

ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI'NA GÖRE İÇ
DENETİMİN SUİSTİMAL ALANINDAKİ ROL VE
SORUMLULUKLARI VE BİR UYGULAMA

MUSTAFA KEMAL TAPKAN

Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yöneticiler İçin İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, 2020

Bu tez, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne Yüksek Lisans (MA) derecesi için sunulmuştur.

IŞIK ÜNİVERSİTESİ

2020

İŞIK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI'NA GÖRE İÇ DENETİMİN
SUİSTİMAL ALANINDAKİ ROL VE SORUMLULUKLARI VE BİR
UYGULAMA

MUSTAFA KEMAL TAPKAN

ONAYLAYANLAR

Prof. Dr. Cemal İbiş
(Tez Danışmanı)

FMV Işık Üniversitesi



Prof. Dr. Doğan Argun

Marmara Üniversitesi



Dr. Öğr. Üyesi Levent Polat

FMV Işık Üniversitesi



ONAY TARİHİ: 10.06.2020

ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI'NA GÖRE İÇ DENETİMİN SUİSTİMAL ALANINDAKİ ROL VE SORUMLULUKLARI VE BİR UYGULAMA

Özet

İşletmelerde, suistimaller, kurumlara ve ekonomilere etkileri bakımından özenle incelenmesi ve gerçekleşmelerinin önüne geçilebilmesi için proaktif olarak önlemler alınması gereken vakalardır. Rekabetin her sektörde yok edici etkilerinin hissedildiği bir dönemde, suistimallerin işletmelere olan etkilerini en çarpıcı şekilde gösteren Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği'nin, 2018 yılı araştırmasına göre şirketler cirolarının ortalama %5 oranındaki kısmını suistimaller nedeniyle kaybetmektedirler. Bu tutar, Dünya çapında yaklaşık 4 Trilyon ABD Doları kayıp anlamına gelmektedir.

Suistimal çeşitleri üç ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Vaka başına yapılan analizde, aktiflerin kötüye kullanılması eyleminin ortalama 114 bin ABD Doları, yolsuzluk eyleminin ortalama 250 bin ABD Doları, mali tablo suistimallerinin ise ortalama 800 bin ABD Doları zarara neden olmaktadır. Vaka başına tutarsal olarak diğer kategorilerden daha düşük zarar veren aktiflerin kötüye kullanılması eyleminin %89 oranı ile en yaygın suistimal şekli olduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde suistimal eylemlerinin engellenmesinde ve tespit edilmesinde önemli rol oynayan iç denetimin, Uluslararası İç denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayınlanan Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesine göre suistimal ile ilgili rollerini bir örnek olaydan faydalanmak suretiyle gözden geçirmek, iç denetçilerin, bu konudaki rol ve sorumlulukları üzerinde fikir yürütmektir. Çalışmada, çok farklı örnek olaylara değinildiği gibi, en yaygın olarak karşılaşılan suistimal türü olan aktiflerin kötüye kullanılması ile ilgili bir uygulama detaylı olarak incelenmiş, işletme sahiplerine, üst düzey yöneticilere ve diğer yöneticilere ilgili vakalardaki yönetim hataları ve ihmalleri konusunda önerilerde bulunulmuştur. İç denetçilerin uluslararası mesleki uygulama çerçevesine uygun olarak, suistimal vakalarının tespit edilmesi durumunda yapabileceği faaliyetler gerçek bir vaka dikkate alınarak tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, suistimal, hile, adli muhasebe, IIA, TİDE, UMuÇ

INTERNAL AUDIT'S ROLES AND RESPONSIBILITIES CONCERNING FRAUD, IN ACCORDANCE WITH INTERNATIONAL INTERNAL AUDIT STANDARDS AND A CASE STUDY

Abstract

In today's business, fraud and misconduct are cases that need to be carefully examined in terms of their impact on institutions and economies, and precautions must be taken to prevent their realization. At a time when the destructive effects of competition are felt in every industry, according to the 2018 survey of International Association of International Fraud Experts (ACFE), companies lose 5% of their turnover due to fraud. This amount represents a loss of approximately, USD 4 Trillion worldwide.

Misappropriation of assets, corruption, and financial statement frauds are the three main categories that result in median losses to companies amounting to USD 114 thousand, USD 250 thousand, and USD 800 thousand, respectively. According to the same research, the most probable fraud case was observed as misappropriation of assets with 89%.

The purpose of this study is to review the roles of "internal auditing," which plays an essential role in preventing and detecting fraud and fraud responses in today's business, according to the International Professional Practices Framework published by the International Institute of Internal Auditors (IIA). In this study, several case studies were mentioned, especially a "misappropriation of assets" case carried out by the accounting specialist was examined in detail, and suggestions were made to the business owners, senior managers, and management about the management errors and negligence. In line with the international professional practice framework, the activities that internal auditors can perform in case of detection of fraud and abuse cases are discussed by considering this real case study.

Keywords: internal audit, internal control, risk management, fraud, investigation, IPPF, IIA, TIDE

Teşekkür

Başta tez danışmanım, Prof. Dr. Cemal İbiş olmak üzere, kişisel gelişimimde bana büyük katkıları olan Prof. Dr. Nuran Cömert ve diğer tüm hocalarıma, Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün kurucuları ve bugüne kadar yönetim kademelerinde görev yapmış tüm gönüllülerine, çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerime ve bugüne kadar bilgi ve birimlerini paylaşarak beni zenginleştiren tüm meslektaşlarıma, tüm bu yoğun çalışma temposunda en büyük destekçim eşim Eda Nur Tapkan 'a teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-------------|
| Özet | i |
| Abstract | iii |
| Teşekkür | iv |
| İÇİNDEKİLER | v |
| TABLolar LİSTESİ | viii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | ix |
| KISALTMALAR LİSTESİ | x |
| GİRİŞ | 1 |
| BİRİNCİ BÖLÜM - DENETİM VE İÇ DENETİM | 4 |
| 1.1 Denetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi..... | 4 |
| 1.2 Denetim Türleri..... | 9 |
| 1.3 İç Denetim..... | 11 |
| 1.3.1. İç Denetimin Tanımında Yer Alan Ana Unsurlar | 12 |
| 1.3.1.1. Faaliyetleri Geliştirmek..... | 13 |
| 1.3.1.2. Değer Katmak | 14 |
| 1.3.1.3. İç Denetimin Bağımsızlığı | 15 |
| 1.3.1.4. İç Denetimin Tarafsızlığı | 16 |
| 1.3.1.5. İç Denetimin Güvence Hizmetleri | 17 |
| 1.3.1.6. Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemleri ve Yönetişim | 18 |
| 1.3.1.7. Sistemik ve Disiplinli Bir Yaklaşım Olması | 18 |
| 1.3.1.8. Kurum Amaçlarına Ulaşmasına Yardımcı Olması..... | 18 |
| 1.3.2. İç Denetimin Ana Amaçları | 19 |
| 1.3.3. İç Denetimin Uygulanması | 21 |
| İKİNCİ BÖLÜM - SUİSTİMAL | 24 |
| 2.1 Suistimal Kavramları ve Çeşitleri | 24 |
| 2.1.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması..... | 29 |
| 2.1.2. Hileli Finansal Raporlama | 30 |
| 2.1.3. Yolsuzluk ve Ahlakî Olmayan Davranışlar | 32 |
| 2.2 Suistimal Üçgeni | 33 |
| 2.2.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru | 35 |
| 2.2.2. Fırsat | 37 |
| 2.2.3. Haklı Gösterme | 40 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.3 | Suistimal Yapanların Profili..... | 43 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - İÇ DENETİMİN ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI'NA GÖRE SUİSTİMAL RİSKLERİ İLE İLGİLİ ROL VE SORUMLULUKLARI..... | | 47 |
| 3.1 | Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve Standartlar | 47 |
| 3.1.1. | Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)..... | 48 |
| 3.1.2. | Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE)..... | 49 |
| 3.1.3. | Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve Uluslararası İç Denetim Standartları..... | 50 |
| 3.2 | Uluslararası Mesleki Uygulama Standartlarına Göre İç Denetimin Rol ve Sorumlulukları | 53 |
| 3.2.1. | 1210 Numaralı Standart: Yeterlilik..... | 53 |
| 3.2.2. | 1220 Numaralı Standart: Azami Mesleki Özen ve Dikkat..... | 54 |
| 3.2.3. | 2060 Numaralı Standart: Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar | 54 |
| 3.2.4. | 2120 Numaralı Standart: Risk Yönetimi..... | 55 |
| 3.2.5. | 2210 Numaralı Standart: Görev Amaçları | 55 |
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - UYGULAMA ÖRNEĞİ: BİR ANONİM ŞİRKETİNDE İÇ DENETİM TARAFINDAN SUİSTİMALİN TESPİT EDİLMESİ, SORUŞTURMA SÜRECİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ | | 56 |
| 4.1 | Uygulamanın Amacı ve Kapsamı | 56 |
| 4.2 | Uygulamanın Yöntemi | 56 |
| 4.3 | Varsayımlar ve Kısıtlar | 57 |
| 4.4 | Suistimale İlişkin İncelemenin Konusu | 57 |
| 4.5 | İncelemenin Hedef ve Kapsamı | 58 |
| 4.6 | İncelemeye Konu Olan Şirket ile İlgili Genel Bilgiler..... | 59 |
| 4.6.1. | Uygulamaya Konu Olan Şirket ile İlgili Genel Bilgiler..... | 59 |
| 4.6.2. | Olayların Kronolojisi | 60 |
| 4.7 | İç Denetim Saha Çalışması | 62 |
| 4.7.1. | İç Denetçilerin Denetim Görevi Esnasında Rol ve Sorumlulukları | 62 |
| 4.7.2. | Uygulama Örneğinde İç Denetçilerin Görevleri Esnasında Suistimal Riskleri ile İlgili Gerçekleştirdikleri Çalışmalar..... | 67 |
| 4.8 | Suistimal Önleme ve Belirleme | 71 |
| 4.8.1. | İç Denetçilerin Suistimal Önleme ve Belirleme Alanındaki Görevleri..... | 71 |
| 4.8.1.1. | Suistimal Önleme..... | 71 |
| 4.8.1.2. | Suistimale Yönelik Eğitim Programları..... | 73 |
| 4.8.1.3. | Suistimal Belirleme..... | 74 |

