyonu, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları çerçevesinde dönem sonu işlemlerini yapmak ve mali tabloları hazırlamayı, analiz ve yorum fonksiyonu ise mali durum ve faaliyet sonuçlarının, bütçelenmiş rakamlarla birlikte analizini ve yorumunu ifade etmektedir.

2.6.İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi

Denetçi iç denetimi planlamak için, iç kontrolün unsurları hakkındaki bilgileri ve belgeleri kaydetmelidir. Bu belgelerin biçimi ve boyutu, kuruluşun boyutuna ve karmaşıklığına ve kuruluşun iç kontrol yapısının yapısına bağlıdır. (Güven, 2008; 56). Denetçiler, iç kontrol sistemini test etmek için aşağıdaki yöntemleri kullanırlar. Bunlar; not alma yöntemi, akış şeması yöntemi, anket yöntemi, diğer yönetici ve çalışanlarla yazılı/sözlü görüşme yöntemi, kayıt ve belgelerin incelenmesi, faaliyet ve iş akış şemaları takibi yapılması, sistem dökümanları ile yönetmelikler, genelgeler, yönergeler vb. yazılı prosedürlerin gözden geçirilmesi, iç denetçilerle koordinasyon sağlanması, üçüncü taraflardan ve/veya uzmanlardan doğrulanmasıdır.

Bu çalışmada, not alma, akış şemaları ve anket yöntemi ayrıntılandırılacaktır.

- Not Alma Yöntemi : Denetçi denetlediği işletmenin personeli ile görüşme yaptığı sırada sorduğu soruları ve aldığı cevapları not eder. Denetçi, kontrol amaçları, politikaları ve prosedürlerini kapsayan yönetmelik, genelge ve yönerge gibi belgelerde önemli gördüğü noktaları da not eder. Bunların yanında denetçi, faaliyetleri ve iş akışını gözlemlerken elde ettiği bilgileri de not etme yoluna gider. (Kepekçi, 2004; 90) . Bu yöntemin uygulanmasında denetçinin not biçimine getirmesi gereken bazı özellikler şu şekilde listelenebilir (Köroğlu, Uçma, 2006; 5):
    1- Muhasebe sisteminde yer alan tüm belge ve kayıtların doğru noktalarının ortaya konulması
    2- Sistemde bulunan çeşitli uygulama süreçlerinin not biçiminde izlenmesi
    3- Çeşitli kontrol prosedürlerinin uygulanma şekillerinin not edilmesi

Bu yöntem genellikle küçük işletmelerde uygulanmaktadır. Basit ve kolay olmakla birlikte her unsurun not biçimine dönüştürülmesi zordur (Bozkurt, 2006; 140).

- Akış Şemaları: Denetçinin iç kontrol yapısıyla ilgili bilgi edinmek amacıyla kullandığı diğer bir yöntem olan akış şemaları personelle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler vasıtasıyla hazırlanır. Akış şemaları bir nevi işletmenin iş akış şemalarıdır ve belirli faaliyetlere ilişkin tüm yöntemleri göstermektedir. Akış şemaları bilgi ve belge akışını, görevlerin dağılımını ve kayıtların yapılmasını göstermelidir. Eğer işletme kendisi akış şemaları yapmışsa denetçi bunları ve topladığı diğer bilgileri

sistem hakkında bilgi edinmek veya akış şemalarını hazırlamak için kullanabilir. (Kepekçi, 2004; 91).

Akış şemaları yöntemi, denetçinin iç kontrol yapısının işleyişini, çeşitli sembollerden faydalanarak şema biçimine getirmesi ve izlemesidir. Bu yöntemle sistemin işleyişinin genel bir haritası oluşturulabilmektedir. İşletmedeki görevlerin dağılımı, yetki ve sorumlulukların durumu, belgelerin akış biçimi, gerekli kayıtların hangi aşamalarda yapıldığı açıkça ortaya konmaktadır. Bu yolla denetçi işletmenin kabul ettiği ve uyguladığı düzeni, akış şemaları üzerinde izler ve zayıf noktaları ortaya koyabilir. (Bozkurt, 2006; 140).

- Anket Formu Uygulama Yöntemi: Bu yöntem iç kontrol sistemini belgelendirmenin geleneksel bir yöntemidir. Anketler, iç kontrol sisteminin eksik olduğu noktaları denetçiye gösterme ve kontrol yapısı hakkında bilgi toplamada en etkili araç olarak kabul edilmektedir. (Uzay, 1999; 100)

Bu yöntemde denetçi iç kontrol sistemini tanımak için çeşitli sorular hazırlar. Genellikle "evet" veya "hayır" cevapları alınacak şekilde oluşturulur ve işletmenin ilgili personeline yönlendirilirler. Hayır cevabı iç kontroldeki zayıflıkları işaret eder. Bağımsız denetçi anket formunda kontrol politika ve prosedürlerine ilişkin sorulara yer verir. Sorular, işletmenin iç kontrol politika ve prosedürleriyle ulaşılacak iç kontrol amaçlarına yöneliktir. (Kepekçi, 2004; 92-93) .

Anketler iç kontrol sisteminin güvenilirliği ve etkinliğini araştırmaya yönelik çeşitli soruları içinde barındırmaktadır. Uygulamada çoğu dış denetim kurumları standart soru kağıtları geliştirmiştir. Soru kağıtları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken nokta, soruların telkin edici ve yönlendirici olmaması, somut olaylara net yanıtlar arar nitelikte olmasıdır. (Aksoy, 2010; 317)

2.7.Etkin İç Kontrol Sistemi

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşumu için gerekli ve şart olan yönetim desteğinin sağlanması ve uygulama kısmında görevlerin ayrılığı ilkesine sadık kalınmasıdır. Etkin iç kontrol sistemi bu iki temel üzerinde oluşturulabilir (Dabbaoğlu, 2009) İşletmelerde, ortaya çıkan hilelerin en az seviyeye düşürülmesinde belki de en önemli faktör, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığıdır. İşletmelerin hile riskini arttıracak belli başlı iç kontrol zayıflıkları aşağıda belirtilmiştir.

İşletmelerde ortaya çıkan hilelerin azaltılmasında en önemli faktör, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığıdır. Firmalarda hile riskini artıracak başlıca iç kontrol zayıflıkları aşağıda listelenmiştir. Bunlar; görevlerin ayrımı ilkesindeki eksiklikler, varlıkları koruyamama, yetersiz yetki, yetersiz dokümantasyon ve muhasebe departmanında bağımsız mutabakat eksikliği ve belgelendirme sistemindeki yetersizliklerdir. Bu zayıflıklar dikkate alındığında, şirketlerde etkin bir iç kontrol sisteminin sorumluluğu üst yönetime aittir. Yönetim, bir iç kontrol sistemi kurarken bir dizi temel ilkeyi dikkate almalıdır. Bu ilkeler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. (Tüm, 2015; 111).

- İç kontrol sisteminin etkin olmasına yönelik uygulamada en önemli sonuçlardan bir tanesi, net bir şekilde kontrol ortamlarının belirlenmesidir. Şirketler, iç kontrol sisteminin her departmandaki çalışanların görev ve sorumluluk alanlarını şeffaf ve anlaşılır bir şekilde olmalı ve tüm çalışanların bu yönde verilmesi gerekmektedir. Verilecek olan bu eğitimler, çalışanların hem bireysel hem de departmanlarının görev ve sorumluluklarının bilincine varmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, departman personellerin birbirlerinin yaptıkları işe farkındalık düzeyleri arttığı noktada, departman içerisinde görev ve sorumluluklara aykırı davrananların önüne geçilmesi kolaylaşacaktır.

- Şirketler, ERP programları kullanıyorsa ve stoklu çalışıyorsa, satış ve stok süreçlerinin takibinin sağlanması etkin ve verimli bir şekilde yapılmalı ve barkod sistemi kullanmalıdır. Bu süreçlerşn sisteme entegre edilmesi gerekmektedir. Aksi durumda, manuel müdahalenin olması ve hilenin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. Şirket içerisinde bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanıcı kaynaklı hataların minimize edilmesine yönelik çapraz kontrollerin var olması iç kontrol sistemini güçlendirmektedir. Bu sistemlerin kullanılması ile kullanıcı hatalarının önüne geçilecektir. Bu şekilde organize hile eylemlerinin gerçekleşmesi engellenecektir.

- Şirket sahipleri ve üst düzey yöneticilerinin hile konusunda bakış açıları hile faaliyetlerinin ortaya çıkarılması ve önlenmesinde önemli bir etkendir. (Kayıkçıoğlu, 2017)

Görevlerin Ayrımı İlkesi: Finansal bir işlemin gerçekleşmesinden muhasebe kaydı yapılmasına kadar olan sürecin tek bir personele yetki verilmemesi gerektiği anlamına gelmektedir (Yiğitcan, 2014; 36). Görevler ayrılığı ilkesinin amacı, şirket içinde olası hata veya hilelerin önüne geçmek ve hata veya hilelerin en kısa sürede tespit edilmesini sağlamaktır. (Alptekin, 2017; 50).

Görev ayrılığı ilkesine göre, iş faaliyetleri birbirinden açık ve belirgin sınırlarla ayrılmalıdır. Şirketler, ana faaliyetlerinin gerektirdiği tüm fonksiyonları hiyerarşik organizasyon şemasından önce tanımlamalı ve fonksiyonel organizasyon şemasını oluşturmalıdır. İç prosedürlerin, personellerin işi yapmasına, işi kaydetmesine ve kayıtları tutmasına dayalı olarak yapılan görevlerin personel bazında ayrı tutulma ilkesidir. Bu nedenle, işlemi gerçekleştiren personeli, işlemi deftere kaydeden personelden ve işlem çıktısını çalışma esasına göre depolayan personel organizasyon şemasında da ayrı olarak belirtilmesi gerekmektedir. (Dabbaoğlu, 2009)

Uygun Belgeleme ve Muhasebe Kayıt Düzeni: Muhasebe sisteminin temel kavramlarından birisi olan tarafsızlık ve belgelendirme kavramı, muhasebe kayıtlarının gerçek durumu gösteren ve usulüne uygun bir şekilde düzenlenmiş tarafsız belgelere dayandırılması ve muhasebe kayıtlarına temel alınacak yöntemlerin seçilmesinde objektif ve ön yargısız davranılması gereğini ifade eder (Weygandt, Kıeso, Kımmel, 2002; 44). Bu kavram çerçevesinde belgeler, işlemlerin kayıtlara girilmesi ve özetlenmesini sağlayan dökümanlardır. Belgeler, bütün varlıkların doğru bir şekilde kontrol edilerek, bütün işlemlerin doğru ve tam bir biçimde kaydedilmesini temin etmektedir. Belgelemenin bir başka özelliği ise bölümler arasında iletişim fonksiyonu görevi görmesidir (Arens, Loebbecke, 1994; 272).

Fiziki Koruma: Her işletmenin iç kontrol sisteminin bir parçası olması gereken hayati bir kontrol faaliyeti, varlıklarının fiziki korunmasıdır. Unsurlardan basit korunmanın ötesinde, en yaygın kontrol, gözetim altındaki varlıkların hesap verebilirliğini sağlamaktır. Bunun için üç uygulama alanı; envanter kontrolleri, belge kontrolleri ve nakit kontrolleridir (Bagranoff, Simkin, Norman, 2010; 361)

Bağımsız Mutabakat: Şirket bünyesinde gerçekleşen faaliyetlerin, belgelerin ve iş süreçlerinin, işlemi yapan kişiden farklı bir kişinin kontrol etmesi anlamına gelmektedir.

Bağımsız mutabakat periyodik olarak ve haber verilmeksizin muhasebe personeli dışında başka biri tarafından yapılmalı ve herhangi bir uygunsuzluk yönetime bildirilmelidir. (Umaç, 2014; 65)

2.8.Faaliyet Döngülerine İlişkin İç Kontrol

İşletmeler, temel faaliyetlerini işlem döngüleri sayesinde gerçekleştirmektedir. Bu işlem döngüleri, satış (hasılat döngüsü), satın alma döngüsü, stok döngüsü, insan kaynakları döngüsü ve muhasebe döngüsü olmak üzere beş farklı kategoride gruplandırılabilmektedir.

2.8.1.Satış Döngüsüne İlişkin İç Kontrol

İşletme faaliyet satış döngüsünün temel amacı, ürün veya hizmetleri satın almak isteyen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak adına ürün veya hizmet satmak ve müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Satış döngüsünün yönetiminde, işletmelere bir satış politikası oluşturmaları ve bunu uygulamaları önerilir. Satış politikası, satış sürecinin her aşamasını nasıl yönetileceğini belirleyen bir plan oluşturmak için kullanılan bir yöntemdir. Satış politikası, satış sürecinin her adımının ayrıntılı bir şekilde anlatılmasını içerir ve müşteri memnuniyetini artırmak için stratejiler önerir. Aynı zamanda fiyatların belirlenmesi, satış ekiplerinin yönetimi ve satış sonrası hizmetlerin yönetimi dahil olmak üzere satış sürecinin her adımının nasıl yönetileceği gibi konularda rehberlik sağlamak için kullanılmaktadır. (Gök, 2021)

Satış (hasılat) döngüsünün temel amacı, müşteriye doğru ürünü, doğru yer ve zamanda ve doğru fiyattan sağlamaktır. Bir işletmenin sipariş alma, nakliye, faturalama, tahsilat olmak üzere dört temel hasılat döngüsü faaliyeti bulunmaktadır. (Türel, 2018; 54) Satış (hasılat) döngüsü müşterilerden sipariş alınması ile başlar. Müşteri kredisinin kontrol edilmesi ve onaylaması, stok mevcudiyetinin kontrol edilmesi olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Nakliye, siparişlerin hazırlanması ve paketlenmesi, siparişin müşteriye gönderilmesi olmak üzere iki adımdan oluşmaktadır. Faturalama, muhasebe departmanında ürün gönderimine istinaden alacak hesaplarının güncellenmesi fatura ve irsaliye işlemlerinin yapılmasıdır. (Türel, 2018; 48-53) Son adım müşterilerden tahsilat yapılması ve alınan ödemenin

işlenmesidir. Tahsilat fonksiyonu ile ilgili en önemli risk hırsızlıktır. Nakdin çalınmasını önlemek amacıyla alacak hesapların kaydından sorumlu olan personelin nakit veya çek/senetlere erişimi olmamalıdır. Tahsilattan sorumlu personel müşteri ödemelerini almalı ve bankaya yatırmalıdır. Fatura ödendi belgesi alacakların muhasebeleştirilmesinden sorumlu bölüme gönderilirken, nakit ise tahsilattan sorumlu kişiye iletilir. Bu uygulama içerisinde kendi içerisinde iki kontrol faaliyetini barındırır. Öncelikle muhasebe bölümü tarafından müşteri hesaplarına yapılan alacaklandırma tutarının tahsildar tarafından bankaya yatırılan ve nakit hesabını borçlandıran tutara eşit olması gerekir. İkinci olarak, iç denetim bölümüne gönderilen fatura ödendi belge listesi kopyası ile para yatırma makbuzları ve banka hesap özetleri karşılaştırılabilir. Böylece tahsil edilen tüm nakdin bankaya yatırılıp yatırılmadığı kontrol edilebilir. Son olarak müşterilere gönderilen aylık hesap özetleri de bir kontrol sağlar çünkü müşteriler yaptıkları ödemelerin hesaplarından düşülmemiş olduğunu derhal işletmeye bildirirler. Fatura ödendi belgesi tahsilatların muhasebe kayıtlarının yapılması ile ilgili kaynak belge niteliğindedir. (Hurt, 2016; 222)

2.8.2.Satın Alma Döngüsüne İlişkin İç Kontrol

Satın alma, harcama döngüsündeki ilk adım hammadde, malzeme ve hizmet siparişlerinin verilmesidir. İkinci adım hammadde, malzeme ve hizmetin teslim alınmasıdır. Üçüncü adım tedarikçi faturalarının onaylanması ve son adım ise nakit ödemenin gerçekleştirilmesidir. (Türel, 2018, 63) bir işletmenin elinde yeterli miktarda hammadde ve malzeme bulunması ile ilgili ana sorumluluk stok kontrol bölümünde olmakla birlikte diğer bölümlerde tedarik talebinde bulunabilmektedirler. Tedarik talebi onaylandıktan sonra ERP sistemi stoklarla ilgili ana dosyada yer alan verileri tarayarak ilgili ürün için tercih edilebilecek tedarikçiyi tespit eder ve sistem bir satın alma sipariş emri yaratarak elektronik tedarikçiye gönderir. Açık sipariş emrine erişim imkanı bulunan teslim alma bölümü de teslim alma için gerekli plan ve hazırlıkları gerçekleştirir. Eş zamanlı olarak borçlar ve ödemeler ile ilgili bölüme de gerekli finansal hazırlıkları yapmaları için bilgi gönderilir. (Türel, 2018, 64)

Satın alma ve harcama döngüsünde uygulanan kontrollerin temel amacı, bu döngüye ait hesapların eksiksiz ve doğru bir şekilde kayıt altına alınmasını sağlamaktır. Bu bağlamda satın almanın altı doğru yolu vardır; Doğru ürünü (beklenen mal ve hizmetler), doğru yerde (istenen yer), doğru zamanda (istenen zaman), doğru fiyattan (istenen fiyat), doğru kalitede

(istenen kalite) ve doğru miktarda (istenen miktar) mal ya da hizmetlerin satın alınmasıdır. (Timur, 2013; 50).