| | | |
|-----------------------|---|------------|
| 4.8.2. | Uygulama Örneğinde, İç Denetçilerin Suistimal Önleme ve Belirleme Alanındaki Görevlerinin İncelenmesi | 76 |
| 4.8.3. | Uygulama Örneğinde, Suistimalin Belirlenmesi..... | 78 |
| 4.9 | İç Denetçilerin Suistimal Soruşturması ile İlgili Görev ve Sorumlulukları | 79 |
| 4.9.1. | Soruşturma Sürecinin Tanımlanması | 80 |
| 4.9.2. | İç Denetçinin Soruşturmalardaki Rollerini | 81 |
| 4.9.3. | Soruşturmanın Yapılması ve Sonuçların Raporlanması..... | 84 |
| 4.9.4. | Suistimal Vakalarının Sonuçlandırılması..... | 87 |
| 4.9.5. | Öğrenilen Dersler Analizi | 88 |
| 4.9.6. | Uygulama Örneğinde, İç Denetçinin Soruşturma Faaliyetleri | 89 |
| 4.9.6.1. | İç Denetçinin Soruşturma Süreci ve Bulguları..... | 90 |
| 4.9.6.2. | İç Denetçinin Soruşturma Sürecini Sonuçlandırması | 98 |
| 4.9.6.3. | Öğrenilen Dersler Analizi ve Yönetime Öneriler | 102 |
| SONUÇ..... | | 109 |
| KAYNAKÇA | | 114 |

TABLULAR LİSTESİ

| | |
|---|-----|
| Tablo 1: Denetimin Tarihsel Gelişimi..... | 8 |
| Tablo 2: Başvurulan Suistimal Türleri - Yüzde Dağılımları | 28 |
| Tablo 3: Suistimal Yapanların Şirketteki Pozisyonları - Tutarları..... | 44 |
| Tablo 4: Suistimal Yapanların Kurum İçi Deneyimleri - Tutarları..... | 44 |
| Tablo 5: Suistimal Yapanların Çalıştıkları Fonksiyonlar - Tutarları | 45 |
| Tablo 6: Örnek Olay – Olayların Kronolojisi | 60 |
| Tablo 7: Suistimallerin Tespit Edilme Yöntemleri | 65 |
| Tablo 8: Örnek – Denetim Komitesi Olay Matrisi..... | 67 |
| Tablo 9: Örnek Olay – Kasa Giriş ve Çıkış İşlemlerinin Özeti | 69 |
| Tablo 10: Suistimal Denetim Planı Örneği | 83 |
| Tablo 11: Örnek Olay – Mükerrer Kaydedilen Ödemeler | 92 |
| Tablo 12: Örnek Olay – Şüpheli Avans İşlemleri..... | 95 |
| Tablo 13: Örnek Olay – Birleşme Öncesi Şüpheli İşlemler..... | 97 |
| Tablo 14: Örnek Olay – Şüpheli Şahıs Tarafından Kabul Edilen ve Edilmeyen..... | 98 |
| Tablo 15: Örnek Olay – İç Denetim Birimi Tarafından Sunulan Raporun İçeriği..... | 101 |
| Tablo 16: Örnek Olay – Raporun Ekleri..... | 102 |
| Tablo 17: Örnek Olay – Kasa ve Nakit İşlemleri Denetim Çalışma Programı | 105 |
| Tablo 18: Örnek Olay – Kasa Sayımı Prosedürleri..... | 108 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Denetimin Türleri..... | 10 |
| Şekil 2: Suistimal Kategorileri..... | 27 |
| Şekil 3: Başvurulan Suistimal Türleri | 28 |
| Şekil 4: Suistimal Üçgeni | 34 |
| Şekil 5: Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)..... | 52 |
| Şekil 6: Örnek Olay - Zaman Çizelgesi..... | 61 |
| Şekil 7: Suistimallerin Önlenmesi İçin 7 Adımlı Yaklaşım: | 72 |
| Şekil 8: COSO Küpü (İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve), 2013 | 73 |
| Şekil 9: Üçlü Savunma Hattı Modeli..... | 78 |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|-------------|--|
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| ACFE | : Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (“Association of Certified Fraud Examiners”) |
| CIA | : Sertifikalı İç Denetçi (“Certified Internal Auditor”) |
| COSO | : Treadway Komisyonunu Destekleyen Örgütler Komitesi (“Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissioné) |
| DB | : Dünya Bankası |
| ECIIA | : Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu (“European Confederation of Institutes of Internal Auditing”) |
| Enron | : Enron Şirketi (“Enron Corporation”) |
| ERP | : Kurumsal Kaynak Planlaması (“Enterprise Resource Planning”) |
| IFAC | : Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (“International Federation of Accountants”) |
| IIA | : Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (“Institute of Internal Auditors”) |
| ISA | : Uluslararası Denetim Standartları (“International Standards on Auditing”) |
| İDY | : İç Denetim Yöneticisi (“Chief Audit Executive” veya “CAE”) |
| M.Ö. | : Milattan Önce |
| M.S. | : Milattan Sonra |
| OECD | : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü |
| Standartlar | : Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları |
| T.C. | : Türkiye Cumhuriyeti |
| TDK | : Türk Dil Kurmu |
| TİDE | : Türkiye İç Denetim Enstitüsü |
| TÜİK | : Türkiye İstatistik Kurumu |
| TÜRMOB | : Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müsavirler ve Yeminli Mali Müsavirler Odaları Birliği |
| UMUÇ | : Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi |

UNDP : Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (“United Nations Development Program”)

md. : madde

s. : sayfa

Vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarında, işletmeler rakiplerine oranla etkin ve etkili operasyonel ve kurumsal süreçler geliştirmek adına çeşitli yöntem, teknik ve stratejiler geliştirmektedirler. Fortune Dergisi tarafından yayınlanan dünyanın en büyük 500 şirketi analizinde, en büyük ilk 500 şirketin ortalama karlılık oranlarının 2019 yılında %6,5 (2018: 6,3 %) olduğu görülmektedir¹.

Rekabetin bu denli yoğun olduğu bir ortamda, suistimallerin işletmelere olan etkilerini en çarpıcı şekilde gösteren anket olan ACFE'nin 2018 yılı araştırmasına göre şirketler cirolarının ortalama %5'ini suistimaller nedeniyle kaybetmektedirler², bu tutar, Dünya çapında 4 Trilyon ABD Doları kayıp anlamına gelmektedir³. İşletmelerin, suistimal nedeniyle kayıplarını %5'ten %2'ye indirebildikleri bir dünyada, global piyasalarda yaşanan bu büyük kayıpların, piyasaya, üretim, teknoloji, finans, araştırma ve geliştirme faaliyetleri olarak döneceği düşünüldüğünde bu kayıpların azaltılmasının yaratacağı değer daha da çarpıcı olarak görülmektedir.

ACFE'nin 2018 yılı raporu suistimallerin tespit edilmesindeki önemli ikinci yöntemin iç denetim olduğunu (%15) belirtse de; iç denetimin suistimalleri önlemedeki rolü düşünüldüğünde, işletmelere, sermaye piyasalarına, devletlere ve topluma yarattığı değer daha çarpıcı olarak görülmektedir.