2.8.3.Stoklar Döngüsüne İlişkin İç Kontrol

İşletmede döngü yapısında, stokların onaylanıp satın alınması, stok giriş - çıkışlarının muhasebe programında kayıt altına alınması ve stokların fiziki olarak korunması sorumluluklarının birbirinden ayrılmasına olanak tanımalıdır. Stoklar ve ilgili departmanlar arasında olması gereken görev ve sorumluluk ayırımı aşağıdaki anlatılmaktadır. (Güredin, 2007; 430)

Muhasebe Departmanı

- Alış faturalarının gün bazında tutulması,
- Borçlularla ilgili yardımcı hesapların tutulması,
- Büyük defterin tutulması,
- Satın alımlar ilgili onayların gözden geçirilmesi,
- Teslim alınan mallarla ilgili tesellüm belgelerinin gözden geçirilmesi,
- Stokların dönem sonu sayımının yapılması ve kontrol edilmesi,
- Dönem sonu stokunun ve satılan malın maliyetinin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda hesaplanması.

Diğer Departmanların İşlevleri;

- Satın alma talebinin yapılması (Üretim veya Satış Departmanı)
- Satın alma talebinin onaylanması (Satın alma Departman Yöneticisi),
- Firmaya gelen ürünlerin teslim alınması (Depo – Stok Departmanı),
- Teslim alınan ürünlerin depolanması (Depo - Ambarlar).

Ticari mallar, mamuller, yarı mamuller, ilk madde ve malzemeler ile diğer stoklar hesap kalemleri muhasebe departmanında stok hesapları kapsamına girmektedir. Stok kalemlerinin kontrolü, dikkatli bir planlamayı ve organizasyonu gerektirir (Kepekçi, 2004; 211).

İç kontrol sisteminin stok departmanı ilgili kontrol prosedürleri aşağıdaki gibidir. (AÖF, 2015):

- Hammadde, malzeme ve mamul ambarlarının fiziki olarak ve muhasebe kaydı girişlerini personel bazlı birbirinden ayrılmalı, stoklara ürün giriş ve çıkışları kontrol altına alınmalı,
- Depo - ambara ürün giriş ve çıkışları kesinlikle bir belge ile yapılmalı ve stok kartları kullanılmalı,
- Stok kartları ile fiili stok mevcudu yıl sonlarına kalmadan sık aralıklarla sayım yapılarak ürünlerin çalınmasına ya da bozulmasına karşı zamanında; kontrollerin sıklaştırılmasıyla muhasebede yapılan yanlış kayıtlar da zamanında tespit edilmeli,
- Depo ve ambarlardaki kayıtlar ya da sayımlar ile muhasebe giriş yapılan kayıtlar karşılaştırılmalıdır.

2.8.4. İnsan Kaynakları Döngüsüne ilişkin İç Kontrol

COSO' ya göre insan kaynakları yönetimi, işe alma ve işten çıkarma, oryantasyon, çalışan eğitimi ve performans değerlendirme, terfi, ücret ve disiplin prosedürleri gibi faaliyetleri içerir. COSO iç kontrol sistemi ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili iki konu tespit edilebilir:

1. COSO’ da neden insan kaynakları yönetimi ilke ve standartları vardır?

2. COSO’ nun insan kaynakları yönetimine etkisi nedir?

COSO, işletme faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği sağlamak için insan kaynakları yönetimi (İKY) ilke ve standartlarına sahiptir. Örneğin, insan kaynakları yönetimi nitelikli personelleri organizasyon şemasında üst kademelere ve pozisyonlara atar, görev tanımlarını, iş ve personel kontrol listelerini oluşturur. Nitelikli personel iş tanımındaki görev ve

sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirirse kurumun faaliyetlerinde bir aksama olmaz ve şirket memnuniyeti artar. Bu da şirketin iç ve dış risklerini azaltmaktadır.

COSO, organizasyonel yönetimde İKY'ye sorumluluk vermektedir. Organizasyonel yönetim misyonu, şirket hedefi tanımı, organizasyon şeması, görev analizi, yetkilendirme, iş akışı ve onay sürecini içermektedir. Örneğin, görev tanımı, personel alımı ve seçimi, personel kontrol listelerinin hazırlanması, çalışanların eğitimi ve performans değerlendirmesi gibi hizmetler İK yönetimi faaliyetleri ile bağlantılıdır.
İş tanımı, bir personelin kendi pozisyonunda yerine getireceği görevleri, faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlama sürecidir. Çalışanın görev tanımındaki görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyi, performans değerlendirmede bir başarı kriteri olarak değerlendirilebilir. Çalışanın iş tanımındaki sorumluluğunun başarılı ve başarısız olduğu performans değerlendirmesinden anlaşılmaktadır. (Uysal, 2010; 127-128)

2.8.5. Muhasebe Döngüsüne ilişkin İç Kontrol

Etkin bir iç kontrol sisteminde, ilk olarak akla gelen muhasebe kontrolleridir. Muhasebe kontrollerinin yapılmasının amacı, muhasebedeki verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıpları önlemektir. Muhasebe kontrolleri içerisinde muhasebe hesaplarının incelenmesi yer almakta ve etkin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Muhasebe departmanında etkin iç kontrol yapısının bazı hedefleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır. (Çiftçi ve Erserim, 2007; 78);

- Muhasebe kayıt işlemlerinin gerçekten var olup olmadığı,
- Kayıt işlemlerinin verilmiş olan yetkiye dayanılarak yapılıp yapılmadığı
- Gerçekleşmiş olan işlemlerin, kayıtlara alınıp alınmadığı,
- İşlemlerin gerekli hesaplara doğru bir şekilde kaydedilip kaydedilmediği,
- İşlemlerin zamanında kaydedilip kaydedilmediği,
- İşlemlerin finansal tablo ve raporlara olması gerektiği şekilde yansıtılıp yansıtılmadığıdır.

Muhasebe döngüsü, personel işlemlerinin kaydı, raporlanması, finansal tabloların analizi ve yorumlanması faaliyetlerini içeren yazılım-donanım, belge ve kayıt düzenleri, hesap planı

ve raporlama unsurlarından oluşan bir bütündür. Bu bakımdan muhasebe sisteminin ilk işlevi, şirkette meydana gelen çok sayıdaki finansal olay arasından ele alacağı faaliyetleri seçmek ve bunları sistemli bir şekilde kayıt altına almaktır. (Hacırüstemoğlu, 2000; 153-168)

Muhasebe döngüsünde kontrol, muhasebecilerin, diğer departmanlar tarafından yapılan işlemleri kaydetmeden önce, kayıt ve teslim alınmak üzere sunulan bilgi ve belgelerin organizasyonel prosedürler ve yürürlükteki yasalara uygun olarak uygunluğunu doğrulaması anlamına gelir. Görevler ayrılığı ilkesine göre, etkin bir iç kontrol sisteminin organizasyon yapısı, muhasebe kayıtlarının işlenmesinin, ilgili departmanlar tarafından sağlanan belge ve bilgi akışı temelinde diğer departmanlar tarafından gerçekleştirilen işlemleri muhasebe departmanı kendi uygunluğuna göre işlem yapmalıdır. İşlemler ve işlem kayıtları operasyonel bazda, muhasebe bölümünde ise kesinlikle personel bazında ayrıştırılmalıdır. Finansal raporlama faaliyetleri, öncelikle finansal durum ve öz sermayedeki değişikliklere odaklanır. Muhasebe sisteminde, bilanço, gelir tablosu, nakit akış ve fonlar tablosu, özkaynaklar değişim tablosu gibi finansal tablolar yönetimin ve kanunların öngördüğü sırayla, muhasebe departmanının yetkili personeli yönetime raporlama ve analiz yapmalıdır. (Dabbaoğlu, 2009)

2.9. Hilelerin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi

ACFE 2022 yılı raporunda belirtildiği üzere, firmalar içerisinde %23 oranın üst düzey yöneticiler ve kurucular tarafından yapılmakta fakat en büyük kayıplarda onlar tarafından sağlanmaktadır. İkinci sırada müdürler, üçüncü sırada personeller gelmektedir. Yapılan araştırmaya göre firmaların neredeyse yarısına yakın, %15 oranından operasyon departmanından, %12 muhasebe departmanından, %11 oranından yönetici ve müdürler tarafından ve son olarak %11 oranında satış departmanından olduğu anlaşılmıştır. Hile olaylarının yarısına yakını, %29 oranından firmalarda iç kontrol sisteminin olmayışından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgular iç kontrol sisteminin hilenin önlenmesindeki önemini bir kez daha göstermektedir. Hileleri önlemek için ilk olarak hile eylemleri ele alınacaktır. Daha sonra bu eylemleri nasıl gerçekleştirildiğini ve çözümlerinde iç kontrol sisteminin ne kadar etkisi olduğundan bahsedilecektir.

Hile eyleminin üç aşaması vardır: (Bozkurt, 2009; 162)

- Hırsızlık aşaması

- Dönüştürme aşaması
- Gizleme aşaması

Personel, işletme varlıklarını hırsızlık aşamasında eylemi çeşitli yöntemlerle yapmaktadır. Gizleme aşamasında; yapılan hilenin gizli kalmasını sağlamak adına kanıtları yok etmekte veya belge ve kayıtlar üzerinde değişiklik yapmaktadır. Bir sonraki aşamada yasa dışı elde edilen nakit para ve çalınan her varlık eninde sonunda hilekâr tarafından harcanmaktadır. (Bozkurt, 2009; 163) Çok fazla harcama yapan ve buna alışkanlık hale getirerek açık vermeye başlayan hilekar, işletme içerisinde dikkat çekmeye başlamaktadır. Bu durumda personeller, birilerinin kendisini gözlemlediğini bilmesi hilenin tespit edilmesine ve önlenmesine yardımcı olur, hile yapmayı düşünen personelin hile yapma olasılığını azaltır.

Hile riskini azaltmak ve personellerin işletmelerine karşı pozitif duygular beslemesine yol açmak için işletmede olumlu çalışma ortamı yaratılmalıdır. İşletmede hile riskini yükselten ve işletmede pozitif çalışma ortamının değerini azaltan unsurlar aşağıdaki gibidir: (Özkul - Özdemır, 2011; 93)

- Uygusuz davranışlara karşı üst yönetimin tepki vermemesi,
- Personellere haksızlık yapılması,
- Finansal hedeflerin ve bütçe beklentilerinin mantık çerçevesinin dışında olması,
- Düşük eğitim düzeyi,
- Yetersiz maaş ödemeleri,
- İşletmede otokratik yönetimin sürdürülmesi,
- Personellerin işletmeye karşı bağlılık duygusunun düşük olması,
- İşletme içi iletişimin güçlü olmaması

İnsan kaynakları departmanı, yukarıdaki unsurlara olumlu bir şekilde müdahele ederek ve departman gerekliliklerine yerine getirirek, işletmede pozitif çalışma ortam ve kurumsal kültürün yaratılması konusunda etkili bir şekilde yardımcı olabilir. Pozitif çalışma ortamı ve kurumsal kültürün yaratılması etkin bir iç kontrol sistemi ile personel görev tanımları ve kontrol listelerini sisteme uygun bir şekilde yönetilmesi ile sağlanılmaktadır.

Personeller içerisinde işten çıkartılma yapılarak örnek oluşturmak gerekir. Bu şekilde çalışan değişikliğine giderek daha kalifiye ekip kurmak kaçınılmazdır. Özellikle daha önce firmadan atılmış, yasadışı işlerde adı geçen kişilerin güven gerektiren pozisyonlar için işe alım şansını en aza indirecek etkili bir politika oluşturmalıdır. Hileyi önlemek için personellerin işe alımı öncesi aşağıdaki belirtilen durumlara kontrollerin yapılması çok önemlidir:

- Sabıka kayıtlarının kontrolleri
- Çalışma geçmişi doğrulamaları
- Eğitim ve sertifikaların kontrolü
- Referansların kontrolü

Bir işletmede; süreçlerin tanımları, kalifiye personellerin bulunması, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi, görevlerin ayrımı ilkesine göre işleyişlerin olması, işletme içerisinde düzgün kontrollerin yapılması firma içerisinde refahı ve sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Aynı zamanda kontrol faaliyetleri, bir şirketin varlıklarının korunmasında önemli bir etkendir. (Uzun, 2009). Kontrol eksikliği olan şirketler, onaylanmayan ticari işlemler, yükümlülüklere uymama, finansal işlemlerde hata ve hile, hayali satış ve yolsuzluk ile karşı karşıya kalabilirler. Sonuç olarak, bunlar kuruluşun itibarına zarar verebilir. Bu açıdan bakıldığında, şirketlerde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, sağlam bir ekonomik yapının sürdürülmesi, hile risklerinin ve muhasebe hilelerinin en aza indirilmesi açısından son derece önemlidir. Şirkette etkin iç kontrol sistemi için iyi bir organizasyon yapısı, etkin bir muhasebe sistemi, nitelikli personel ve iç kontrol sisteminin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirecek bir iç denetimin varlığı gerekmektedir. (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 85).

Hile, iç kontrol sisteminin zayıflığından kaynaklanan bir durum olduğundan ötürü hile denetiminde iç kontrol sistemini oluşturmak ve etkin bir şekilde sistemin devam etmesi ehemmiyeti yüksektir. (Akdemir, 2014; 68)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HİLE DENETİMİ KAPSAMINDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE BİR UYGULAMA

ACFE, iç kontrol sisteminin hile riskinin azaltılmasında önemli ve etkili olduğu belirtmiştir. ACFE 2022 raporuna göre, hilelerin yapılmasının en önemli sebebi %29 oranında iç kontrol sisteminin zayıf olmasıdır.

Tez çalışmasının uygulama bölümünde X Dış Ticaret Firmasında yapılan hile denetimi ve denetim sonrasında önerilen iç kontrol sistemi uygulamaları ele alınmıştır. Uygulama kapsamında, ilk olarak kırmızı bayraklar ve hile risk değerlemesi çerçevesinde hile denetimi ele alınmıştır. Hile denetimi doğrultusunda firma içerisinde iç kontrol sistemi düzenlemesi ve uygulamasından bahsedilmiştir.

3.1. Uygulamanın Konusu, Amacı, Kapsamı, Yöntemi

3.1.1. Uygulamanın Konusu

Tezin uygulama konusu; işletmede hileye yönelik olası risklerin araştırılması ve hile risklerinin azaltılması için iç kontrol sisteminin iyileştirilmesidir.

3.1.2. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı, iç kontrol sistemi zayıf olan bir işletmede hileye yönelik risklerin araştırılması ve değerlendirilmesi için hile denetimi yapılmasıdır. Uygulamanın bir diğer amacı da hile riskinin azaltılması için iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkinliğinin izlenmesidir. İç kontrol prosedürleri önerilerek firma içerisinde iç kontrol sisteminin etkili hale getirilmesi amaçlanmıştır.

3.1.3. Uygulamanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu uygulama kapsamında, X Dış Ticaret Şirketinde hile denetimi gerçekleştirilmiş ve hile riskini azaltmak için iç kontrol prosedürleri önerilmiştir. Araştırma yöntemi olarak; yerinde uygulama yapılmıştır.

Bu uygulama çalışması, hizmet alınan denetim firmasının 4 kişilik ekibi tarafından 2021-2022 yılları içerisinde 8 ay süren bir proje kapsamında gerçekleştirilmiştir. Danışmanlık firmasında yetkililer CICA (Certified Internal Controls Auditor) sertifikalı, Yeditepe Üniversitesi adli muhasebe ve hile denetimi sertifikalı, SMMM ve 10 yıllık deneyimli kişilerdir. Çalışmanın ilk 6 ayında hile denetimi yapılmış ve işletmeye iç kontrol prosedürleri önerilmiştir. Son 2 ay içerisinde yeni iç kontrol prosedürlerinin uygulanması denetlenmiş ve izlenmiş, gerekli düzeltmeler ve öneriler yapılmıştır. İç kontrol prosedürlerinin uygulanması aşamasında denetim ekibi içerisinde 1 ay boyunca fiilen çalışılmış ve tez konusu için gerekli veriler toplanmıştır.

X Dış Ticaret A.Ş, aile şirketi olarak 2005 yılında kurulmuş olup, firmanın merkezi İstanbul' dadır. Firmanın ana faaliyeti, spor ekipmanı ve aksesuarları ithalat – ihracat, e-ticaret; toptan ve perakende satış yapmaktır. Firmada, Satış, Dış Ticaret, Depo – Sevkiyat, Teknik Servis, Muhasebe departmanı çalışanları ve yöneticileri görev almakta olup firmada toplam 22 kişi çalışmaktadır.

3.2. Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi Uygulanması

X Dış Ticaret firması ile Y Mali Danışmanlık firmasının katılımıyla, 2021 Kasım ayında hile denetimi ve iç kontrol sistemi hakkında toplantı yapılmıştır. Toplantıda, X Dış Ticaret firmasında birkaç ay önce yapılan yolsuzluğa sebep olan sistem açıklarının tespiti; karar ve kontrol mekanizmasındaki aksaklıkların tespit edilmesi ve iyileştirilmesi konusunda mutabakata varılmıştır. Toplantı sonunda Y Mali Danışmanlık ve X Dış Ticaret firması arasında danışmanlık sözleşmesi imzalanmıştır. Bu danışmanlık hizmeti 8 aylık hile denetimi ve iç kontrol sistemi uygulamasını kapsamaktadır. Sözleşme Ek-1 'de sunulmuştur.

X Dış Ticaret firması ile Y Mali Danışmanlık firması arasında 2021 Kasım ayında gizlilik sözleşmesi imzalanmıştır. Gizlilik sözleşmesi Ek-2' de sunulmuştur.

3.3. Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi Planlaması

X Dış Ticaret A.Ş. firması ile Y Mali Danışmanlık arasında yapılan 8 aylık danışmanlık sözleşmesi doğrultusunda 3 ay hile ve iç kontrol sistemi hakkında bilgi toplama, 3 ay iç kontrol sistem yürütülmesi ve entegresi, 2 ay izleme ve gözetim yapılması

planlanmıştır. Planlama aşamasında firmanın mevcut iç kontrol sistemi içerisinde satış döngüsü sistemi, satın alma döngüsü, stoklar döngüsü, muhasebe sistemi döngüsü, insan kaynakları döngüsü ele alınarak aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Satış Döngüsü ve İncelemeler

X Dış Ticaret firmasındaki mevcut sistem işleyişinde, sosyal medya reklam aracılığı ile satış talepleri gelmektedir. Gelen satış talepleri lokasyon önemine göre Genel Koordinatör tarafından satış personellerine dağıtılmaktadır. Dağıtılan talepler satış personeli tarafından CRM (Customer Relationship Management) Sistemine girilerek fiyat teklif formu oluşturulur. Bu fiyat teklif formu içerisinde, müşteri bilgileri, ürün açıklamaları, satış adeti, birim satış fiyatı, toplam tutar, indirim oranları, fiyat teklifinin geçerli olduğu tarih bilgileri ve ödeme şekli yer almaktadır. Satış personeli tarafından hazırlanan fiyat teklif formu Genel Koordinatör tarafından onaylanmaktadır. Onaylanmış olan teklif formu müşteriye e-mail aracılığı ile iletilmektedir. Müşteri, fiyatı kabul ederse gönderilen e-mail üzerinden onay yazısı yazarak cevap vermektedir. Şirket politikası gereği ödemeler nakit, çek / senet veya banka aracılığı ile tahsil edilmektedir. Nakit tahsilatlar sorumlu satış personeli tarafından elden yapılmaktadır. Ancak tahsil edilen nakit karşılığında herhangi bir evrak düzenlenmemektedir. Alınan çek / senetler, banka onayından sonra yetkili satış personeli tarafından tahsil edilmektedir. Banka aracılığı ile tahsil edilen ödemeler, Genel Müdür tarafından gelen ödemeler e-mail aracılığı ile satış personellerine bilgi verilmektedir. Müşteriden gelen sipariş onayına ve ödemeye istinaden CRM sistemi içerisinde teklif formu sorumlu satış personeli tarafından satış formuna dönüştürülür. Satış formu oluştuktan sonra muhasebe departmanına satış formu e- mail aracılığı ile iletilir.

X Dış Ticaret A.Ş firmasında satış departmanında, hedef ciro – prim sistemi ile çalışılmaktadır. Hedefler her yıl bitiminde bir önceki yıla göre hesaplanır ve gelecek yılın hedefleri genel müdür, genel koordinatör ve satış müdürü tarafından belirlenir. Bu hedefler satış personellerine kişi bazlı aylık hedef olarak verilmektedir. Bu kişisel hedefler doğrultusunda prim oranları verilmektedir. Prim sisteminin yeteri kadar kazançlı olmadığı ve satış personellerinin kazançlarından memnuniyetsiz olduğu yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır.

3.3.2. Satın Alma Döngüsü ve İncelemeler

X Dış Ticaret firması tarafından satın Alınan ticari malların %95' i yurtdışından ithal edilmekte; %5' i yurtiçinden temin edilmektedir. Satın alma departmanında 2 kişi çalışmaktadır. Satın alma yetkilisi, ithalat yurtdışı alımlarına ve demirbaş alımlarına, satın alma uzmanı yurtiçi tedariklerine bakmaktadır. Bina, taşıt, demirbaş satın alımları ile genel müdür ilgilenmektedir. Ürünler GTİP (Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu) kodlarına göre yurtdışında basılarak ithal edilmektedir. Tüm ürünlerin üzerinde barkod bulunmaktadır.

Stoklarda ürünlerin mevcudiyeti %10'un altına düştüğü zaman depo sorumlusu tarafından satın alma yetkili personeline bildirmektedir. Satın alma yetkilisi liste oluşturarak genel koordinatöre sunar ve genel koordinatör onay verdikten sonra genel müdüre sunulur. Bu listeye göre bütçe genel müdür tarafından oluşturulur. Bu form genel müdür tarafından onaylanır ve imzalanır. Satın alma yetkilisi tarafından bu listeye göre e mail aracılığı ile tedarikçi firmaya mail atılır. İthal ürünler için firma 2 yıldır aynı tedarikçiler ile çalışmaktadır. Ödeme şekli, ürünler ve temin süresi her alımda FOB (Free on Board) teslim şekli ile satın alma prosedürlerine uygun şekilde firma ile sözleşme imzalayarak alımlar gerçekleştirilmektedir. Ticari malların ürün alım ödemeleri sipariş anında yarısı geri kalan bakiye ürünler gemiye bindirildiğinde nakit olarak döviz cinsinden banka aracılığı ile yapılmaktadır. İthal ürünlerin terminleri 30 – 40 gün arasında değişmektedir.

İthal ürünler İstanbul Ambarlı limanından teslim alınıp, Ambarlı' da depoya sevk edilmektedir. Ürünler depoya girerken sayımları yapılmakta ve excel sistemine girilmektedir. ERP sistemine bağlı bir stok sistemi bulunmamaktadır. Ürün depoya girdiği an itibari ile depo yetkilisi görevi başlamaktadır. Depo içerisinde raf sistemi kullanılmaktadır.

Harcama döngüsü içerisinde, satın alma maliyet çalışmalarını satın alma yetkilisi yapmaktadır. Satın alma departmanında ödeme kısmını Genel Müdür gerçekleştirmektedir. Gümrük işlemleri için gümrük firması ile satın alma departmanı koordineli çalışmaktadır. Ticari mallatın satın alma faturası satın alma yetkilisi tarafından genel müdür onayından geçtikten sonra ithalat belgeleri ile beraber muhasebe yetkilisine iletilmektedir. Ticari

malların sistemsel girişleri muhasebe departmanı tarafından yapılmaktadır. Depoya sayım yaparak alınan ürünler ile muhasebe yetkilisi karşılaştırma yapar ve ürünlerin tam olarak adetleri sisteme girişi sağlanmış olur. Herhangi bir aksilik durumunda gelmeyen ürün, defolu ürün olursa satın alma yetkilisine depo yetkilisi e mail aracılığı ile bildirmektedir. Satın alma yetkilisi tedarikçi firma ile mail aracılığı ile görüşüp tedarikçi firma kabul ettikten sonra bakiye için satın alma yetkilisi genel müdüre rapor vermektedir. Genel müdür onayladıktan sonra muhasebe yetkilisi sistem içerisinde cari hesabında düzeltme yapmaktadır.

Yedek parça satın alımları teknik servis departmanından talep edilmesi üzerine yedek parça tedarik formu doldurularak teknik servis müdürü ilk olarak genel koordinatör onayı alır, onay aldıktan sonra satın alma yetkilisine iletir. Satın alma yetkilisi tedarikçilerden teklifler alır, bu teklifleri genel koordinatöre iletir, burada genel koordinatörün kararı ve onayı ile bütçe ile beraber genel müdüre sunulur. Bu form içerisinde hangi tedarikçi olduğu, birim fiyat, adet, yetkili firma ve banka bilgileri bulunmaktadır. Genel müdür onayı verip, ödemeyi nakit olarak banka aracılığı ile ödeme yaptıktan sonra satın alma yetkilisine mail aracılığı ile bilgi verir. Satın alma yetkilisi tedarikçi ile tedarik formunu onaylayarak sipariş verir ve ürünler belirtilen sürede Avcılar yedek parça deposunda teknik servis müdürü tarafından teslim alınır. Ürünler teslim alınırken yedek parça deposu ürün giriş – çıkış formuna kayıtları yapılmaktadır. Ürünler sevk irsaliyeli fatura ile beraber gelmektedir. Bu faturayı teknik servis müdürü, muhasebe departmanına iletmek ile yükümlüdür ve her ürün alımlarında teknik servis müdürü muhasebeye faturaları iletmektedir.

Demirbaş ya da duran varlık satın alımlarında genel koordinatör ve genel müdür yüzde yüz alım, ödeme ve tedariklerinden sorumludur.

3.3.3. Stoklar Döngüsü ve İncelemeler

Firmanın, İstanbul / Ambarlı mevkiinde10.000 m2 lik Spor Ekipmanları ve Aksesuarları ana deposu bulunmaktadır. Stok tutarı ortalama 25 000 000 TL'dir. Spor Ekipmanları ve Aksesuarları Yedek Parça deposu olarak 100 m2 lik depo kullanılmaktadır. Yedek parça deposu Avcılar mevkiinde ofis şubesindedir. Firmanın, Ambarlı ana deposunda 1 Depo Müdürü, 1 Depo Müdür Yardımcısı personeli bulunmaktadır.

Firmada mevcut işleyiş içerisinde; depo sistemi içerisinde kullanılan bir ERP programı mevcut değildir. Online excel programı kullanılmaktadır. Herhangi bir ürün giriş formları mevcut değildir. Satış personelleri satış yaptıktan sonra muhasebeye iletilen satış formları haricinde depoya da aynı şekilde satış formu iletilmektedir. Stok düşümleri manuel olarak Depo müdürü tarafından yapılmaktadır.

Depo bölümünde senede sadece 1 kez yıl sonunda sayım yapılmaktadır. Sayım, depo yetkilisi, sorumlusu, teknik servis müdürü, teknik servis yardımcısı genel koordinatör kontrolünde manuel olarak 3 kişilik bir ekip ile sayım yapmaktadır.

Yedek parça deposunda ürünler raf sistemine göre yerleştirilmemiştir. Yedek Parça Deposunun kapısı kilitli değildir ve sorumlusu olarak kimse bulunmamaktadır. Yedek parça ihtiyaç halinde, Teknik Servis personeli ihtiyaç olduğu parçayı alıp, Teknik Servis Müdürüne bildirilmektedir.

3.3.4. İnsan Kaynakları Döngüsü ve İncelemeler

X Dış Ticaret Firmasında, Genel müdür ve genel koordinatörü şirket kurucularıdır. Firmada, 10 adet beyaz yakalı, 12 adet mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Firma içerisinde, personel ihtiyaçları doğrultusunda belirli sosyal mecralardan personel ilanı verilmekte ve uygun görülen kişiler ile yüz yüze genel müdür ve genel koordinatör tarafından iş görüşmeleri sağlanmaktadır.