Suistimal çeşitleri üç ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Vaka başına yapılan analizde, aktiflerin kötüye kullanılması eyleminin ortalama 114 bin ABD Doları, yolsuzluk eyleminin ortalama 250 bin ABD Doları, mali tablo suistimallerinin ise ortalama 800 bin ABD Doları zarara neden olmaktadır. Vaka başına tutarsal olarak

¹ Fortune Dergisi Global 500 Şirket Sıralaması, <https://fortune.com/global500/> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

² Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.8

³ Dünya Bankası (DB), Gross Domestic Product –World Consolidated, 2018, <https://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (Erişim Tarihi, 07.06.2020): Verilerine göre, Dünya'nın 2018 Konsolide Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 86 Trilyon ABD Dolarıdır. Bu gelirin %5'inin suistimaller nedeniyle kaybedildiği değerlendirildiğinde, toplam kaybın 4 Trilyon ABD Doları olduğu görülmektedir.

diğer kategorilerden daha düşük zarar veren aktiflerin kötüye kullanılması eyleminin %89 oranı ile en yaygın suistimal şekli olduğu gözlemlenmektedir.⁴

Mali tablo suistimallerinin, sermaye piyasalarının itibarına olan etkileri düşünüldüğünde ise, tıpkı Enron, Worldcom, AIG, Lehman örneklerinde olduğu gibi, daha yıkıcı sonuçları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yatırımcıların ve paydaşların işletmelere olan güvenlerinin sağlanması ve artırılması, yatırımcı ilişkilerinin güçlendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımına göre "İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur."⁵

İç denetim faaliyetinin tanımındaki unsurlardan, "bağımsız ve tarafsız" ifadesi, iç denetçilerin suistimal ile karşı karşıya kaldıklarında diğer fonksiyonlara göre farklı bir reaksiyon göstermesi gerektiğini belirtiyor. Bunun yanında, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini proaktif olarak inceleyen, değerlendiren iç denetim faaliyetinin suistimal vakaları ve riskleri önünde daha etkin ve etkili olduğu görülmektedir. ACFE'nin aynı raporunda, %15 ile iç denetim faaliyeti, suistimal vakalarını yakalayan kurum içindeki en önemli ikinci fonksiyon olarak öne çıkarken ilk sırada, suistimal veya etik bilgilendirme kanalları/hatları yer almaktadır⁶.

Bu çalışmada, iç denetimin suistimal karşısındaki rol ve sorumluluklarını, uluslararası iç denetim standartlarına ve uluslararası iç denetim mesleki uygulama çerçevesine göre bir örnek olayın detaylı olarak incelenmesi yardımı ile değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

⁴ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.10

⁵ Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) – İç Denetimin tanımı <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

⁶ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.17

Çalışma, dört ana bölümden oluşmakta olup, çalışmanın ilk kısmında, denetim ve iç denetim faaliyetine, ikinci bölümünde, suistimal tanımına, çeşitlerine, üçüncü bölümünde iç denetimin suistimal konusundaki görev ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu çalışmanın dördüncü ve son kısmında ise, bir örnek olay incelenerek, iç denetim faaliyetinin bu vakanın tespit edilmesi ve inceleme ve soruşturma sürecindeki katkıları incelenmiş ve değerlendirmeler yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM - DENETİM VE İÇ DENETİM

Çalışmanın bu bölümünde denetim kavramı ve denetim kavramı içerisinde iç denetimin yeri incelenecek olup, modern iç denetim faaliyetinin ana unsurları kapsamlı olarak açıklanmaktadır. İç denetimin tanımında yer alan “değer yaratmak” ifadesi farklı risk kategorileri açısından ele alınmaktadır.

1.1 Denetimin Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Denetim, tarih boyunca farklı coğrafyalarda, farklı disiplinlerde ve farklı amaçlar için kullanılan bir kavram olmuştur. Bu nedenle denetim sözcüğünün anlamı incelendiğinde birden fazla tanımı olduğu görülmektedir. Türk Dil Kurumu'nun yayınlamış olduğu “güncel sözlük’e” göre “denetim” kelimesi aratıldığında “Bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol” şeklindeki bir tanım ile karşılaşılmaktadır⁷.

Denetim kelimesinin yabancı dillerdeki karşılığının genellikle “audit” kelimesinden türetildiği dikkat çekmektedir. “Audit” kelimesi de kökeni Latince “duymak” anlamında olan “işitsel” kelimesinden türetilmiştir. Ortaçağ’da elle defter tutulduğu dönemlerde, İngiltere'deki denetçiler muhasebe kayıtlarını okuyup ve özellikle çalışanların önemli hatalar yapıp yapmadıklarını görevlerini ihmal edip etmediklerini veya hileli işlem yapıp yapmadıklarını kontrol etmişlerdi. Moyer'in yorumuna göre, denetçinin başlıca görevleri sahtekârlığı tespit etmektir. Chatfield ise, ABD'nin erken dönemlerinde denetim mekanizmalarının temelde defter tutma detaylarının doğrulanmasını amaçladığını belgelemiştir.

Bununla birlikte farklı disiplinler yanında, yönetim bilimi açısından da farklı kurum, kuruluş ve akademisyenler tarafından tanımlanmıştır. Bu tanımlar arasında ön plana çıkan denetim tanımlarından biri, bir faaliyetin sonuçlarının mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla standartlar konması, elde edilen

⁷ Türk Dil Kurumu (TKD) Türk Dil Kurumu Sözlükleri Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltme önlemlerinin belirlenmesidir⁸.

Demirkan'a⁹ göre denetim, bir işin ya da bir çabanın, genel ya da özel, bilimsel ve düşünsel kurallara uygunluğunu araştırmak ve sağlamak amacıyla, başlangıçta, uygulama sırasında, uygulama sonunda ya da uygulamadan bir süre sonra, gözden geçirilmesi şeklinde yazılı ya da sözlü olarak yapılan bir eylemdir¹⁰.

Denetim; bir birey, bir örgüt, bir iktidar ya da bir olaya ilişkin mevcut görünümün, yapının, işleyişin, yasalar, mevzuatlar, tüzükler, yönetmelikler çerçevesinde bilimsel ve akılcı yaklaşımlar gözeterek ölçülmesi, gözlemlenmesi ve raporlanmasına ilişkin tüm uğraşları kapsayan sistematik bir süreçtir¹¹.

Denetim kavramına ilişkin yapılan tanımlamalarda, kavrama ilişkin bir takım ortak özelliklerin ve unsurların olduğu görülmektedir. Bu unsurları ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür^{12 13}.

- Denetim, konusu ekonomiye dayalı olan aktiviteler, işler, olaylar ve süreçlerden oluşmaktadır.
- Denetim sistematik bir süreçtir. Bu sistematik süreci, planlama, icra ve raporlama faaliyetleri oluşturmaktadır. İcra faaliyetinin içinde denetim kanıtlarının toplanması, bu kanıt ve belgelerin değerlendirilmesi, değerlendirmeler kapsamında bir sonuca varma gibi temel adımlar bulunmaktadır.
- Temel girdisi bilgi olan denetim sürecinin en önemli kaynakları muhasebe ve bilgi sistemleridir.

⁸ Sanal, Recep (2002): Türkiye'de Yönetmelik Denetim ve Devlet Denetleme Kurulu, TODAİE Yayınları, No:314, s.4

⁹ Demirkan, U. 1977, Kamusal Mali Denetim, Maliye Bakanlığı Tetkik Kurulu Neşriyatı, No:172, s.3

¹⁰ Bozkurt, P. 2013, Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler, Denetim Dergisi, 2013-s.12.

¹¹ Yüzgün, A. 1984, Genel Denetim Yaklaşımı, İstanbul: Dünya Yayınları, s.21

¹²Güredin, E. 2007, Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, 11. bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım. S.5-6

¹³ Çetinoğlu, T. Kurnaz, N. 2010, İç Denetimde Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Umuttepe Yayıncılık, Yayın No: 33, s.12

- Sistematik bir süreç olan denetim yapısında, bilgi toplanır, yeni bilgiye dönüştürülür ve üretilmiş olan bilgiye dayanılarak karar verilir. Burada asıl olarak “data” olarak tanımlanan ham verinin “information” olan bilgiye dönüştürülmesi sürecine değinilmektedir.
- Finans ve ekonomiye dayalı faaliyetlerin, olayların veya süreçlerin gerçekleşen sonuçlarının önceden belirlenmiş kriterlere uygunluğunu değerlendiren denetim, farkları tespit eden ve raporlayan bir süreçtir.
- Denetlenen tarafın denetim raporlarının sonucuna uygun olacak biçimde karar vereceği ve bu kararlarını uygulayacağı değerlendirildiğinde, denetim raporunun ve sunumunun denetim sürecinin önemli bir aşaması olduğu, tarafsızlık ve bağımsızlık ilkesi göz önüne alınarak, azami özen gösterilerek yürütülmesi gerektiği dikkat çekmektedir. (Kayıkçıoğlu, S.)

Yukarıda görüldüğü gibi, güncel hayatta denetim kelimesi farklı alanlarda ve farklı amaçlarla kullanılabilen bir kavramdır. İş yönetimi, finans ve ekonomi alanlarında da farklı şekillerde tanımlanmıştır. Denetimin tarihsel gelişimi incelendiğinde de farklı alanlarda denetime ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Farklı tarihsel kaynaklar ve araştırmalarda, denetimin ilk örneklerinin M.Ö. 3000 yıllarına, Dicle Nehri'nin doğu kıyısında bulunan ve bir dönem Asur Devleti'ne başkentliğini yapan bir Antik çağ kenti olan (bugünkü Musul kentinin yakınlarında bulunan) Ninova'ya kadar uzandığı belirlenmiştir¹⁴. Arkeolojik bulgulardan elde edilen bilgilere göre ise, eski Mezopotamya'da hüküm süren kralların, kraliyet tahıl ambarlarının sayımını yapmak ve buradaki görevlileri kontrol etmek için kâtiplerine yetki verdiklerini göstermektedir¹⁵. Bu bulgular, kamu mallarına ait hesapların ve devlet yönetimindeki faaliyetlerin denetiminin orijinini oluşturmaktadır.