Firmada çalışan her personel için özlük dosyası kanunen bulunmak durumundadır. X Dış Ticaret A.Ş firmasında, çalışan sözleşmesi, zimmet formları, kıyafet tüzüğü formları, çalışanların özlük dosyasında bulunmaktadır.

Personel görev tanımı formları bulunmakta fakat eksiklikler bulunmaktadır. Firma içerisinde çalışma el kitapçığı, kuralların yazıldığı çalışma ilkeleri el kitabı bulunmamaktadır.

İşe yeni giriş yapan personeller için görev ve sorumlulukları, işe girişlerinde personellere aktarılmaktadır ve personeller işe giriş yapılırken sözleşme imzalamaktadırlar.

3.3.5. Muhasebe Döngüsü ve İncelemeler

X Dış Ticaret firmasında, Muhasebe departmanında sadece bir yetkili çalışmaktadır. Yapılan incelemelerde, muhasebe personeli iş yoğunluğundan dolayı fatura kesimlerini yetiştirememekte ve işlemleri düzgün yapamamaktadır. Muhasebe personelinin SMMM belgesi mevcuttur. Beyannameler şirket içerisinde sistemden yapılmakta, şirketin imza yetkili mali müşaviri dışardan hizmet vermektedir.

Satın alınan ticari mallara ait fatura ve ithalat belgeleri satın alma departmanından mail aracılığı ile iletilmektedir. Satın alınan ürünlerin sisteme girişleri muhasebe yetkilisi tarafından yapılmaktadır. Depoda teslim alınan malların sayımı yapıldıktan sonra karşılaştırma yapılarak onay verirlerse sisteme girilir, eksik ya da defolu mal var ise eksik ya da defolu ürün bildirim formu depo tarafından doldurulur, muhasebe onaylar ve satın alma departmanına iletir.

Satış döngüsünde, yapılan satışlarda tahsilat kısmında elden alınan nakitler ve elden teslim alınan çek / senetlerin herhangi bir makbuzla ya da evrakla yapılmadığı görülmüştür. Banka aracılığı ile alınan tahsilatlar genel müdür tarafından günlük ve haftalık banka ekstreleri muhasebe müdürüne gönderilerek sisteme girişleri sağlanmaktadır. Alınan çekler genel müdür tarafından bankadan onay alındıktan sonra muhasebe departmanına bilgi verilir ve sisteme işlenir. Sistemden çek teslim tutanağı hazırlanır, tutanak ile genel müdüre çek teslime edilir. Çek ve senetler genel müdür odasında kasada kilitli olarak tutulmaktadır. Elden alınan nakitler satış personeli tarafından müşteriden elden tahsil edilir, o gün içerisinde ya da bir ertesi gün genel müdüre teslim edilmektedir.

Muhasebe departmanında; ERP sistemi olarak LOGO GO3 kullanılmaktadır. Sadece muhasebe modülü bulunmaktadır. Satış departmanından CRM sistemi ile entegresi bulunmamaktadır. Satış personelleri satış gerçekleştiğinde satış formunu mail olarak muhasebe personeline iletmektedir. Satış personeli aynı satış formunu, ürünlerin hazırlanması için depoya mail atmaktadır.

Firmanın ERP sisteminde, muhasebe modülü ile depo modülü entegresi bulunmamaktadır. Fatura ve irsaliyeler kesildikten sonra muhasebe personeli tarafından depo

yetkilisine mail olarak atılıp, satış personellerinden gelen satış formu ile karşılaştırarak depo müdürü faturaya istinaden ürünlerin çıkışlarını gerçekleştirmektedir. Sevkiyat formu bulunmamaktadır. Ürünlerin çıkışları onaysız bir şekilde depo yetkilisi tarafından gelen nakliyecilere ya da kargo firmalarına teslim edilerek yapılmaktadır.

Demirbaş, taşıt, muhtelif alım ve satımlar karar mercii genel koordinatör ve genel müdürdür. Şirket içerisinde tüm ödemeler genel müdür tarafından yapılmaktadır.

3.4. Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi Yürütülmesi

Firma ile 6 ay süren çalışmalar içerisinde hile incelemeleri ve araştırmalarında doğrultusunda risk değerlemesi yapılmış, kırmızı bayraklar belirlenmiştir. İç kontrol sistemi faaliyet döngülerine göre ele alınarak hileye sebebiyet veren unsurların ortadan kaldırılması için gerekli evraklar, formlar, yetkiler, imzalar ve aktiviteler uygulanır hale gelmiştir.

3.4.1. Satış Döngüsü Aksaklıklar ve Kırmızı Bayraklar

Satış döngüsündeki risk değerlemelerine, satış hedefleri incelenerek başlanılmıştır. Reklamlardan gelen satış taleplerinin rastgele bir şekilde, satış personellerine dağıtılması personeller arasında anlaşmazlığa sebebiyet vermiştir. Dağıtılan satış taleplerinin, prim hakkedişlerini etkilemesi nedeniyle satış personellerini demotive etmekte ve hile riskini artırmaktadır. Bu durum firmadaki en önemli kırmızı bayrak olarak belirlenmiştir. Firmada satış departmanı müdürü bulunmamaktadır.

Satışların incelenmesinde en önemli aktivite tahsilat faaliyetidir. Satışların tahsilatlarından satış personelleri sorumludur. Satışlardan alınan tahsilatlarda elden alınan ufak bakiye tahsilatlarında tahsilat makbuzu satış personelleri tarafından verilmediği görülmüştür. Tahsilat makbuzları personellere zimmetlenmiş ve sıra numarası verildiği görülmüş fakat satış personeli tarafından makbuzların düzgün kullanılmadığı tespit edilmiştir. Elden alınan ödemelerde satış personelinin bir sonraki gün ödemeyi şirkete getirebildikleri tespit edilmiştir. Bu durum kırmızı bayrak olarak işaretlenmiştir.

Satışların incelenmesi aşamasında, sipariş formları, tahsilatlar kontrol edilmiş, cari mutabakatlar yapılmıştır. Yapılan satışların makbuzları ve çek/senet kontrolleri yapılmıştır.

Satış personelleri tarafından tahsilat makbuzları oluşturulmasına rağmen, elden nakit alınan ödeme kayboldu, unutuldu, çalındı gibi ifadeler yönetime bildirildiği görülmüştür. Diğer bir örnek olarak alınacak ödeme senet olarak alınmakta, makbuz düzenlenmekte fakat senetlerin kaybolduğuna dair ifadeler verilmiştir. Varlıkların kötüye kullanılması durumu burada görülmektedir. Ne yazık ki bu durumlarda herhangi bir yaptırım bulunmamaktadır. Muhasebe departmanında kalifiye personel bulunmadığından evrakların takiplerinin yapılmadığı belirlenmiştir.

3.4.2. Satın Alma Döngüsünde Aksaklıklar ve Kırmızı Bayraklar

Hile araştırmaları neticesinde, iç kontrol sistemi harcama döngüsü incelemelerinde, ürün tedarik için sipariş emri formu hazırlanmaktadır. Sipariş formu içerisinde yer alması gereken tedarikçi firma bilgileri, satın alan firma bilgileri, ürün birim fiyat, adet, toplam tutar, teslim adres bilgileri, teslim şekli, banka bilgileri, ödeme bilgileri, onay bölümleri bulunduğu gözlemlenmiştir. Ödemelerin sipariş formunda yazıldığı gibi yapıldığı, teslim etme şekillerinde herhangi bir aksaklık görülmemiştir. Ürünlerin tedarik kısmında herhangi bir aksaklık görülmemesine rağmen teslim alma ve stok girdilerinde sisteme manuel sayım yapılarak, online excel sisteme giriş yapıldığı görülmüştür. Buradaki aksaklık stok döngüsü bölümünde değenilenecektir. Harcama döngüsü içerisinde herhangi bir aksaklık ya da kırmızı bayrak belirlenmemiştir.

Demirbaş, taşıt, satın alma genel koordinatör ve genel müdür tarafından yapıldığından dolayı satın alma ve yapılan ödemelerde faturalarda harcama döngüsü içerisinde herhangi bir aksaklık tespit edilmemiştir.

3.4.3. Stok Döngüsünde Tespit Edilen Aksaklıklar ve Kırmızı Bayraklar

Depo departmanı içerisinde, ana depo müdürü ve depo personeli ürünlerden sorumludur. Ürünlerin girişleri ve çıkışlarının yapılması depo müdürünün kontrolündedir. Ürünlerin çıkışı yapılabilmesi için satış personeli tarafından depo müdürüne satış personeli mail aracılığı ile göndermektedir.

Ürün ana depo bölümünde tüm girişler ve çıkışlar manuel olarak yapılmaktadır. Ürün girişleri ithalat olarak geldiği için sayım yapılarak depoda raf yerlerini almaktadır. Tüm

ürünler online excel dosyasında tutulmaktadır. Ürün çıkış kontrol mekanizması için herhangi bir sistem bulunmamaktadır.

Ana depo içerisinde ürün taşımaları gerektiğinde hamal personeli desteği alarak ya da depo yetkilisi tarafından forklift ile çalışarak yapılmaktadır. Hamaliye ödemeleri ve forklift aracın bakım / onarım ve giderleri için ödemeler genel müdüre bildirilir, genel müdür ödemeleri gerçekleştirmektedir. Hamaliye için herhangi bir belge alınmadan ve ödeme için bir evrak oluşturmadan ödemeler yapılmaktadır. Bu durum muhasebe departmanı ile ortak bir kırmızı bayrak olarak belirlenmiştir.

Firma içerisinde, entegreli bir depo sistemi ya da tedarik zinciri programı kullanılmamaktadır. İç kontrol sisteminin kurulumunda denetçi tarafından, genel müdür onayı ile, ERP sisteminin entegrelerinin sağlanması sistemin, kontrollü ve düzgün çalışması için kurulum işlemleri hemen başlatılmıştır.

X Dış Ticaret firmasında ayrıca yedek parça deposu bulunmaktadır. Yedek parça deposunda herhangi bir kilit, form, yetkili kişi bulunmamaktadır. Yedek parça deposu içerisinde spor ekipmanları ve aksesuarlarının makinaların cıvata, pul, lastik vb. gibi bir çok yedek parçanın bulunduğu depodur. Bu depoya teknik servis personelleri teknik servise çıkarken ihtiyaçları olduğu parçaların temini için depoya herkesin girme yetkisi bulunmaktadır. Hile risk değerlemeleri sürecinde buradaki parçaların değerli olduğu ve izinsiz, onaysız, kontrolsüz bir şekilde ürün çıkışları olduğu tespit edilmiştir. Stok döngüsü içerisinde kırmızı bayraklardan bir tanesi olarak belirlenmiştir. Teknik Servis Müdürü ile denetçi yüz yüze 2 kere görüşme yapmıştır.

3.4.4. İnsan Kaynakları Döngüsünde Aksaklıklar ve Kırmızı Bayraklar

Hile denetimi, firma içerisinde çalışma saatleri, şirket etik kuralları, ahlak ve politikaları ile ilgili herhangi bir açıklama ve formlar bulunmadığı gözlemlenmiştir. Firma çalışanları kendi alanlarında uzmanlaşmış, fakat muhasebe, teknik servis departmanlarındaki birkaç personelin kendi alanlarında yeterli olmadığı görülmüştür

Aile şirket olmasından kaynaklı genel müdür ve genel koordinatör ile koordineli çalışan satış departmanı ve muhasebe departmanı personelleri ile yüz yüze görüşmeler ve

yapılan satış formları, makbuzların incelenmesi doğrultusunda, genel müdür ve genel koordinatörün hiyerarşik düzeni oturtamadıklarından dolayı iç kontrol sisteminde aksaklıklar olduğu belirlenmiştir. Firmadan hiyerarşik düzeni uygulayacak bir organizasyon şeması bulunmamaktadır. Organizasyon şeması bulunmadığından ve personellerin görev tanım formlarında eksik olduğundan kontrol mekanizmasında aksaklıklar olduğu belirlenmiştir. İç kontrol sisteminin düzgün çalışabilmesi için firma çalışma el kitabı, personellerin görev ve sorumluluklar, performans ölçümü yapılacağı kontrol listelerinin olmadığı belirlenmiş ve kırmızı bayrak olarak insan kaynakları departmanda belirtilmiştir. Şirket içerisinde muhasebe, satın alma ve satış personellerinin görev tanımları bulunmaktadır. Teknik servis personellerinin ve satış müdürünün genel müdür ve genel koordinatörün görev tanımlarında eksiklikler bulunduğu tespit edilmiştir. Personellerin görev tanımları haricinde, verilen görevlerin yazıldığı, gün ya da hafta bazlı tarihler ile görevlerin yapılıp, yapılmadığını kontrol etmek amacı ile hazırlanan pozisyon bazlı kontrol listelerinin olmadığı tespit edilmiştir. Bunlar kırmızı bayrak olarak işaretlenip, raporda sunulmuştur.

3.4.5. Muhasebe Döngüsünde Aksaklıklar ve Kırmızı Bayraklar

Hile denetimi sürecinde, muhasebe departmanında ERP sistemi incelenip, raporlar alınarak açık hesap ya da kalan bakiye olan tüm müşteri ve tedarikçi carilerin mutabakatları yapılmıştır. CRM sistemi içerisinde, satış personellerinin tüm satışları tahsilatlar, ürünler, teslim edilip edilmediği kontrol edilmiştir. Mevcut satış sistemi içerisinde, gerçekte kayda alınmayan ödemeler olduğu, alınan ödemelerin farklı carilere kayıt yapıldığı, işlemlerin zamanında kayıt altına alınmadığı kırmızı bayraklar olarak belirlenmiştir. Müşteriler ve tedarikçiler ile mutabakat yapılmadığı ve bu yüzden carilerin yanlış tutulduğu tespit edilmiştir.

İç kontrol sisteminde muhasebe döngüsünde muhasebe departmanında sadece bir yetkili bulunmaktadır. Muhasebe personeli, denetçi ile birebir görüşmesinde iş yükünün altında kalarak yetişemediğini belirtmiştir. Muhasebe personelini denetleyen bir kimse olmadığından sistem içerisinde aksaklıklar olduğu belirlenmiştir. Muhasebe departmanı içerisindeki bu aksaklıklar, muhasebe ve satış formlarının incelenmesi, genel koordinatör ve satış personeli ile yüz yüze görüşmeler sonucunda satış personelleri tarafından farkına varıldığı tespit edilmiştir.

Satış personelleri tarafından alınan tahsilatların muhasebe departmanına bildirilmesinde iletişim kopukluğu bulunmaktadır. Müşteriden elden alınan ödemeler tahsilat makbuzu vb gibi evrak düzenlemeden satış personeli tarafından tahsil edilmekte olup, satış personelinin muhasebe yetkilisine teslim edişi evraklı şekilde olmaktadır. Müşteriden alınan senetler ya da nakit ödemeler muhasebe departmanına gelmeden hileye açık bir ortam bulunduğundan takibi zor bir şekilde muhasebe departmanına ulaşmaktadır.

Hile araştırma ve inceleme sürecinde muhasebe personeli ile denetçi yüz yüze görüşme sağlamıştır. Görüşmedeki sorular aşağıdaki gibidir;

- Tahsilatlar için hangi uygulama sistemi kullanılıyor ve erişim nasıl kontrol ediliyor? Tahsilatlar için herhangi bir uygulama kullanılmamaktadır.
- Tahsilatlar için hangi uygulama sistemi kullanılıyor ve erişim nasıl kontrol ediliyor? Tahsilatlar için herhangi bir uygulama kullanılmamaktadır.
- Ödemeler ne şekilde tahsil ediliyor? Elden nakit (satış personeller tarafından makbuzsuz bir şekilde) , çek / senet ,banka aracılığı ile tahsilat yapılmaktadır.
- Banka hesaplarını kim takip ediyor? Genel müdür yapmaktadır.
- Tahsilatın fiş kaydını kim ne sıklıkla yapıyor, ilgili faturayla eşleştirme yapılıyor mu? Tahsilat fiş kaydını muhasebe personeli kendisine iletildikçe ve işlerin durumuna göre 2 gün içerisinde sisteme girişini yapmaktadır.
- Vadesi geçmiş alacaklar takip ediliyor mu? Vadesi geçmiş alacaklar takip ediliyor ise kim tarafından ve ne sıklıkla takip ediliyor? Vadesi geçmiş alacaklar haftalık olarak genel müdür tarafından takip edilmektedir.

Bu sorulara cevaplar alınarak ve kırmızı bayraklar tespit edilmiştir.

Banka mutabakatları yapılmadığı görülmüştür. Elden alınan nakit ödemelerde tahsilat makbuzlarının olmadığı görülmüştür. Çekler, müşteriden satış personeli tarafından alınmaktadır. Çek teslim alınmaya dair herhangi bir evrak düzenlenmemektedir. Banka teyidi ve genel müdür onayından sonra muhasebeye iletilmektedir, muhasebe sisteme işledikten sonra çek/ senet teslim formu ile muhasebe yetkilisi genel müdüre teslim etmektedir. Senetler, müşteriden satış personeli tarafından alınmaktadır. Senet teslim alınmaya dair herhangi bir

evrak düzenlenmemektedir. Alınan senetler muhasebeye kayıt yaptırdıktan sonra genel müdüre teslim edilmektedir. Senetler ve çekler genel müdür kasasında saklanmaktadır.

Depo departmanında, ana depoda hamaliye ve forklift için yakıt ya da bakım ödemeleri yapılması gereken durumlar olmaktadır. Bu ödemeler herhangi bir kontrol mekanizmasından geçmeden, herhangi bir form oluşturulmadan genel müdüre yazılı mesaj olarak iletiliyor ve genel müdür verilen bakiyeye istinaden ödemeler yapmaktadır. Hamaliye ve forklift gider ödemeleri depo departmanında kırmızı bayrak olarak belirlenmiştir.

3.5. Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi Raporlama

X Dış Ticaret firmasında bayraklar belirlenmiş, risk değerlendirme listesi yapılmıştır. Risk değerlendirme listesi Ek-2' de gösterilmektedir. Firma içerisinde hile risk değerlendirmesinde görüldüğü üzere iç kontrol sisteminin zafiyetinden kaynaklı hileye açık bir ortam olduğu tespit edilmiştir. Tespitler doğrultusunda 6 ay boyunca gereken hile denetimi yapılmış ve iç kontrol sistemi prosedürleri incelenmiştir. İç kontrol sisteminde olması gereken teslim alma- etme formları, makbuzlar oluşturulmuş ve kalifiye personel alımları yapılmıştır. Firma için yapılan öneriler sonucunda firmada iç kontrol sisteminde yapılan değişiklikler sıralanmıştır.

3.5.1. Satış Döngüsü Öneriler

Satış departmanında iç kontrol sisteminin işleyişin düzgün ilerletilmesi ve kontrol altına alınabilmesi için Satış Müdürü işe alınmıştır. Satış müdürüne kontrol mekanizmasını oluşturmak ve denetimin daha kolay ve sistemsel olması için görev ve sorumluluklar tanınmış ve görev tanımı formu verilmiştir. Satış personellerinin memnuniyeti, görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmeleri, satışların fiyatlarının, tahsilatlarının, teklif formundan sevkiyat formuna dönüşene kadar ki sürecin satış müdürü ve genel koordinatör tarafından denetlenmesi sağlanarak daha düzgün ve sistemli çalışma ortamı kurulmuştur. CRM sistemi içerisinde denetçi tarafından satış formları ve raporlama kısmında yapılan düzenlemeler doğrultusunda sağlıklı bir şekilde rapor alınması sağlanmıştır. Bu raporlar içerisinde hangi satış personeli, hangi tarihte günlük, aylık, yıllık bazda, satış tutarları ile beraber rapor alınması sağlanmıştır.

Reklam ile sosyal medya aracılığı ile gelen satış taleplerinin, satış personellerinin uzmanlaştığı ürün ve lokasyon baz alınarak kontrollü ve adil bir şekilde dağıtılması görevi satış müdürüne verilmiştir. Müşteriye verilen her teklif satış müdürü tarafından onaylanarak müşteriye iletilmesi sistemi denetçi tarafından belirlenip satış müdürünün görev tanımına eklenmiştir. Satış Müdürünü denetleyen kişi Genel Koordinatör olarak belirlenmiştir.

Satış departmanında sistem kontrol zafiyetini farkında olan çalışanlar bunları kendi lehine kullanabilmekteydi. Bu durumu ortadan kaldırmak adına; tüm yapılan satışların muhasebe departmanına ve sevkiyat departmanına mail olarak gönderilmesi, verilen ve yapılan satışların satış müdürü ve genel koordinatör tarafından anlık ve haftalık olarak denetlenmesi, muhasebe departmanı ile satış müdürünün haftalık olarak satışların tahsilatlarının kontrol edilmesi, tahsilatların muhasebe personeli ve satış müdürü ile koordineli çalışarak işleyişe uygun hale getirilmesi işlemleri uygulanmıştır.

En önemli kırmızı bayraklardan bir tanesi olarak belirtilen elden alınan nakit tahsilatlar için her satış personeline numaralandırılmış tahsilat makbuzları verilmiştir. Satış müdürünün ve genel koordinatörün görev tanımlarında haftalık olarak tahsilat makbuzlar ile yapılan satış formları karşılaştırılarak kontrol edilmesi dahil edilmiştir. Sistem kurulum ve entegre sürecinde satış müdürü ve genel koordinatör, CRM sistemi ve ERP sistemi ve sipariş formları karşılaştırılarak, tahsilat makbuzları kontrol edilerek denetçi tarafından denetlenmiştir.

3.5.2. Satın Alma Döngüsü Öneriler

Satın alma departmanında işleyiş düzgün ve kontrollü bir şekilde yapılmaktadır.

3.5.3. Stok Döngüsü Öneriler

Yedek Parça Deposu için, Teknik Servis Müdürü ürünler hakkında en bilgili kişi olduğu için ve parçalara en çok hakim olduğu için yedek parça deposu yetkilisi olarak belirlenmiş, görev tanımına eklenmiştir. Depo kapısı için kilit alınmıştır ve sadece Müdürün odaya giriş yetkisi olduğu için ona anahtar verilmiştir. Depo sayımı yapılıp, tüm ürünlerin listesi çıkartıldıktan sonra ürünlere raflı sistem yapılarak yedek parça deposu teknik servis Müdürü tarafından düzenlenmiştir. Yedek Parça ürün giriş çıkışlarını tutanak altında tutmak

için danışmanlık firması tarafından ürün giriş çıkış form oluşturulmuştur. Form içerisinde ürün adı, teknik servis müdürü tarafından verildiği tarih, adet, kod, kime verildiği ve imzaların atıldığı bölümler bulunmaktadır. Bu form ile tarih, ürün, kime verildiği belirtilerek imzalar atılarak ürün giriş ve çıkışları olması sağlanmıştır. Teknik Servis Müdürüne ulaşılamadığı noktada, Müdür izne çıkınca, ikinci depo görevlisi olarak Teknik Servis Arıza Yetkilisi görevlendirilmiştir.

Ürün ana depo bölümünde tüm girişler ve çıkışlar manuel olarak yapılmaktadır. Ürün girişleri ithalat olarak geldiği için sayım yapılarak depoda raf yerlerini almaktadır. Tüm bilgiler online excel dosyasında tutulmaktadır.

Ürün çıkış kontrol mekanizması için herhangi bir sistemleri bulunmamaktadır. İlk olarak depo ürün çıkış formu oluşturulmuştur.

İç kontrol sisteminin kurulumunda ERP sisteminin entegrelerinin sağlanması sistemin, kontrollü ve düzgün çalışması için kurulum işlemleri hemen başlatılmıştır. Depo sistemi ve ERP sistem entegreleri yapılmıştır. Çalışanların program ve cihaz kullanım eğitimleri sağlanmıştır.

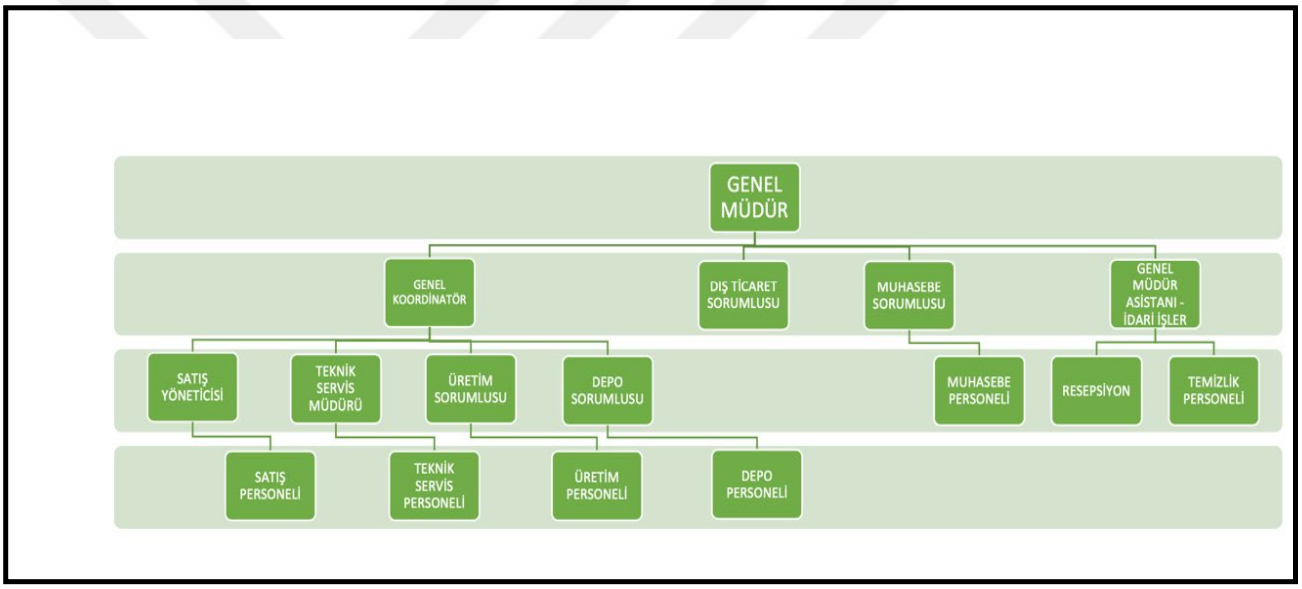
Yapılan araştırmalarda, satış personeli depo yetkilisine satış formunu iletmektedir. Denetim yetkilisi tarafından CRM sistemi içerisinde sevkiyat formu oluşturulmuştur. Satış personeli tarafından satış formu oluşturulduğunda CRM sisteminde otomatik olarak sistemde sevkiyat formu oluşturulması ayarlandı. Satış personelleri oluşan sevkiyat formunu depo yetkilisine e mail aracılığı ile iletilmesi sağlandı. Muhasebe tarafından kesilen irsaliye ve faturalar bu form ile karşılaştırılarak ürünlerin sevkiyatları yapılır hale geldi.

Stok takibi için barkod sistemi geliştirilmiştir. İthal ürünler ve Türkiye' de üretilen ürünlerin hepsinde barkod kullanılmıştır. Barkodlar ERP sisteminde GTİP ürünlerine göre ulusal resmi kodlar alınarak ürünlere tanımlanmıştır. Barkod sistemi sayesinde tüm ürünlerin girişleri ve çıkışları ERP sistemi el cihazı barkod okuma sistemi ile gerçekleştirilmeye başlanılmıştır.

3.5.4. İnsan Kaynakları Döngüsü Öneriler

İnsan Kaynakları departmanında, yapılan incelemeler ve Genel Müdür ile yapılan görüşmeler sonucunda İş Etiği Kurallar ve Çalışma İlkeleri El Kitapçığı oluşturulmuştur. Ek-3 ve Ek-4' te sunulmuştur.

Denetçi, departman yetkilileri ile görüşülerek, firma yöneticileri ile koordineli olarak çalışarak organizasyon şeması oluşturulmuştur. Organizasyon şemasında hiyerarşik düzen belirtilmiştir. Bu şemaya göre tüm çalışanların görev tanımları belirlenmiştir. Şekil 9' da Firma organizasyon şeması gösterilmiştir.



Şekil 9: X Dış Ticaret Firması Organizasyon Şeması

Organizasyon şeması oluşturulduktan sonra tüm personellerin firmada daha önce bulunan görev tanımları incelenmiş, denetçi tarafından düzenlemeler ve eklemeler yapıldıktan sonra tüm yeni alınan personeller dahil görev tanım formları oluşturulmuştur. Tüm personellerin görev tanım formu; görev ve sorumlulukları belirlenip, hazırlanmıştır. Personeller ile yüz yüze görüşmeler yapılarak hazırlanan görev ve sorumluluk formları imzalatılıp, personellere verilmiş ve firma içerisinde kendi özlük dosyalarına eklenmiştir. Ek-6' da örnek bir görev tanım formu gösterilmektedir.

Tüm personellerin görev tanım formu; görev ve sorumlulukları belirlenip, hazırlanmıştır. Personeller ile yüz yüze görüşmeler yapılarak hazırlanan görev ve sorumluluk

formları imzalatılıp, personellere verilmiş ve firma içerisinde kendi özlük dosyalarına eklenmiştir. Ek 6' da örnek bir görev tanım formu gösterilmektedir.

Personellerin performanslarını ölçmek ve değerlendirmek için Denetim Firması tarafından yapılan inceleme ve görüşmeler sonucunda her pozisyon ve personel için kontrol listesi oluşturulmuştur. Şekil 10' da örnek personel kontrol listesi gösterilmiştir.