Demokrasi kavramının gelişmesi ve şehir devletlerinin kurulması ile birlikte Eski Yunan'da, bu medeniyete esin kaynağı olan Mezopotamya'daki denetim uygulamaları aynı işlevinde devam etmiştir. Şehir (Site) devletlerinin varlığı ve merkezi otoriteye de raporlama ihtiyacı nedeniyle, daha gelişmiş bir denetim sistemi

¹⁴ Sharkansky, I. 1991, “The Auditor as Policymaker.” In State Audit and Accountability, ed. A. Friedberg, B. s.5

¹⁵ Khan, Ziaul Haq., Introduction to Government and Financial Audit, Director General, P.A.W. Lahore, Pakistan (Teksir edilmiş seminer notları).

kurularak, kamu birimlerindeki görevlilerin ayrıca yurttaşa hesap verme yükümlülüğü getirilmiştir. Mısır, Roma ve Çin uygarlıklarında denetim ile ilgili uygulamalara yer verildiği, kamu hesaplarının kontrol edildiğine ilişkin kanıt ve belgelere ulaşılmıştır. Bu kanıtlarda, çapraz hesap kontrolü yapıldığı ve mali denetim sisteminin geliştirildiği görülmüştür. M.Ö. 1100 yılında Zhou Hanedanlığı döneminde, Çin'de denetime ilişkin uygulamalar bulunduğu anlaşılmaktadır¹⁶.

İslam Uygarlığının geliştiği VII. ve XII. Yüzyıllar arasındaki tarihsel dönemde, kamusal denetim anlayışı da yerleşmiş, İslam halifelerince, özel veya kamusal durum ayrımı yapılmadan muhasebe ve denetim birimlerinin oluşturulduğunu gösteren yazılı kaynaklar bulunmuştur¹⁷.

OECD tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinden bir tanesi olan hesap verebilirlik kavramının XVII. Yüzyıl İngiltere'sine dayanmakta olduğu görülmektedir. 1690 yılında İngiltere'de önce Kamu Hesapları Komitesi oluşturulmuş ve İngiliz Sayıştay'ı kurulmuştur. İngilizcesi "Supreme Audit Institution" olan sayıştayların kurulmaya başlanması ile kamu maliyesindeki parlamentonun üstünlüğü ilkesi de ilk kez bu dönemde hayata geçirilerek yasama organının yürütmeyi kontrolü esası benimsenmiştir¹⁸. Türkiye Cumhuriyeti Sayıştay Başkanlığı'nın temellerinin, 1862 yılında Divan-ı Ali Muhasebe adı ile kurulduğu görülmektedir. Türk Devletleri'nde ise Göktürkler'den bu yana, yüksek denetim uygulamalarının bulunduğu bilinmektedir.

¹⁶ China Audit Society, 1999, "History and Development of State Audit in China," State Audit and Accountabilitiy, s.254-259

¹⁷ Khan, M. Arkam. 1995, "Yeni Başlayanlar İçin Denetime Giriş," Çev.:Faruk Eroğlu, Sayıştay Dergisi, s.3

¹⁸ Dewar, A. David, 1985, "Value for Money Audit; The First 800 Years," Public Finance and Accountancy, s.10-12

Aşağıda verilen tabloda dünyadaki ekonomik gelişmeler çerçevesinde muhasebe denetiminde meydana gelen evreler verilmiştir¹⁹:

Tablo 1: Denetimin Tarihsel Gelişimi

| Zaman Dönemi | Denetim Yaklaşımı | Denetimin Amacı | İlgili Taraflar |
|---|--|---|--|
| Sanayi Devrimi | % 100'lük bir inceleme | Yanıtlıların Bulunması | İşletme Sahipleri |
| Sanayi Devrimi ile 1900'lü Yıllar Arası | % 100'lük bir inceleme | Yanıtlıların Bulunması | Ortak ve işletmeye borç verenler |
| 1900-1930'lü yıllar arası | % 100'lük bir inceleme ve örnekleme başvurma | Bilanço ve gelir tablolarının doğruluğunu onaylama | Ortaklar, işletmeye borç verenler ve devlet |
| 1930-1960 | Finansal verilen örnekleme yoluyla incelenmesi | Finansal tabloların doğruluk ve dürüstlüğü hakkında bir görüş oluşturma | Ortaklar işletmeye borç verenler, devlet, sendikalar, parlamento, tüketiciler v.d. Gruplar |
| 1960 ve Sonrası | İç kontrolün ve elektronik bilgi işleme sistemlerindeki finansal verilerin istatistiksel örnekleme yoluyla incelenmesi | Finansal tabloların doğruluk ve dürüstlüğü hakkında bir görüş oluşturma | Tüm finansal tablo kullanıcıları |

Yukarıdaki açıklamaların yanı sıra, tarihsel süreçte, yaşanan gelişmeler, durgunluklar ve savaşlar ekonomik gelişimi de etkilemiş, bunun sonucunda ortaya çıkan iktisadi durgunluk ve kriz dönemleri sonucunda, ticari, finansal ve ekonomik hareketliliğin azalması ve kamunun denetim ihtiyacının azalması nedeniyle, denetim ve denetimle ilişkili faaliyetler sekteye uğramıştır. Denetime olan ihtiyacın artması, özellikle sanayi devrimi sonrasındaki yapısal değişikliklerle, özel sermayenin ortaya çıkarak güçlenmesi, sermaye piyasalarının kurulmaya başlanması, finansal piyasaların güçlenmesi, kısacası kapitalist sistemin etkinliğinin artması ile paralel olarak gelişmiştir.

Denetim faaliyetlerinin dönem sonlarında, mali sonuçların genel kabul görmüş muhasebe politikaları ve mevzuata uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı üzerinde

¹⁹ Bezirci, M. Karasioğlu F. 2011, Türkiye'de denetimin tarihsel gelişimi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.561. Güncel bilgiler, 1960 yılı sonrası detayları için Güredin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, 2007: s.14 ve güncel bilgiler için Yrd. Doç. Dr. Adnan Dönmez <https://slideplayer.biz.tr/slide/5884264/> (Erişim Tarihi: 07.06.2020)

durmaktaydı. Raporlama dönemi içerisinde, kayıtların fiili işlemlerle karşılaştırılması, finansal olayların incelenmesi, verimliliğin artırılması, süreçlerin iyileştirilmesi gibi konulara yönelik denetimlerin maliyetli, zahmetli ve oldukça zaman alacak faaliyetler olması nedeniyle yalnızca dönem sonu denetimleri yapılırken, günümüzdekine benzer daha kapsamlı denetim süreçlerine geçilmesi ikinci dünya savaşı sonrasındaki döneme tekabül etmektedir.

Küreselleşmenin etkilerinin yavaş yavaş tüm dünyaya yayılması, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ile paralel olarak bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve paranın dolaşım imkânının artması ile birlikte, ikinci dünya savaşı sonrası dönemde, ihtiyaç duyulan uluslararası muhasebe standartları geliştirilmiştir. Denetim ile alakalı süreçler de uluslararası denetim standartları kapsamında tekrardan ele alınması gereken konulardan biri olarak kabul edilmiş ve bu kapsamda yeni düzenlemeler denetime ilişkin süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufu sağlanması hedeflenmiştir. Denetim, denetçi ve denetim standartlarının sağlanması kavramları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren, daha da önem arz eden kavramlar haline almıştır²⁰.

Daha da ilerleyen dönemlerde, denetim faaliyetlerindeki değişikliğin ana nedenleri, yaşanan dünya çapında muhasebe skandalları ve bunların yarattığı ekonomik dalgalanma ve ekonomik krizler olarak gösterilebilir. Enron, Worldcom, Parmalat skandalları ve bunlarla birlikte getirilen yeni muhasebe ve denetim standartları bugünkü denetim uygulamalarının temellerini oluşturmaktadır. Denetim süreçlerindeki değişimin, COVID-19 ile birlikte gelen ve birçok ekonomistin “yeni normal” adını verdikleri yeni düzende denetim süreçlerinin daha da bilgi sistemleri temelinde gerçekleştirileceği dönemle birlikte, daha da hızlanacağı düşünülmektedir.

1.2 Denetim Türleri

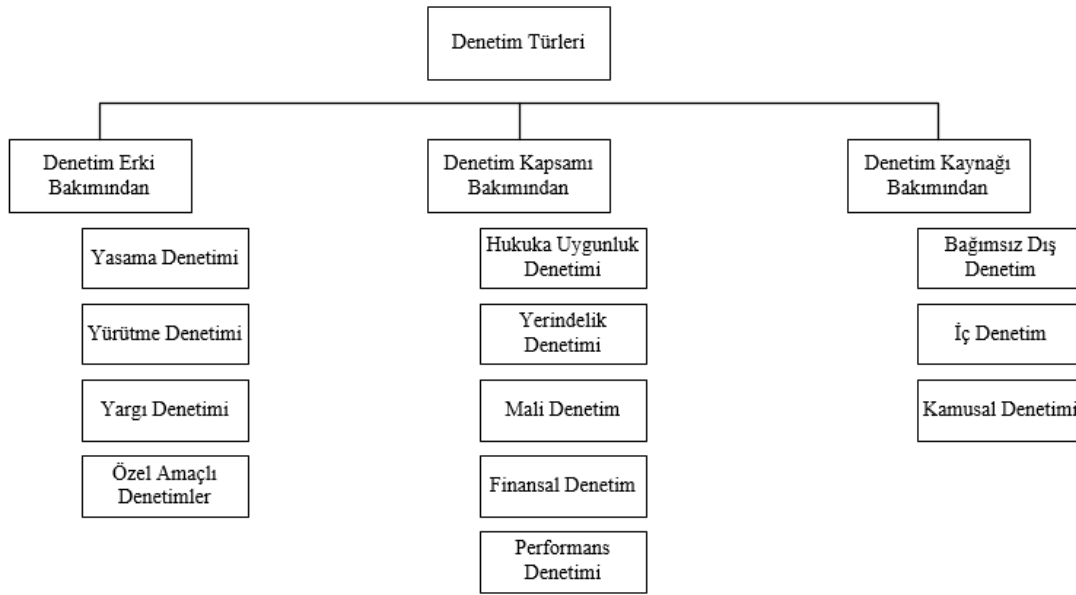
Denetim türlerini, denetlenen kurumlar, denetimin amacı, denetimin kapsamı, denetleyen kurumlar, kamusal veya özel sektör nitelikli olması gibi farklı yaklaşım ve kategorilere göre sınıflamak mümkündür. Denetim türlerini ve birbirleri ile ilişkilerini

²⁰ Porter, B., Simon, J., Hatherly, D. (2003). Principles of External Auditing, USA: John Wiley & Sons, s.31.

açıklamak üzere geliştirilen kuramlar üzerindeki çalışmalar ve mesleki çalışmalar günümüzde devam etmektedir.

Farklı kurum ve kuruluşların çeşitli modellerinde denetim ve güvence türleri ve bu türlerin birbirleri ile ilişkileri farklı açılardan ele alınmıştır. Örneğin, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü, IIA tarafından tanımlanan, kurumlardaki güvence faaliyetleri ile ilgili mesleki model 2013 tarihinde yayınlandıktan sonra, birçok ülkede farklı yasa ve mevzuata kaynak niteliği taşımıştır. Bu model ile ilgili geliştirme çalışmaları ve iyileştirme önerileri modelin 2020 yılında tekrar gözden geçirilmesini gerekli kılmış, modelin yenilenmesi ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple, denetim türleri bu çalışmada, çoğu akademik yayında yer alan başlıklarda incelenmiştir.

Denetim türleri ile ilgili pek çok sınıflandırma yapılmaktadır. Konu ile ilgili olarak en yaygın kullanılan sınıflandırmalar içinden bir analiz yapılarak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.



Şekil 1: Denetimin Türleri²¹

²¹ Kaynak: DOĞAN, Kadir Caner (2015). Kamu İdarelerinde Yönetmelik Denetim Süreci ve Stratejik Planlama: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Türkiye Alim Kitapları, (ISBN: 978-3-639-67315-9), Saarbrücken, s.56.

1.3 İç Denetim

Ülkemizde ve dünyada iç denetim ile ilgili de farklı tanımlamalar yapılmaktadır. İç denetim uygulamaları incelendiğinde, farklı sektörlerde, farklı firmalarda, farklı yaklaşımlarla iç denetim faaliyetinin yürütülebildiği görülmektedir. Buradan hareketle farklı taraflar iç denetimi farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Bu tanımlardan öne çıkan tanımlardan bir tanesine göre, örgütlerin faaliyetlerinin, işletmenin tepe yönetimi tarafından belirlenmiş, politikalara, ve uygulama esaslarına uygun olup olmadığının ölçülmesi ve kurumun iç kontrol sistemlerinin etkin ve verimli olarak işleyip işlemediğini denetlemek ile ilgili olan sistematik bir süreçtir. Özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren birçok firma bu tanıma benzer yapıda iç denetim süreçleri tanımlamışlardır. Bu tanımlamaların bir kısmı teftiş, bir kısmı mali denetim bir kısmı danışmanlık alanına daha yakın tanımlamalar olabilmektedir. Kamu otoritesi, iç denetimi “Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetini ifade eder” şeklinde tanımlamaktadır²².

Ancak unutmamak gerekir ki, firmaların önceliklerine ve faaliyet alanlarına göre, finansal tablolara, uyum konularına, iç kontrol sistemlerine, bilgi teknolojilerine, suistimale vb. farklı alanlara ağırlık verilerek iç denetim yaklaşımları çeşitlilik gösterebilir.

İç denetim mesleğinin mesleki standartları ise ABD merkezli, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (“IIA”) tarafından belirlenmektedir. Bu standartlar ülkelerin ve düzenleyici otoritelerin belirledikleri yasa ve mevzuata temel niteliğindedir. IIA tarafından yazılmış olan Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, iç denetimi şöyle tanımlamaktadır:

“İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve

²² İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2006, T.C. Resmi Gazete, 26226, md. 8

geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olur.”²³

İç denetimin toplumdaki algısının tersine, iç denetimin sadece güvence hizmeti olmadığı, aynı zamanda danışmanlık rolünün de bulunduğu, sadece finansal süreçlere odaklanmadığı, aynı zamanda işletmenin bütünsel olarak tüm faaliyetleri ile ilgilendiği, kurum içinde olduğu halde “bağımsız” olması gerektiği gibi unsurların iç denetimin uluslararası mesleki standartlarında net olarak belirtildiği görülmektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi, kurumlar iç denetim yaklaşımlarının öncelikle uluslararası standartlara ve ülkedeki yasa ve mevzuata uygun olarak belirlemek zorundadırlar.

1.3.1. İç Denetimin Tanımında Yer Alan Ana Unsurlar

İç Denetimin tanımı çeşitli ülke mevzuatında farklı biçimlerde yer almaktadır.

Örneğin ülkemizde, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu iç denetimi 63. maddesinde aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

“Kamu idaresinin çalışmalarına katkı sağlamak ve çalışmalarını geliştirmek için elde olan kaynakların ekonomik, etkin ve verimli olarak yönetilip yönetilmediğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmak ve bu konuda rehberlik hizmeti sunmak amacı ile yürütülen, bağımsız, güvence sağlayan danışmanlık faaliyetleri iç denetim olarak tanımlanır. Konu faaliyetler, kamu idarelerinin yönetsel yapılarını ve kontrole ilişkin yapılarını ve de mali işlemlerine ilişkin risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi, geliştirilmesi amacı ile sistematik ve disiplinli bir şekilde genel kabul görmüş standartlara uygun olarak yürütülür.” (5018 Sayılı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: Madde 63)

²³ UMuÇ, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi 2017, <https://www.tide.org.tr/page/26/İc-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi: 07.06.2020)

UMUÇ'ta yer alan iç denetim tanımını baz alarak yapılan tanımlarda iç denetimin sahip olması gereken ana unsurlara yer verilmeye çalışıldığı görülmektedir. Uluslararası İç Denetim Standartları, bu unsurları farklı bölümlerinde tanımlamıştır.

1.3.1.1. Faaliyetleri Geliştirmek

Standartlar içinde farklı bölümlerde, iç denetim faaliyetlerinin, kurumun faaliyetlerini geliştirmeye açık olması gerektiği ifade edilmektedir. 2010.C1 numaralı standartta, *“İç denetim yöneticisi, görevin risk yönetimini geliştirme, katma değer yaratma ve faaliyetleri geliştirme potansiyelini değerlendirerek, öne sürülen danışmanlık görevlerini kabul etmeyi düşünmelidir. Kabul edilen bu görevler, plana dâhil edilmek zorundadır”* ifadesi yer almaktadır. Yine 2120 numaralı standartta iç denetçinin faaliyetlerin etkililiği ve verimliliğine odaklanmasını zorunlu olarak tanımlamıştır²⁴.

Örneğin, rutin iç denetim uyum denetimi projesi esnasında, iç denetim, kurum genelinde satınalma sürecinin verimsiz olduğuna, her bir iş biriminin kendi satınalma işlemini kendisinin yönettiği ve hem insan kaynağının verimsiz kullanıldığına, hem miktar avantajından faydalanılmadığına, hem çok sayıda satıcı ve ihale yönetmek zorunda kalındığına, hem de kontrolün etkin bir şekilde sağlanamadığı için hata ve suistimal riskine maruz kaldığına yönelik bir gözlem yapmıştır. İşletmenin satınalma sürecini merkezi bir şekilde yönetmesinin katma değer yaratabileceği, bu konuda işletmenin fayda-maliyet analizi yaparak değerlendirmede bulunmasını önermiştir.