TEKNİK SERVİS PERSONELİ - AHMET ALKAN					
NO	GÖREVLER	1.HAFTA	2.HAFTA	3.HAFTA	4.HAFTA
1	Ürün bakımlarını, montajını yapmak ve ürün arızalarını tamir etmek				
2	Bakım ve Arıza Keşiflerinde sorumlu müdür ile fiyatlama yaparak müşterimize fiyat teklifinde bulunmak				
3	Düzenlenen teknik servis formunu Sorumlu Müdüre ulaştırmak ve raporlamak				
4	Showroom' da bulunan ürünlerimizin çalışır vaziyette olmasını sağlamak				
5	İşe saatinde gelmek				
	RAPOR DÜZENLEYEN KİŞİ: TEKNİK SERVİS MÜDÜRÜ				

Şekil 10: X Dış Ticaret Firması Çalışan Kontrol Listesi

3.5.5. Muhasebe Departmanı Öneriler

Muhasebe departmanında kalifiyesiz personelin çalışması ve iş yoğunluğuna yetişememesi nedeniyle muhasebe yetkilisi görevinde kişi değişikliği yapılmıştır. Muhasebe yetkilisi yerine müdür pozisyonunda daha deneyimli ve bilgili bir personel işe alınmıştır. Muhasebe müdürü işe başladıktan sonra yeni kurulan sisteme işlemlerin daha düzgün kayda alınmasını sağlamıştır. Ayrıca muhasebe evrak işlemlerinin düzgün kayda alınması ve kontrol mekanizmasının düzgün çalışabilmesi için muhasebe uzmanı işe alınmıştır. Muhasebe yetkilisi ve muhasebe uzmanı tarafından yapılan işlemlerin muhasebe müdürü tarafından kontrol edilmesi sağlanarak kontrol mekanizması oluşturulmuştur.

Satış personellerin tahsilat makbuzu kullanmadan nakit ödemeyi elden alması, hileye çok açık bir durumdur ve firmada bu yolla daha önce hile gerçekleştirilmiştir. Firma içerisinde yapılan bu hile ve yolsuzluklara istinaden kurulun iç kontrol sisteminde; tahsilat makbuzların tüm satış personellere zimmetlenerek verilmesi, satış personellerin nakit aldıkları ödemelerin muhasebe departmanına ulaştıklarından emin olmak için her hafta düzenli olarak satış personelleri ile tahsilat makbuz onaylama işlemleri ve müşteriler ile cari mutabakatlar yapılmıştır. Bu cariler genel müdüre iletilerek onaylatmaları yapılmıştır. Alınan tüm senet, çeki ve nakdi ödemelerin hepsi tahsilat makbuzları ile yapıldığını denetimleri 3 ay boyunca yapılmıştır.

Depo departmanında kırmızı bayrak olarak işaretlenen, forklift için ödemeler yapılması gereken durumları kontrol ve düzgün bir şekilde kayıt altına almak için ödeme formları ve ödeme tablosu oluşturulmuştur. Ödemeler genel müdür tarafından yapıldıktan sonra dekontları e mail aracılığı ile muhasebeye ve depo müdürüne gönderilmektedir. Muhasebe departmanı giderleri sisteme işlemektedir. Şekil 11' de örnek olarak forklift masrafları ödeme tablosu gösterilmiştir. Şekil 12' de hammaliye ödeme formu gösterilmiştir.

FORKLIFT MASRAFLARI ÖDEME TABLOSU							
NO	TARİH:	MASRAF ÇEŞİDİ	AÇIKLAMA	TUTAR	ÖDEME YAPILAN KİŞİ	ÖDEME YAPILAN BANKA	ÖDEME YAPILAN İBAN
1		BENZİN MASRAFI					
2		YEDEK PARÇA MASRAFI					

Şekil 11: X Dış Ticaret Firması Depo Forklift Masrafları Ödeme Tablosu

HAMMALİYE ÖDEME TABLOSU						
NO	TARİH:	AÇIKLAMA	TUTAR	ÖDEME YAPILAN KİŞİ	ÖDEME YAPILAN BANKA	ÖDEME YAPILAN İBAN
1	12.12.2021	ANKARA SEVKİYATI	1000	X FİRMA	VAKIFBANK	XXXXXXX
2	21.12.2021	BURSA SEVKİYATI	500	X FİRMA	VAKIFBANK	XXXXXXX
3	2.02.2022	KONYA SEVKİYATI	750	X FİRMA	VAKIFBANK	XXXXXXX

Şekil 12: X Dış Ticaret Firması Hammaliye Ödeme Tablosu

İç kontrol sistemi kurulurken ERP sisteminin kurulumu da eş zamanlı olarak yapılmıştır. Cari hesapların mutabakatları, gerekli evraklar ve formlar düzenlenerek kişiler arası bilgi alışverişi evraklara ve sisteme dayandırılarak uygulanır hale getirilmiştir. Muhasebe Yetkilisini kontrol eden Genel Müdür kontrollerini sistemsel bir şekilde yapmaya başlamıştır. Muhasebe departmanında cari hesapların kontrolleri, satışların kontrolleri, primlerin kontrolleri ve nakit döngüde nakit para alışverişleri sistem altına alınmış, denetimleri tarafımızca yapılıp, raporlanmıştır.

3.6. Hile Denetimi ve İç Kontrol Sistemi İzleme

Dış Ticaret A.Ş işletmesinde 6 ay denetim ve iç kontrol sistemi uygulamaları yapılmıştır. Son 2 aylık süre içerisinde geliştirilmiş olan iç kontrol sisteminin verimli bir şekilde işleyip, işlemediğinin değerlendirilmesi amacı ile iç denetim yapılmıştır. Sistemin kurulmasında ve entegresinde bazı personellerin sistemlerin değişmesinden kaynaklı insan odaklı itiraz etme, şikayet etme gibi aksaklıklar yaşanmıştır. Firmada yöneticiler ve departmanlar ile yapılan aylık toplantılarda departman yetkililerin raporları incelenmiş ve sonucunda değerlendirmeler yapılmıştır. 2 ay süren satış ve sevkiyat formları incelenerek, müşteri ve tedarikçi cari mutabakatların kontrollerini sağlayarak, personel kontrol listelerinin

haftalık ve aylık kontrolleri yapılarak denetim sonucunda sistemin düzgün yürütüldüğü gözlemlenmiş ve raporlanmıştır.

SONUÇ

Hile denetiminin amacı, şirket çalışanlarının veya yetkililerinin, yasa dışı bir avantaj elde etmek için kasıtlı davranışlarda bulunarak şirket paydaşlarına zarar vermesini önlemektir. Bu nedenle, şirketlerde çalışan hilelerine karşı etkili bir iç kontrol sistemi kurulması ve sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır.

Hile denetimi ve iç kontrol sistemi geliştirme uygulamasını içeren bu tez çalışması sürecinde, hileli işlemlerin ortaya çıkartılması ve hileli işlemlere neden başvurulduğuna yönelik araştırmalar yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında, rekabet gücü elde etmek ve elde ettikleri rekabet gücü vasıtası ile rakiplerinin bir adım önüne geçerek, müşteri paylarını ve kârlılıklarını arttırmak isteyen satış personelleri, şirket içerisinde kimi zaman etik olmayan yollar kullanmakta ve etik dışı faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin planlı, programlı yapılması noktasında ortaya çıkartılmaları zorlaşmaktadır. Etik dışı veya hileli faaliyetler uzun vadede ele alındığında hileli işlemlerin ortaya çıkması noktasında, şirketin prestij ve itibar kaybı yaşaması, hukuki süreçler ile karşı karşıya kalması, bu süreçlerin sonucunda firmanın iç çevresindeki ya da dış çevresindeki süreçlerinde satış personellerin hileli işlemlere başvurması uzun vadede firmayı olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tezde, iç kontrol sistemi, özellikleri ve hile denetimi üzerindeki etkisi ilk olarak teorik daha sonra uygulamalı olarak aktarılmıştır. İç kontrol sisteminin denetim standartları içindeki yeri incelenmiştir. İç kontrol sisteminin varlığı, özellikle, belirli ölçeğe ulaşmış kuruluşlar açısından önemlidir. Zira işletmelerin büyümesi, faaliyetlerin kontrolünü de gerektirecektir.

İç kontrol sistemi, özellikle, finansal raporların güvenilirliğini, faaliyetlerin işletme plan ve programlarına ve aynı zamanda yasal ve yönetsel düzenlemelere uygunluğunu sağlamaya yöneliktir. Bilindiği gibi, hile denetim hizmetinin planlanması aşamasında denetçinin müşteri firmanın iç kontrol sisteminin çalışma biçimi hakkında yeterli bilgi edinmesinin zorunlu olduğuna işaret edilmiştir.

Sonuç olarak, bu uygulamada işletmede meydana gelen ve önemli kayıplar yaratan hilenin, hile riskleri değerlemesi yapılmış ve hile incelenmiş, yapılan işlemler şirket tüzüğüne ve kanunlara uygun hale getirilmiştir. Yapılan incelemeler ve araştırmalarda, kırmızı bayraklar ve risk değerlemelerine istinaden elde edilen sonuçlar göz önünde

bulundurulduğunda hileye finansal baskıların neden olduğu anlaşılmış, personelin sistem zafiyetine farkına varıp, kişisel çıkarların önde tutarak hileler yaptığı anlaşılmıştır. Hile denetimi ve iç kontrol sistemi prosedürlerini uygulaması aşamasında firmaya bir çok düzenlemeler getirilmiş, sistemi kontrollü bir şekilde çalışır hale getirerek ve kanunlara uygun şekilde uygulanarak yerine getirildiği rapor olarak sunulmuştur.

Hata, hile ve yolsuzlukları en aza indirerek aynı zamanda şirket faaliyet verimliliğini artırarak, doğru, güvenilir bir şekilde doğru rapor alınmasını sağlayarak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması önem arz etmektedir.

BİBLİYOGRAFYA / KAYNAKÇA

AICPA SAS : No:99, Par.5-6

AICPA SAS : No:99, par.41

Abdioğlu, Hasan : **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi** , 2007, s 120

Abdelfatah, Tumi : **An Investigative Study Into the Perceived Factors Precluding Auditors From Using CAATs and CA**, s. 24

s. 48.

Akdemir, Çağla : **İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi,** s. 69

Ataman, Başak ve Ruhan Aydın :2017

Aslanzade Şahin :**İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi** 36, (2017) (61-75)

Bozkurt, Nejat : **İşletmelerin Kara Deliği-Çalışan Hileleri**, 2011, s. 352

Boztepe, Engin :**Hile denetimi ve tespitinde lojistik regresyon analizinin kullanımı; Sağlık sektöründe bir uygulama,** 2018

Catchik, Paul : "Senior Investigator Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE) Austria", **Conflict of Interest:Gateway to Corruption**

CIMA : "**Fraud Risk Management: A Guide to Good Practice**", 2008, s. 30.ACFE, "**Report to the Nations**, 2018

Coenen Tracy L. :**Expert Fraud Investigation,** 2009

COSO :Report: 2010: 17-18

Çiftçi ve Erserim Alper :**Muhasebe Standartlarında Uluslararası Uyumlaştırma Çalışmaları Ve Türkiye'deki Durumun İncelenmesi,** 2007

Dabbaoğlu, Kadir :**İç Kontrol Sistemi,** Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu, Muhasebe Programı Başkanı, Dr. Bahçelievler - İstanbul, 2009

Erdoğan, Melih :**Denetim Kavramsal Ve Teknolojik Yapı**. Maliye Ve Hukuk Yayınları, 2006

Fındık, Hakkı :**İç Kontrol Sisteminde Satın Alma ve Ödeme Faaliyetlerine Yönelik Riskler ve Alınabilecek Önlemler**,

Gürhan, Uysal **: COSO İç Kontrol Sistemi'nde İnsan Kaynakları Yönetimi: Bütünleşik Çerçeve,** Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF , s.127-128

Gee: :**Fraud and Fraud Detection:** A Data Analytics Apporoach, USA: Wiley, 2014

Gök, Musa :**Türkiye'de Kamu Denetim Birimlerinde Saydamlık Uygulamalarının Genel Bütçeli Kuruluşlar Açısından Değerlendirilmesi,** 2014

Hacırüstemoğlu Rüstem :Vergi İncelemelerinde Randıman Hesabı, Ankara SMMM Odası Muhasebe **Uygulamaları ve Vergi Mevzuatı Sempozyumu Bildirileri** V, sy. 153 – 168, Antalya, 2006.)

Hurt, Robert L :**Accounting Information Systems: Basic Concepts and Current Issues**, Fourth Edition, Pearson, 2014

Güredin, Ersin :**Muhasebe Denetiminin Etkinliğini Sağlamada İç Kontrolün Rolü**, 2007, 430

Güredin, Ersin :**Denetim ve Güvence Hizmetleri**, Türkmen Kitabevi, 13. Baskı, 2010,134-135

Goldman Peter D. :**Anti-Fraud Audit and Control Workbook,** 2009

Igwe, C. N. :**Socio-Economic Developments and the Rise of 419 Advance-Fee Fraud in Nigeria**. European Journal of Social Science**,** 2011, 184-193

INTOSAI GOV 9100 :Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, 2004: 32- 34

İbiş, C. & Çatıkkaş, Ö. :**İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bir Bakış**", Sayıştay Dergisi, Sayı:85, 2012

Kayıkçıoğlu, Salih :Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, 2017

Kepekçi, Celal **:İç Kontrol Sistemi,** Türmob – Tesmer Yayın No.6, sy. 23, Ankara, 1994.)

Korkmaz, Göksel :**İç Kontrol, Risk Yönetimi Ve Kurumsal Yönetim Süreçlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçeklerin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması**, 2020

Marilena ve Corina, :**Embellishment of financial statements through creative accounting policies and options.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, 347- 351, 2012

Murphy ve Free :**Broadening the fraud triangle:** Instrumental climate and fraud. Behavioral Research in Accounting, Vol. 28 No. 1, pp. 41-56. 2016

Mevlüt, Özer: : **Denetim**, Özkan Matbaacılık, sy. 79, Ankara, 1997

Öcal, N. :**Neo-Liberal Birikim Modelinde Yolsuzluk** Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Hatay

Ramos, Michael :**Auditors' Responsibility for Fraud Detectio,** Journal of Accountancy195,1, pp.28-36.

Rasgen, Mithat :'**Hile Denetiminde Benford Yasası'nın Kullanılmasına İlişkin Bir Uygulama',** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2016, s.17.

Raymond N. Johnson :**Modern Auditing**, John Wiley and Sons, pages 154 – 155, Newyok, 2005.

Robert J. Lindquist. : AGE. s.11.

Saltık, Nihal: :**İç Kontrol Standartları,** İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara, 2007

Samancı, Tuna Han :**Benford Kanunu ve Muhasebe Verilerinde Uygulanmasına Ait Kamu Sektöründe Bir Uygulama,** 2013

Stock Kevin : **What Do Internal Auditors Need To Know**, Internal Auditor, pages 56 – 59, 1993

Şengür, Evren Dilek **İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, SBE, 2010, s. 50

Tommie Singleton : a.g.e, 2011,

Tümer, Sumru: :**Kamuda İç Kontrol Sistemi ve Uygulama Aşamaları,** Güncel Mevzuatı Araştırma Ve Eğitim Derneği Yayınları, Ankara, 2010, 11

Timur, M. N :**Tedarik Zincirinde Satın Alma ve Örgütsel İlişkiler, Tedarik Zinciri Yönetimi,** Tedarik Zinciri Yönetimi, Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 50

Uzay Ş: :**İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin bağımsız dış denetim karar sürecindeki yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına yönelik bir araştırma,** 1999

Vona, Leonard W :**Fraud Risk Assesment,** 2018

Wells Thomas :**Corporate Fraud Handbook**, 2011

Wolfe, D., and Hermanson, D :**The fraud diamond:** Considering the four elements of fraud. CPA Journal, s.38-42, 2004

Yaman,A :İşletmelerde Hile, Çalışanların Hile Algısı ve Etik Anlayışları Arasındaki İlişki. (Yayınlanma- mış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi. İstanbul, 2019

Yanık, Ramazan :**Benford Kanunu ve Muhasebe Verilerinde Uygulanmasına Ait Kamu Sektöründe Bir Uygulama,** 2013

Yendrawati, R., Aulia, H., and Prabo, H :**Detecting the Likelihood of Fraudulent Financial Reporting**: An Analysis of Fraud Diamond. Asia-Pacific Management Accounting Journal, s.43-69, 2019

Yıldırım Ercan Çalış :**Hilenin Ortaya Çıkartılmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi ve Bir Uygulama** Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 63, 2014, s. 97

.