İşletme yönetimi gerekli analizler sonrasında iç denetimin önerisini benimsemiş ve dağınık olan satınalma sürecini merkezileştirmeye karar vermiştir. Bu durumda projenin “iç denetim birimi” tarafından yönetilmesi talep edilmiştir. Bu danışmanlık projesi, iç denetim başkanı ve denetim komitesi tarafından kabul edildiği takdirde, uluslararası iç denetim standartlarına uygun olarak gerekli önlemler alınarak, iç denetim işletmenin faaliyetlerine doğrudan katkı sağlayabilir.

²⁴ UMUÇ, Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi 2017, IIA, standart no.2110 s.53

Eğer iç denetçi bu projeyi yürütmeyi kabul etmese veya yeterli kaynağı olmasa bile bu önerisi sayesinde, işletme faaliyetlerini iyileştirmiş olacaktır.

1.3.1.2. Değer Katmak

2000 Numaralı Standart, “*İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır*” ifadesi yer almaktadır. Risk kelimesinin birçok kaynakta farklı tanımı bulunurken, ortak tanımlardan bir tanesi, “var olan değer azalmasına veya değer yaratılmasının engellenmesine neden olabilecek durumlar olarak ifade edilir. İç denetim risk yönetiminde etkinliği amaçlarken doğal olarak mevcut değer artırılmasını veya değer azaltılmasını engellemeyi de amaçlamaktadır.

Varlıkların daha etkin kullanımını sağladığı, önemli risklere karşı erken uyarıda bulunduğu ve kurum için verimlilik ve etkinliğin artırılmasına yönelik öneriler getirdiği sürece, iç denetim kurum için katma değer yaratmaktadır. İşletmeler içinde meydana gelebilecek hataların, suistimallerin ve düzensizliklerin azaltılmasına katkı sağlamak suretiyle iç denetim katma değer yaratan etkin bir araç olarak kullanılmaktadır²⁵. İç denetim sürecini teftiştan ayıran en önemli özelliklerden bir tanesi, iç denetimin amacının kurum faaliyetlerini geliştirmeyi de kapsamasıdır. İç denetim, diğer denetim faaliyetlerinin gerçekleştirdiği, faaliyetlerin belirli bir mevzuata uygunluğunu değerlendirmek, işletme prosedürlerinin takip edip etmediğini gözlemlemek veya geçmişte yapılan hata ve suistimallerin incelemek gibi eylemlerin yanında, tüm faaliyet, işlem, süreç, raporlama, idare ve operasyonlarının daha etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesine katkı bulunarak değer yaratmaktadır²⁶.

Örneğin, saha çalışmaları sırasında, kurumun üretim verimliliğini %95 olarak açıkladığı görülmektedir. Bu oran üzerinden, yönetim kurulu ve üst yönetim stratejiler geliştirmekte, operasyonel performansı değerlendirmektedir. İç denetçi, üretim faaliyetinin verimliliğinin 5 yıl önce belirlenmiş olan standart üretim zamanları üzerinden hesaplandığını, ancak bu süreçte, üretim alanına yeni ekipman ve personel yatırımı yapılarak, üretim çevrim sürelerinin yarı yarıya düşürüldüğünü tespit

²⁵ Güredin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, 2007: s.14

²⁶ Bayrak, T. İç Denetim Felsefesi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Özel Sayı 2018 ös977, s.984

ettiğinde, aslında üretim verimliliğini artırmak için bir fırsat olduğu kanaatine vararak, üretim faaliyetlerini geliştirebilir.

1.3.1.3. İç Denetimin Bağımsızlığı

*“İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmak zorundadır”.*²⁷

Yönetim kuruluna yani hissedarın icra açısından işletme içindeki temsilcisi konumunda olan kurula doğrudan raporlama yapmak suretiyle kurum içi bağımsızlık etkin bir şekilde sağlanır. İç denetimin aşağıda sıralanan faaliyetlerine ilişkin yönetim kurulunun veya onun üyeleri arasından seçilen denetim komitesinin doğrudan sorumlu bulunması bu bağımsızlığı sağlayacaktır:

- İç denetim bütçe ve kaynak planlarını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinden iç denetim faaliyetinin plana ve diğer konulara göre performansı hakkında bilgi alması,
- İç denetim yönetmeliğini onaylaması,
- Risk amaçlı iç denetim planını onaylaması,
- İç denetim yöneticisinin ücretini onaylaması,
- İç denetim yöneticisini atama ve azletme kararlarını onaylaması,
- Yönetimle ve iç denetim yöneticisiyle, kapsam uygunsuzlukları ya da kaynak kısıtları olup olmadığı hakkında görüşmeler yapmasıdır.

Yukarıda sıralanan faaliyetlerin icra kurulu başkanı veya genel müdür gibi icranın başındaki yetkili tarafından veya mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı tarafından gerçekleştirilmesi, iç denetimin bağımsızlığını zedeleyecektir.

Örneğin iç denetçi yıllık risk bazlı denetim planına göre, işletmenin İtalya'daki fabrikasını denetlemek üzere işletme yönetimine denetimden 15 gün önce bilgi verdiğinde, yönetim, İtalya denetiminin iptal edilmesini, ilgili fabrikadaki faaliyetlerin rutin ve standart üretim faaliyetleri olduğunu öne sürerek, bu denetimin katma değer

²⁷ Standartlar 1100 Bağımsızlık ve Objektiflik

yaratmayacağını yani gerekli olmadığını yazılı olarak iç denetçiye bildirmiştir. İç denetçiyi ayrıca genel müdür arayarak, denetimin iptal edilmesini bizzat istemiştir.

Bu gerçek olayda, iç denetçi, genel müdürden ve operasyonlardan sorumlu genel müdür yardımcısından, makul gerekçelerini yazılı olarak talep etmiş, yazılı talebi, iç denetim yönetmeliğine uygun olarak yönetim kuruluna çıkarması gerektiğini belirtmiş ve kararın ancak yönetim kurulu tarafından verilebileceğini ifade etmiştir. Bunun üzerine, işletme yönetimi, bu talebinden vazgeçmek zorunda kalmıştır. Denetim sonucunda, özellikle fabrikanın aktifleri üzerinde yüksek tutarlı değer düşüklükleri tespit edilmiş, gerekli önlemlerin alınması talep edilmiştir.

Eğer bu vakada, iç denetçi genel müdüre raporlama yapıyor olsaydı, bu önemli tespit ortaya çıkamayacak ve yönetim kurulunun İtalya fabrikası ile ilgili bilgisi ve olumlu algısı devam edecekti.

1.3.1.4. İç Denetimin Tarafsızlığı

İç denetçiler, uluslararası standartlara göre, önyargısı bulunmadan ve objektif veya başka bir deyişle tarafsız olarak davranmak, faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarından kaçınmak zorundadır. Uluslararası standartlara göre, denetçiler, tarafsızlıklarının ve bağımsızlıklarının bozulduğu veya bozulduğu izlenimi oluştuğu anda, bozulmanın kapsamı ve ayrıntılarını ilgili taraflara açıklanmak zorundadır. Bozucu etkenin niteliğine bağlı olarak bu açıklamanın kapsamı değişebilir.

İç denetçinin mesleki veya kişisel çıkarları ile işletmenin menfaatlerinin çakıştığı noktada, çıkar çatışmasının ortaya çıktığı söylenebilir. Çıkar çatışmasının kurum içindeki tüm çalışanlar için ortadan kaldırılması gerekirken, iç denetçi için bu daha çok gerekli bir durumdur, zira iç denetçi kendisine en üst düzeyde güven duyulması gereken bir pozisyonda bulunur ve kurum içindeki diğer çıkar çatışmalarının da tespit edilmesinde yardımcı olur.

Bu durum iç denetçinin görevlerini tarafsız olarak yerine getirmesini zorlaştırabilir. Etik dışı veya uygun olmayan bir vaka gerçekleşirse bile çıkar çatışması söz konusu olabilir. İç denetçinin bu mevcut çıkar çatışması, iç denetim faaliyetine ve iç denetim mesleğine olan güven duygusuna zarar verebilecek bir

uygunsuzluk görüntüsüne yol açabilir. Dolayısıyla, böyle bir algı oluşmasına bile izin verilmemesi esastır. Bu nedenle, mevcut çıkar çatışması denetçinin görev ve sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirmesine zarar verebilir²⁸.

Örneğin otomotiv satış ve dağıtım şirketinde iç denetim yöneticisi olarak çalışan bir denetçinin iş sözleşmesinde mevcut maaşı ve yılsonu primi ile birlikte kendisi için tahsis edilmiş bir otomobil de bulunmaktadır. Otomobil kendi seviyesindeki diğer yöneticiler gibi, orta sınıf bir araç olmakla birlikte, işletmenin özelliğinden dolayı, çok sayıda lüks araç da “havuz arabası” olarak kullanılmaktadır. Havuz araçlarını sadece genel müdür yardımcıları ve üstleri ayrıca satış müdürleri kullanabilmektedir. Bir gün mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı iç denetim yöneticisine, “denetlediğiniz araçları neden kullanmıyorsunuz, istediğiniz otomobilleri istediğiniz zaman alabilir ve kullanabilirsin” diyerek iç denetim yöneticisine bu hakkı tanımıştır.

İç denetim yöneticisi bu durumda, mali işler genel müdür yardımcısının teklifini kabul ederek otomobili hafta sonları kullanırsa, görevinde hiçbir ihmal veya taraflı bir faaliyet yapmasa bile, ortaya kararlarını etkileme riski bulunan bir çıkar çatışması durumu çıkacaktır. Bu nedenle iç denetçinin bu teklifi kabul etmemesi gerekmektedir.

Benzer bir vakada, özel sermaye fonu tarafından yönetilen bir şirket, işletmenin hisselerinin satılması durumunda üst düzey yöneticilere satış karı üzerinden hesaplanacak yüksek tutarlı kar paylaşım primleri önermektedir. İç denetim yöneticisine yapılan iş teklifinde de kendisine kar paylaşım primi teklif edilmiştir. Bu durum da iç denetçinin kişisel çıkarları ile işletmenin çıkarlarının çatışmasına neden olacak bir durum olarak değerlendirilebilir. İç denetçinin bu teklifi reddetmesi etik açıdan doğru olan tercihtir.

1.3.1.5. İç Denetimin Güvence Hizmetleri

İç denetimden en temel özelliği, tüm tarih boyunca güvence sağlama görevi olmuştur. Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla delillerin objektif bir şekilde incelenmesidir. Mali

²⁸ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA, Çeviri: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, s.46

yapıya, performansa, mevzuat ve düzenlemelere uyuma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ihtimam denetimine, ayrıntılı durum tespit çalışmalarına yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir²⁹.

1.3.1.6. Risk Yönetimi, İç Kontrol Sistemleri ve Yönetişim

Kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olur. Bu noktada, iç denetimin esas amacı, tüm işletme faaliyet ve işlemlerini dikkatle ele alarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için işletmeye katma değer sağlamaktır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasının önündeki engelleri yani tüm risk evrenini, bu risklerin yönetilme biçimlerini ve riskleri azaltmak için tasarlanmış kontrolleri ve iç kontrol sistemlerini ve tüm paydaşları korumaya yönelik geliştirmiş olduğu yönetim altyapısını bütünsel olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

1.3.1.7. Sistemik ve Disiplinli Bir Yaklaşım Olması

İç denetçilerin bütünsel olarak tüm faaliyet ve işlemler üzerinden risk odaklı bir yöntem ile denetleme faaliyetlerini yürütmeleri, sektör ve süreç bağımsız olarak risk ve kontrolleri belirleyerek testlerini gerçekleştirebilmeleri için sistemli ve disiplinli bir yaklaşım ile çalışmalarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu hususlar UMuÇ ve Standartlar'da detaylı olarak belirlenmiştir. İç denetçiler faaliyetlerini UMuÇ'a uygun olarak yürütmekle yükümlüdürler.

1.3.1.8. Kurum Amaçlarına Ulaşmasına Yardımcı Olması

İç denetim, İşletmelerde iç kontrol sistemlerinin anlaşılmasını ve olgunluğunun değerlendirilmesini sağlayan uygulama standartları arasında, birçok ülkede yasa ve mevzuatın referans olarak kabul ettiği COSO (Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Örgütler Komitesi) İç Kontrol – Bütünleşik Çerçevesi, riskleri; "Bir olayın meydana

²⁹ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA, Çeviri: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, Tanımlar s.243

gelme ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkileme ihtimali” olarak tanımlamaktadır.

Risk sözcüğünün UMUÇ'ta yer alan tanımına göre risk, amaçlara ulaşılması üzerinde etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimaldir³⁰. Her iki risk tanımından da anlaşılacağı gibi, iç denetim risk yönetimi, iç kontrol sistemleri ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine yardımcı olarak, doğal olarak, kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

1.3.2. İç Denetimin Ana Amaçları

Bugün de olduğu gibi, geçmişte de iç denetim faaliyetleri farklı ihtiyaçlar doğrultusunda kendisine farklı öncelikler belirlemiştir. İlk dönemlerde doğal olarak mali süreçler ilgi alanında yer almıştır. Başka bir deyişle ile iç denetim önceki dönemlerde ağırlıklı olarak finansal tabloların denetlenmesi ve finansal sonuçların incelenmesi alanlarında faaliyet göstermekteydi. Ancak, gelişen rekabet ortamı, çok uluslu firmaların maruz kaldıkları çoklu riskler, değişen piyasa şartları, teknolojik atılımlar, farklı istek ve ihtiyaçları tatmin etmek zorunda kalan ve rekabetçiliğini korumak isteyen kurumların, iç denetime ilişkin ihtiyaçlarını da bu paralelde değiştirmiştir.

Günümüzde risk odaklı iç denetim, riskin olduğu her alanda, oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır ve eskiden olduğu gibi sadece finansal sonuçların ve finansal tabloların irdelenmesi ile ilgili değil, artık, finansal olduğu kadar finansal olmayan faaliyetlerin, süreçlerin, olayların, konuların da denetlenmesine yönelik çalışmalar yürüten sistematik bir süreç olmuştur. İç denetim artık, örgütlerin iç kontrol sistemlerinin etkinliğini, verimliliğini ölçmeyi amaçlayan, belirlenmiş örgüt amaç ve hedeflerine etkin ve verimli kaynak kullanımı ile ulaşılması süreçlerine destek veren bir sistematik halini almıştır³¹. Bu gelişimde şüphesiz, sermayenin küresel olarak dolaşımının önündeki engellerin azalması ve sermaye piyasalarının gelişimi büyük bir rol oynamaktadır.

³⁰ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA, Çeviri: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, Terimler s.244

³¹ Adiloğlu, B. 2011. İç Denetim Süreci Kontrol Prosedürleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.11

İç denetim, kurumların tüm süreç, faaliyet ve işlerini kapsayacak genişlikte, idari ve icra ile ilgili her alana girmeli, özellikle bilgi sistemleri altyapısı gibi günümüzde önemi artan konulara da odaklanırken bu kapsamda, gerçekleştirdiği kontrol ve denetim faaliyetleri sayesinde, finansal ve operasyonel verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yürütülen iç denetim faaliyetleri sürecinde, var olan sorunların ve aksaklıkların zamanında ortaya çıkması ile birlikte, kurumların bu aksaklıkları gidermeye yönelik iyileştirme faaliyetleri belirlemeleri mümkün olmakta ve olası olumsuz sonuçlardan kaçınılmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, iç denetim, iç kontrol sisteminin ve tüm finansal, operasyonel ve yasal süreçlerin etkinliğinin ve etkililiğinin sağlanması ile birlikte, kurumların risk yönetim süreçlerini geliştirmekte ve işletmeye ait kaynakların, varlıkların korunması sağlanmaktadır³². Kurumların risklerine karşı aldıkları önlemler ve iç kontrol sistemlerinin yeterliliği sadece kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakla kalmamakta, yatırımcı nezdinde güven ortamını güçlendirmektedir.

İşletme yönetimlerinin alınacak tüm stratejik, operasyonel ve finansal kararlar için iç denetimin görüşüne başvurması bir anlamda kuruma ayna tutması niteliğindedir. İç denetimin temel amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür³³:

- Tüm süreç ve faaliyetlerin etkin ve etkili bir şekilde uygulamasının ve yeterli sonuçlar vermesinin sağlanması ve kurumun sağlıklı bir şekilde belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak,
- Kurumların politika ve prosedürlerine uygun faaliyet göstermesini sağlamak ve kontrol altında tutmak ve amaçlar, programlar, stratejik planlar, performans planları gibi tüm planlara ve yürürlükte olan yasal mevzuata uygun olarak sürdürülebilir örgütsel kalkınmayı sağlamak,
- Kurum varlıklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasını sağlamak, kurum varlıklarını gözetmek. Genellikle varlıkların maddi varlıklar olduğu düşünülmekte olup, kurumların günümüzdeki daha değerli olan

³² Başpınar, A. (2006). Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu, Maliye Dergisi, 1515, s. 23-42.

³³ Uyar, S. (2009). İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirilmesi, Ankara: Gazi Kitabevi

bilgi varlıklarının güvenliğinin sağlanması hususu gözden kaçırılmaktadır.

- Muhasebe sistemlerine ilişkin süreçlerin ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve verimliliğini incelemek, değerlendirmek ve belirlenen risklerin minimize edilmesine katkı sağlamak,

Yukarıda sıralanan amaçları değerlendirirken, iç denetimin tarafsızlık ilkesinin çiğnenmemesi özellikle düşünülmelidir. İşletmenin risk ve kontrollerinden birincil derecede sorumlu olan tarafın icra kurulu başkanı veya genel müdür ile mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı ve icra görevi olan yönetim olduğunu unutmamak gerekir. İç denetim yukarıda sıralanan amaçları gerçekleştirirken, icra faaliyetinden bağımsız olmalı, icra etmemeli, öneri ve tavsiyeleri ile yönetime ışık tutmalıdır. Yönetim iç denetimi rehber olarak kabul ederek, kendi kararlarını kendi almalı ve uygulamalıdır.