EKLER

Ek-1

SÖZLEŞME

X MALİ DANIŞANLIK

DANIŞMANLIK SÖZLEŞMESİ

1- Taraflar:

A- İş Sahibi / İşveren :

İş Sahibi / İşveren Vergi Kimlik No: X Dış Ticaret Firması

İş Sahibi / İşveren Adres:

İş Sahibi / İşveren Tel:

B- Y Danışmanlık Firması:

Yetkili: XXXXX

Adres:XXXXX

Tel: XXXXXX

Yukarıda açık unvan ve adresi yazılı iş sahibi ile Mali Danışmanlık Hizmeti verecek olan kuruluş (Danışman) aşağıdaki şartları içeren Danışmanlık Sözleşmesi düzenlenmiş ve akdedilmiştir.

2- Sözleşme Şartları

1- İş Sahibinin tüm mali yapısı ile ilgili iş ve işlemler (muhasebe uygulamaları, muhasebe uygunluk denetimi vb.) aylık bazda, genel kabul görmüş iç kontrol ve hile denetimi standartları ve yürürlükteki mali mevzuat çerçevesinde belirlenen süre boyunca her ay Danışman tarafından denetlenecek ve denetim sonucu raporlar ile iş Sahibine sunulacaktır.

2- Y Mali Danışmanlık taraflar arasında belirtilen Hile denetimi ve satış departmanı, muhasebe departmanı, insan kaynakları departmanı, stok ve satın alma departmanları döngülerinin oluşturduğu iç kontrol sistemi düzenlenmesi hizmetleri sağlanmaktadır.

3- Danışman tarafından yapılacak hizmetin bedeli aylık olarak X TL / + KDV, Peşinat X TL / + KDV toplam X TL / + KDV dir. Bu bedel, iş sahibine fatura edilecek, fatura bedeli iş Sahibi tarafından Danışman'ın banka hesabına ödenecektir.

4- Taraflar arası sözleşme 8 ay olarak belirlenmiştir. Bu süre zarfı içerisinde Danışman taahhüt ettiği hizmetleri yapmak ile sorumlu iken İşveren kendisinden istenilen bilgileri zamanında ve istenilen şekilde vermek ile yükümlüdür. Herhangi bir bilgi akışında aksaklık hangi taraftan gerçekleştiriliyorsa o taraf, doğacak sıkıntılar ve sorumluluklardan yükümlüdür.

5- İş Sahibi, hizmetin kronik şekilde aksaması halinde sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir, iş Sahibi ödeme yapılan süreye ait hizmet bedeli dışında kalan fatura miktarını Danışman iade eder.

6- Danışman, İş Sahibi tarafında kronik şekilde işlerin aksaması halinde gelecek bir ay içerisinde sözleşmeyi feshetme yetkisine sahiptir. Feshedilme tarihinde bulunun ay içerisinde ve gelecek bir ay içerisinde ücret Danışman bedeli hakedişi olmuş olur. Gelecek bir aydan sonraki ay hizmet bedeli yansıtılamaz.

7- Bu sözleşmeden doğabilecek anlaşmazlıklarda yetkili merci İstanbul Mahkemeleridir.

İşbu 8 maddeden oluşan danışmanlık sözleşmesi xxx / xxx / 20221 tarihinde tarafların karşılıklı okunup, serbest iradeleriyle imzalanmış ve işbu sözleşme 2 nüsha olarak düzenlenmiştir.

MÜŞTERİ FİRMA :	DANIŞMANLIK FİRMASI
İMZA:	İMZA

Ek -2

Gizlilik Sözleşmesi

GİZLİLİK SÖZLEŞMESİ

İŞBU GİZLİLİK SÖZLEŞMESİ

("Sözleşme") ……../……./……. tarihinde aşağıda yer alan taraflar arasında akdedilerek hükümlerini doğurmaya başlamıştır.

TARAFLAR

Bir tarafta, ……'da kurulmuş ve tescilli merkezi ……..'da bulunan bir şirket olan ……. (bundan böyle ŞİRKET olarak anılacaktır.)

Diğer tarafta, ……..'da kurulmuş ve tescilli merkezi ……..'da bulunan bir kurum olan …….. (bundan böyle KURUM olarak anılacaktır.)

GİRİŞ

Taraflar……..
ve…….. amaçlarına yönelik olarak teknik ve tescilli bilgilerin paylaşılmasını karşılıklı olarak kabul etmişlerdir.

Taraflar birbirileri ile olan temasları sırasında birbirlerine Madde 1'de açıklanan ve kamuya açıklanmasını, umumi bilgi haline gelmesini, üçüncü kişilere ifşa edilmesini ve kullanımına izin verilmesini istemedikleri "Gizli Bilgi"yi açıklayabilirler ve;

Bu sebeple, işbu sözleşmenin ayrılmaz bir parçasını teşkil eden yukarıdaki giriş bölümü uyarınca, Taraflar aşağıdaki hususlarda mutabakata varmışlardır:

1. GİZLİ BİLGİ

1.1. Gizli Bilgi kamuya açıklanmayan ve Taraflara da aralarında gerçekleştirecekleri bir temas ya da anlaşma gereği açıklanacak olan, tüm veri, örnek, teknik ve ekonomik bilgi, ticarileştirme, araştırma stratejisi, ticari sırlar ve know-how da dahil tüm bilgiler olarak tanımlanmaktadır.

1.2. Gizli Bilgi herhangi bir sınırlama olmaksızın aşağıdakileri kapsamaktadır:

– Amaçla bağlantılı olarak diğer Tarafa açıklanan yazılı ve sözlü tüm bilgi, fikir, tahminler;

– Taraflara arasındaki konuşmalar, tartışmalar, görüşmeler ya da toplantılar ve yazışmalar ile sözlü olarak mübadele edilen tüm bilgiler;

– Her iki tarafça hazırlanmış tüm analiz, derleme, çalışma, teklif, ve diğer belgeler;

– Tüm ticari anlaşmalar veya taraflar arasında akdedilen anlaşmalar, gizli bilgi alışverişini içeren sözleşmeler

– Şirket satış ve şirket ortaklık sözleşmeleri ile diğer ilgili sözleşmeler

1.3. Bununla birlikte, Taraflardan her biri aşağıdaki hallerde Gizli Bilgiyi tamamen ya da kısmen ifşa edebilir ya da kullanabilir:

– Gizli bilginin işbu sözleşmenin ihlali veya kusur dışındaki bir sebebe binaen kamunun bilgisine dahil olması;

– Gizli bilginin üçüncü kişilerce serbestçe iletilmesi veya kullanılmasına ifşa eden tarafın yazılı olarak muvafakat etmesi;

– Gizli bilgiyi alan tarafın söz konusu bilgiye diğer tarafça ifşa edilmeden önce sahip olduğunu kanıtlaması durumunda;

– Bilginin; alan tarafın diğer taraftan alınan söz konusu Gizli Bilgiye doğrudan ya da dolaylı olarak erişme yetkisi olmayan çalışanları veya temsilcileri tarafından bağımsız olarak geliştirilmesi durumunda;

– Taraflardan birinin, yetkili mahkemenin veya resmi ya da idari makamın kararı, yürürlükte bulunan kanun veya yönetmelik gereği ifşa etmekle yükümlü olması durumunda; bunun için, bu tür bir ifşanın önlenmesi amacıyla gerekli tüm yasal ve makul önlemlerin alınmış olması ve bilginin lehine tescil edildiği Tarafa ifşa ile yükümlü olan tarafın ifşasından önce uygun bir koruyucu ihtiyati tedbire başvurmasına imkan verecek kadar yeterli bir süre içinde ihbarda bulunulması gerekmektedir.

2. GİZLİLİĞE İLİŞKİN YÜKÜMLÜLÜKLER

2.1. İşbu Sözleşmenin imzalanması ile Taraflardan her biri Gizli nitelikteki tüm bilgileri kesinlikle özel ve gizli tutmayı, bunu bir sır saklama yükümü olarak addetmeyi ve gizliliğin sağlanması ve sürdürülmesi, Gizli Bilginin veya herhangi bir kısmının kamu alanına girmesini veya ifşa eden tarafın yazlı muvafakatini gerektiren bilgiyi alan tarafın çalışanları hariç üçüncü bir kişiye ifşasını önlemek için gerekli tüm tedbirleri almayı ve gerekli özeni göstermeyi taahhüt etmişlerdir.

2.2. Bununla birlikte, Taraflardan her biri işbu Sözleşme ile açıkça:

1. **a)** Gizli Bilgiyi her ne sebeple olursa olsun, doğrudan ya da dolaylı olarak kendisinin ya da herhangi bir üçüncü kişinin yararına kullanmamayı, ifşa eden Tarafça izin verilen amaç dışındaki bir amaç için kullanılmasına izin vermemeyi,
2. **b)** Hiçbir Gizli Bilgiyi, herhangi bir üçüncü kişiye, firmaya, acentaya veya kuruma açıklamamayı, rapor etmemeyi, yayınlamamayı veya ifşa etmemeyi veyahut işbu maddenin hangi şekilde olursa olsun böyle bir ifşadan kaçınmak için (c) fıkrasında belirtilenler hariç gerekli tüm hukuki ya da diğer tedbirleri alma
3. **c)** Gizli Bilgiyi katı bir "bilinmesi gereklilik arz etme" temelinde ancak ifşa eden Tarafın açık yazılı muvafakati üzerine çalışanlara, vekil veya temsilcilere, bunların da en az işbu Sözleşmede yer alanlardan daha az katı olmayan yükümlülüklerle bağlı olmaları şartıyla açıklamayı taahhüt etmektedir.

2.3. ŞİRKET veya onunla doğrudan ya da dolaylı olarak bağlantılı şirket veya kuruluşlar İşbu Sözleşmeyle:

1. **a)** Hiçbir şekilde, KURUM' da çalışan veya geçmişte çalışmış veya İşbu Sözleşmenin hükümlerinin yürürlükte kaldığı süre içerisinde istifa eden veya işten çıkartılan işçileri kendisine transfer etmeyeceğini

2. **b)** Hiçbir durumda KURUM' un yazılı izni olmaksızın teknoloji transfer etmeyeceğini

kabul ve taahhüt eder.

3. GİZLİ BİLGİNİN KOPYALANMASI

Taraflardan her biri, açıkça, Gizli Bilginin ilgili tarafın önceden vereceği yazılı muvafakati olmaksızın tamamen veya kısmen kopyalanmayacağını taahhüt eder.

4. GİZLİ BİLGİNİN İADE EDİLMESİ

4.1. Taraflardan her biri, Sözleşmenin sona erdiği durumlarda, diğer yükümlülüklere halel gelmeksizin İşbu Sözleşme gereği aşağıdaki yükümlülüklerle bağlı olduğunu kabul eder:

- Gizli Bilgi içeren tüm belgeler İfşa eden tarafa ya da ifşa eden tarafça belirlenen diğer kişilere iade edilecektir.
- Bu tür belgelerin suretleri, ve ifşa eden tarafça veya onun adına ya da temsilcileri veya paragraf 2.2'de belirtilen kendilerine Gizli Bilgi açıklanan kişiler tarafından hazırlanan rapor, derleme, analiz, yorumlar imha edilecektir.
- Gizli Bilginin kaydedildiği bilgisayarda bulunan ve gizli bilgiyi alan taraf ya da temsilcileri ya da yukarıda bahsi geçen paragraf 2.2'de belirtilen kişiler tarafından bulundurulan suretleri silinecektir.

5. TAZMİN

5.1. Taraflardan her biri, işbu Sözleşme tarafından kendilerine yüklenen yükümlülüklerden herhangi birinin ihlali halinde, Gizli Bilginin iade edilmesine rağmen diğer tarafın sırf yukarıda bahsedilen yükümlülüklerin ihlal edilmesi sebebiyle önemli bir zarara uğrayabileceğini kabul eder. Bu sebeple, taraflardan her biri diğer tarafın uğradığı böyle bir zararı tamamen tazmin edeceğini taahhüt eder.

5.2 Taraflardan her biri, Gizliliğe yönelik her tür tehdidi önleme veya devam eden gizliliğin bilgiyi alan tarafça ihlalini hukuki yollarla durdurma hakkına sahip olduklarını ve ihlalde bulunan taraf aleyhine karar elde edilmesi durumunda, söz konusu taraf diğer tarafın avukatlık ücreti de dahil olmak üzere yargılama masraf ve giderlerini tazmin edeceğini kabul eder.

6. SÖZLEŞME, İŞLEM VE GÖRÜŞMELERİN GİZLİLİĞİ

6.1. İşlemler ve işbu Sözleşme hükümleri ve gerçekleşecek görüşmelerin içerikleri kesinlikle gizli tutulacaktır.

6.2. Umuma yapılacak ilanlara yönelik olarak ilgili Taraflar karşılıklı olarak karar verecektir.

7. SÜRE

7.1. İşbu Sözleşme yukarıda belirtilen imza tarihinde yürürlüğe girecek (yürürlük tarihi) ve ……. süre için yürürlükte kalacaktır.

7.2. İşbu Sözleşmenin sona ermesine rağmen, gizlilik yükümlülükleri, alan tarafa açıklanan Gizli Bilgi gizlilik özelliğini kaybedene kadar devam edecektir.

8. **UYGULANACAK HUKUK**

8.1. İşbu Sözleşme ……. Hukukuna uygun olarak akdedilecek ve uygulanacaktır.

9. **YETKİLİ MAHKEME**

9.1. İşbu Sözleşmeden doğan tüm uyuşmazlık, iddia ve çatışmalara yönelik olarak …….Makemeleri ve icra daireleri yetkilidir.

10. **İHBARLAR**

10.1. İşbu Sözleşme uyarınca yapılacak tüm ihbarlar yazılı olarak aşağıdaki usullerden birine göre yapılacaktır:

1. **a)** Kurye veya iadeli taahhütlü mektup ile tarafların aşağıda belirtilen ihbar adreslerine gönderilecek;
2. **b)** Fax, elektronik posta yolu ile gönderilerek, kurye veya iadeli taahhütlü mektup ile teyid edilecektir. Bu durumda ihbarlar nihai olarak adreste bulunan tarafından imzalanmış posta alındısının üstünde yer alan tarihten daha geç olmayan bir tarihte alınmış kabul edilecektir.

ŞİRKET :

Adres :

E-mail :

Tel :

KURUM :

Adres :

E-mail :

Tel. :

11. ÇEŞİTLİ HÜKÜMLER

11.1. Taraflardan her biri, işbu Sözleşmeyle birbirlerine açıkladıkları bilginin tam ve doğru olduğunu beyan ve taahhüt ederler. İşbu paragrafta belirtilen yükümlülüğü ihlal eden Taraf, diğer tarafa verdiği zarar ve ziyanı tazmin edecektir.

11.2. İşbu Sözleşmenin hükümlerine yazılı bir sözleşme olmaksızın atıfta veya ilavede bulunulamaz.

11.3. İşbu Sözleşmede yar alan taahhütler Tarafların doğrudan ya da dolaylı kontrolü altında bulunan ya da kontrolü altında bulunduğu şirket ve gruplar ve bunların vekil ve halefleri için de bağlayıcıdır.

ŞİRKET adına :

İmza :

İsim :

Ünvan :

KURUM adına :

İmza :

İsim :

Ek-3
X Dış Ticaret A.Ş Firması İş Etiği Kuralları

İŞ ETİĞİ KURALLARI

1) **Dürüstlük:**

Tüm iş süreçlerimizde ve ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlük öncelikli değerlerimizdir. Çalışanlarla ve tüm paydaşlarımızla ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlükle hareket ederiz.

2) **Sorumluluklar:**

Yasal sorumluluklarımızın yanı sıra; müşterilerimize, çalışma arkadaşlarımıza, hissedarlarımıza, tedarikçi ve iş ortaklarımıza, rakiplerimize, topluma, insanlığa ve XXXX DIŞ TİC A.Ş adına karşı aşağıda sıralanan sorumluluklarımızı yerine getirmeye özen gösteririz.

3) **Ticari Sırların Korunması ve Gizlilik:**

Bilgi, XXXXXX A.Ş şirketinin vizyonunu gerçekleştirme yolunda kullanacağı en önemli varlıklarından biridir. Bu doğrultuda bilginin etkin kullanımı, doğru şekilde paylaşımı ve bu süreçte bilginin gizliliğinin, bütünlüğünün ve erişilebilirliğinin sağlanması tüm şirketlerimizin ve çalışanlarımızın ortak sorumluluğudur. Gizli bilgi bunlarla sınırlı kalmamak şartıyla; XXXXXXX A.Ş şirketine ait fikri mülkiyet hakları ve her türlü yeniliğin yanı sıra; personelin yazdığı, bulduğu, geliştirdiği veya uygulamaya aldığı veri tabanı, görsel ve basılı iletişim malzemeleri, iş süreçleri, reklam, ürün ambalajı ve etiketler ile iş planları (pazarlama, ürün, teknik), iş stratejileri, stratejik ortaklıklar ve ortaklara ilişkin bilgiler, mali bilgiler, personel özlük bilgileri, müşteri listeleri, fiyat, ürün tasarımları, yöntem bilgisi (know-how), şartnameler, potansiyel ve gerçek müşterilerin kimlik bilgileri, tedarikçilere ilişkin bilgiler ve benzeri her türlü yazılı, grafik veya makinede okunabilir bilgileri içerir. Tüm ticari sırların korunması ve gizliliği esastır. RKHK'nın uygulanmasında ilgili muhataplardan elde edilen bilgilerin ticari sır niteliklerinin tespitine ve bu sırların korunmasına ilişkin usul ve esaslar RKHK'nın 25. maddesi ile 2010/3 sayılı "Dosyaya Giriş Hakkının Düzenlenmesine ve Ticari Sırların Korunmasına İlişkin Tebliğ"'in 12. ve 15. maddeleri arasında düzenlenmektedir. Diğer yandan ticari sırların gizliliğinin korunması amacıyla 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 239. maddesinde ticarî sır, bankacılık sırrı veya müşteri sırrı niteliğindeki bilgi veya belgelerin açıklanması cezai müeyyideye bağlanmıştır.

4) **Görevi Kötüye Kullanma:**

Çalışanların yetkilerini, kendi ve/veya yakınları menfaatine ve kendisinden beklenilen özen dışında kullanarak Şirketlere zarar vermesi kabul edilemez. Çalışanlar, Şirketin satın alma ve satış faaliyetleri ile taraf olduğu tüm işlemler ve sözleşmelerden doğrudan ya da dolaylı olarak kişisel kazanç elde edemez. Çalışanlar ahlaka, kanuna ve Şirket disiplinine aykırı fiil ve davranışlarda bulunamaz.

Ek - 4
X Dış Ticaret A.Ş firması Çalışma İlkeleri El Kitabı

ÇALIŞMA İLKELERİ EL KİTABI

İLKELER:

1- Şirket çalışma saatinden 10 dakika önce gelip, çalışma saatinde işe başlanılması gerekmektedir. Çalışma saatlerine uymayıp geç gelen kişiler, işe geç gelme formu dolduracak, muhasebeye iletilecektir. Ay içerisinde geç gelinen zamanlar aylık hakkediş hesabından kesilecektir.

2- Çalışanların yemek ücreti şirket tarafından karşılanır. Yemek bedeli olarak resmi günlük min. Tutar üzerinde aylık çalışma günü olarak hesaplanır, gelecek ayın hakkedişi ile birlikte yemek kartlarına yatırılır.

3- Satış Personellerine tahsis edilen araç – gereçler, yedek parçalar için zimmet formu oluşturulur. Bütün sorumluluk çalışan personellere aittir.

4- Yedek parça deposunda Teknik Servis Müdürünün bilgisi olmadan ve gerekli evraklar doldurulmadan malzeme çıkışı olmayacaktır. Teknik Servis Müdürüne ulaşılmadığı zaman Yedek Parça Deposu 2. Sorumlusu tarafından yedek parçalar tedarik edilecektir.

5- Teknik Servis hizmetinde değiştirilmek üzere alınan garantili parçaların eskisi getirilip, evrak ile yedek parça deposuna teslim edilecektir.

6- Ortak kullanılacak araç – gereç ve malzemeler kolay kullanılabilir hale gelecektir.

7- Teknik Servis araçları bakımlı ve temiz kullanılacaktır.

8- Şirket tarafından personellerine verilen kıyafetler giyilecek, temiz ve bakımlı olunacaktır.

9- Müşterileri servislerinde ve şirket içerisinde etik ve ahlak kurallarına göre davranılması gerekmektedir.

Ek – 5
X Dış Ticaret A.Ş Firması Muhasebe Sorumlusu Görev Tanım Formu

GÖREV TANIMI: MUHASEBE SORUMLUSU
YETKİLİ: XXXXXXX

1) Gelen faturaları sisteme girmek
2) Fatura, irsaliye kesmek
3) Yapılan ödemlerin kasa ve banka işlem kayıtlarını yapmak
4) Sevkiyat Listesini onaylatıp, depocuya vermek
5) Aylık olarak Müşteri ve Tedarikçi cari hesapların mutabakatlarını yapmak
6) Carisi açık olan müşterilerin tahsilatlarının takibini yapmak, tahsilat için arama yapmak
7) Aylık kar zarar analizlerini yapmak ve M.A' ya raporlamak
8) Üretim yapılan ürünlerin maliyetlemelerini yapıp, erp sistemine (LOGO GO3)'e girişlerini sağlamak ve takibini yapmak
9) Her aylık olarak ürün başı karlılık analizlerini, satış personeli karlılık analizlerini M.A' ya raporlamak
10) Her Cuma bir sonraki haftanın ÖDEME LİSTESİNİ M.A' ya iletmek
11) Her Ay, gelecek ayın Güncel ödemeler listesini M.A' ya iletmek
12) Haftalık güncel müşteri borç / alacak durum raporu M.A' ya iletmek
13) Haftalık güncel Tedarikçi borç / alacak durum raporu M.A' ya iletmek
14) Günlük ve haftalık Nakliyat ödeme listesini M.A'ya vermek
15) Günlük ve haftalık Hammaliye ödeme listesini M.A'ya vermek
16) Bankaya verilecek evrakları hazırlamak (çek, senet bordrosu)
17) Günlük kasa işlemlerinin sisteme girişini sağlamak
18) KDV matrahı kontrol etmek ve bilgi vermek
19) Aylık beyannameleri düzenlemek
20) Hesap mutabakatı yapmak.
21) Alacak tahsilleri müşteriye arayıp bildirmek
22) Ofis eksikleri takip etmek ve aldırmak
23) Müşteri cari alacak - borc durumlarinin takibini yapmak, borçlu olanlar aranarak borçların istenilmesi ve borc kapanana kadar takibini yapmak
24) Teknik servise kesilen fatura ve yapilan islerin takibini ve fatura ödemelerinin takibini sağlamak
25) Evrak ve Yedek Parçaları faturalarını Kargoya vermek
26) Personel bordrolamasını yapmak
27) Personelin özlük dosyalarını hazırlamak,
28) Personel izin formu düzenlemek ve sisteme girmek
29) Personel avans takip formunu tutmak
30) Bu **temel görevl**erin haricinde, şirketin ve ekibin ortak hedeflerini desteklemek adına, kendisine atanan **geçici görev**leri de yerine getirmek

VİZYONUMUZ…

Müşterilerimize Doğru Danışmanlık Yaparak,
Kaliteli Ürünler Almalarını Sağlayıp, SAGLIKLARINA DOKUNMAK…

Ek -6
Hile Risk Değerlendirme Tablosu

HİLE RİSKİNİ DEĞERLENDİRME LİSTESİ	E	H	YY	AÇIKLAMA
1-İşletme Organizasyonu hile konusunda yeterli bir bilince sahip mi? İşletmede hile riskini azaltacak uygunlukta politikalar var mı? Bu amaçla aşağıdaki soruların değerlendirilmesi yapılacaktır.		X		
a.Genel Risk Etkenleri				
*İşletmede hile riskini gözleyecek süreci oluşturma da yönetim kurulunun veya ona bağlı bir denetim komitesinin olaya bakış derinliği nedir? * Yönetim kurulunun hile riskinin nasıl yönetileceğini kural altına alan bir politikası var mıdır? * Her işletme çalışanı için hile yapma konusunda maksimum bir Fırsat Düzeyi belirlenmiş durumda mı? * Yönetim hile yapan çalışanını acilen işten çıkartacak politikaya sahip midir? * Yönetim tüm hileler yetkililere raporlayacak bir politikaya sahip midir? * Yönetim işletmenin geçmişinde yaşanmış hile deneyimlerinin nedenlerini dikkate alarak gerekli düzeltme önlemlerini almış mıdır?	X X	X X X		Firmada yaşanılan hile üzerinde hile denetimi yaptırmak ve iç kontrol sistemi uygulatmak için danışmanlık almıştır.
b. Bireysel Risk Etkenleri				
*İşletmenin görev ve amaçlarını ortaya koyan yazılı bir beyanı var mıdır? Bu beyanda işletme içinde olması gereken birliktelik vurgulanmakta mıdır? * İşletmenin yazılı yürütme kuralları ve Etik	X	X X X		Görev tanımları eksiktir.

Kuralları var mıdır? * Çalışanlara etik ve güvenlik kuralları üzerine sürekli olarak eğitim verilmekte mi? * Yönetim çalışanlar için oluşturulan etik ve yürütme kurallarına açık bir biçimde uymakta mı ve bu durum çalışanlarca bilinmekte mi? * İşletmede çalışanlar arasındaki ilişkileri objektif bir biçimde düzenleyecek ve ödüllendirecek politikalar var mıdır? * İşletmede çalışanların şikayetlerini ve şüphelerini dikkate alacak ve gerekli değerlendirmeyi yapacak bir mekanizma var mı?		X X		
c. Genel Risk Etkenleri				
*İşletmede hilenin olası belirtilerini anlamaya yönelik çalışmalar yapılıyor mu?		X		
2-İşletmede yeterli düzeyde bir iç kontrol sistemi var mı?		X		
a.İç Kontrol				
*İşletme yönetimi, hilenin önlenmesi için gerekli iç kontrol sisteminin oluşturulup yürütülmesi gerektiğinin bilincinde mi?		X		
b.Fiziksel ve Fiziksel Olmayan Unsurlara Erişimde Kontrol				
*İşletmenin varlıklarına yönelik olarak istenmeyen erişimleri önleyecek politikalar var mı? * İşletmede bir şifreleme sistemi var mı * Çalışanlara hangi bilgiye erişebilecekleri, nelere erişemeyecekleri bildirilip, yetki tanımlamaları yapılmış durumda?		 X X		Depolar kilitli değil, kasa kilitli, masa ve dolaplar kilitli değil
c.İş Tanımlamaları				
*İşletmede yazılı iş tanımları var mı? * İşletmede organizasyon şeması var mı * Gerekli yeterlilikte görevlerin ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu? * Satın alma işlevi üzerinde yeterli bir biçimde görevlerin ayrılığı yapılmış mı? * Özellikle duyarlı görevlerde iki kişinin aynı	 X	X X X X		

anda onay yetkisi var mı?				
d.Düzenli Muhasebe Doğrulamaları ve Analizleri				
*Tüm banka hesaplarının doğrulaması yapılıyor mu? * Düzenli bir biçimde tüm alacak hesaplarının doğrulaması yapılıyor mu? * Satışların ayrıntısının ve başlıca giderlerin analiz yapılıyor mu? *Tahsilat makbuzları düzgün tutuluyor mu? *Aylık satış raporları ile faturalar karşılaştırılıyor mu?		X X X X		
e.Teftiş				
*İşletme yöneticileri ve kontrolörler hile konusunda gereken duyarlılığa sahipler mi? Hile belirtileri konusunda yeterli bilgileri var mı, bu bilgiler ortaya çıktığında gerekli biçimde eyleme geçebiliyorlar mı? * Yöneticiler ve kontrolörler hile riski doğurabilecek bir biçimde oluşturulmuş olan kontrol prosedürlerinin üstesinden gelebiliyorlar mı? Özellikle kıdemli yöneticiler sahip oldukları üst düzey yetkiler ile var olan kontrol önlemlerini delebilirler mi? * İşletmede yedek parça ve ürün deposunda teslim alma-etme formları düzenlenip, imzalatılıyor mu?	 X	X X X		
f.Denetim				
*İşletmede iç denetim departmanı var mı? * İç denetim departmanı işletmede hile riskini azaltmaya yönelik çalışmalar yapıyor mu?		X X		
3.Yönetim aşağıda sıralanan hile önleme araçları konusunda odaklanmış durumda mı?				
*Etik Ortamın Sağlanması * Risk Finansmanı * Bilgisayar güvenliği		X X X		
ÖZEL RİSK ETKENLERİ				
1.Hileli Mali Raporlama				
*İşletmenin mali dengesi ve karlılığı, ekonomik sektörel ve faaliyet koşulları etkisi altında mı? * Yönetimin üzerinde işletmenin belli hedeflere ulaşmasını sağlanması konusunda aşırı baskı var mı? * İşletme, marjinal veya uygun olmayan muhasebe yöntemleri kullanıp ve bunları savunacak mekanizmalar geliştiriyor mu?		X X X		
2.Varlıkların Haksız Kullanımı				

*İşletmenin aktifleri kolayca paraya dönüştürülebilir özelliklere sahip mi? Çalışanlar varlıklara fiziksel olarak kolayca erişebiliyorlar mı?	X			
* Görevlerin ayrılığı ilkesinde yetersizlik var mı?	X			
* Muhasebe işlemleri üzerindeki kontroller yeterli mi?				
* Belirli çalışanların davranışlarında hoşnutsuzluğa yönelik olarak bir değişim gözleniyor mu?	X			