İç denetim ile ilgili literatürde yer alan yukarıda belirtilmiş olan amaçların yanı sıra, tarafımızca, güncel koşullarda iç denetim faaliyetleri ile kurumlara aşağıdaki konularda da katkı sağlanması amaçlanmaktadır:

- Yasa ve mevzuata uyum sağlanması,
- Hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi,
- Finansal ve operasyonel veri, bilgi ve raporların bütünlüğü ve doğruluğu,
- Etik ilke ve prensiplere, yazılı etik kurallar uyulması,
- Kurumsal yönetim ilkelerine uyulması,
- Risk yönetiminde etkinliğin artırılması olarak sayılabilir.

1.3.3. İç Denetimin Uygulanması

İç denetim, tanımında yer alan ana unsurlara ilişkin kapsamlı bir uygulama alanına sahiptir. İşletmeler içinde, süreçlerden, iş birimlerinden, fonksiyonlardan, lokasyonlardan bağımsız olarak, faaliyetleri geliştirmek, işletmelere değer katmak ve işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak gibi geniş perspektifte bir çalışma alanı olan iç denetim, bu amaçlarına ulaşabilmek için önceliklerini belirlemek zorundadır.

Genel olarak literatürde bu hazırlık ve önceliklendirme aşaması, “iç denetim planlaması” adı altında birleştirilmektedir. Denetim ve risk envanterinin tanımlanması, kurum genelinde risk değerlendirmesinin yapılması ve iç denetim planının geliştirilmesi “iç denetim planlaması” fazının ana faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir. İç denetimin geniş çaplı bir güvence hizmeti sağlayabilmesi için, kaynaklarının da sınırsız olmadığı düşünüldüğünde, risk odaklı bir önceliklendirme çalışmasının gerekliliği göze çarpmaktadır.

Yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulunun bağımsız ve icra görevi olmayan üyelerinden oluşturulmuş bir denetim komitesinin onaylamış olduğu yıllık denetim planının hayata geçirilmesi “iç denetimin icrası” olarak adlandırılan ikinci aşamasıdır. İç denetimin icrası ise, kontrollerin tasarımlarının test edilmesi, kontrollerin etkililikleri ve etkinliklerinin test edilmesi, raporlama ve bulgu takibi süreçlerinden oluşmaktadır³⁴.

İç denetim faaliyetlerinin etkin ve etkili olabilmesi için dikkate alınması gereken önemli kavram “risk” kavramıdır. Eğer iç denetim “risk” odaklı, bir diğer anlatımla, işletmenin değerini en yüksek oranda azaltacak veya değer yaratmasını engelleyecek konulara odaklı olarak gerçekleştirilse paydaşların beklentilerini daha fazla karşılar. COSO’ya göre risk, “bir olayın meydana gelmesi ve amaçların başarılmasını olumsuz yönde etkilemesi ” şeklinde tanımlanır. Kurumlar riskleri kabul ederek, yok ederek, devrederek ve azaltarak yönetmeyi tercih edebilirler. En kısa tanımı ile işletmelerin riskleri azaltma yöntemlerine kontrol adı verilir. COSO; bu görüşten hareketle iç kontrolü “bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen; faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili amaçlara ulaşmasına ilişkin makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreçtir” şeklinde tanımlamıştır³⁵.

Doğal olarak iç denetim, faaliyetleri sırasında en çok kurum içi risk ve kontrollerle ilgili çalışmalar yürütmektedir. İç denetim, COSO’da belirtildiği üzere, faaliyetler, raporlama ve uyum riskleri ile ilgili kontrol ortamına odaklanır. Bu odaklı çalışma sırasında, iç denetçiler, mevcut kontrol ortamı ile ilgili görüş bildirme ve

³⁴ Sawyer’s İç Denetçiler İçin Rehber 2. Cilt:5, 2016

³⁵ COSO Framework, <https://www.coso.org/Documents/COSO-CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf> s.5 (Erişim Tarihi 08.06.2020)

iyileştirme önerileri getirmek zorunda olduğundan, çalışma sırasında, suistimal riskine açık alanları da yakından inceleme imkânına sahip olurlar. Bu inceleme esnasında, zaman zaman suistimal ile ilgili sadece kontrol zayıflıklarına değil aynı zamanda bazen önemli göstergelere, şüpheli durumlara veya hatta kanıtlara rastlayabilirler.

Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, iç denetçilerin suistimal ile ilgili karşılaştıkları durumlarda neler yapabilecekleri, bu konudaki rol ve sorumluluklarına değinilecek ve bir örnek vaka çalışması sunulacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM - SUİSTİMAL

Çalışmanın bu bölümünde suistimal kavramı genel hatlarıyla açıklanmaktadır. İşletmelerde iç denetim faaliyetlerinden suistimaller ile ilgili olarak gerçekleştirmeleri beklenen temel faaliyetlerin anlaşılabilmesi için, suistimalin ana unsurlarına yer verilmiştir.

2.1 Suistimal Kavramları ve Çeşitleri

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde, suistimal sözcüğü ve hile sözcüğünün benzer anlamlarda kullanıldıkları görülmektedir. Bu bölümün girişinde, hile ve suistimal terimleri tartışılarak, bu çalışmada kullanılan suistimal sözcüğünün anlamı üzerinde durulacaktır.

Güncel Türkçe Sözlüğe göre, hile; “Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika” anlamına gelirken, yine aynı sözlüğe göre, suistimal; “görev, yetki vb.ni kötüye kullanma” şeklinde tanımlanmaktadır³⁶. (TDK)

İşletmelerde çalışanların görevlerini kötüye kullanması, şirketin yöneticilerinin, hissedarlarının veya diğer paydaşlarının aldatılması, yanıltılması sonucunda, işletmelerin zarar görmesi, bu yapılırken de bazı çalışanların bu durumdan kendilerine menfaat elde etmeleri literatürde, hile veya suistimal olarak adlandırılmaktadır³⁷. Coennen hileyi, kişisel kazanç elde edebilmek için kasıtlı olarak yapılan, işletme sistemini hiçe sayan ve onu ihlal etmeye yönelik bir faaliyettir, şeklinde tanımlamıştır³⁸. Bu tip eylemler ile ilgili literatür araştırması yapıldığında, İngilizce “fraud” olarak adlandırılan yukarıdaki eylemin, bazı yayınlarda hile bazılarında da suistimal olarak adlandırıldığı görülmektedir.

³⁶ <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: 08.06.2020)

³⁷ CIMA, s7.

³⁸ Tracy L. Coenen, Essentials Of Corporate Fraud, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2008, s.2.

Çeşitli kurumlarca yapılan tanımlamalara bakıldığında, 240 numaralı Uluslararası Denetim Standardında³⁹ yolsuzluk ve hile kelimesi; yönetim kademesindeki bir ya da birden fazla çalışanın veya üçüncü şahısların bilgileri kasıtlı olarak örtbas etmesi ya da haksız kazanç elde etmesi olarak tanımlanmıştır⁴⁰.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü⁴¹ ve Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği⁴², “fraud” kelimesinin karşılığını Türkçe’ye “Suistimal” olarak çevirmiş olsalar da, akademik yayınlar incelendiğinde “hile” kavramının daha yaygın olduğu görülmekte olduğundan, bu çalışmada anlam birliğinin sağlanması için “suistimal” sözcüğü kullanılacaktır.

Bu çalışmada suistimal sözcüğü ile kastedilen;

“Bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır.”⁴³

Suistimalin farklı tanımlamaları yapılsa da, yapılan her tanımlamada suistimalin aşağıdaki özellikleri yer almaktadır: (Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski)

- Suistimal eylemi suistimali yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir,
- Suistimal eylemi suistimali yapan tarafa doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlama amacıyla yapılmaktadır,
- Suistimal eyleminde kasıt bulunmaktadır,
- Suistimalden zarar gören taraf bir şekilde aldatılır,

³⁹

https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/standartlar%20ve%20ilke%20kararlar%C4%B1/DENET%C4%B0M%20STANDARTLARI/BDS_240.pdf (Erişim 08.06.2020)

⁴⁰ Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müsavirler ve Yeminli Mali Müsavirler Odaları Birliği, TÜRMOB, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları, TÜRMOB Yayınları, No:339, s.195. (UDS 240)

⁴¹ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Standartlar, Standart 1210 Yeterlilik, <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf> (Erişim Tarihi: 08.06.2020)

⁴² Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği ACFE Turkey, web sitesi, https://www.acfet.com/index.php?pg=hk_main (Erişim Tarihi: 08.06.2020)

⁴³ Bozkurt N., İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri, İstanbul: Alfa Yayınları, Nisan 2009, s.60

- Her durumda suistimal eylemine maruz kalan kişi ya da işletme zarar görür.

Suistimalin işletmelere farklı alanlarda zarar vermesi söz konusu olabilir. Bugün özellikle sermaye piyasalarının güvence üzerine inşa edilmesi nedeniyle, suistimallerin firmalara yarattıkları finansal kayıpların yanı sıra itibar kaybının etkilerinden bahsetmek daha doğru olacaktır. Öyle ki, bu itibar kayıpları sadece firmaların değerleri üzerinde değil, bütünsel olarak sermaye piyasaları hatta zincirleme olarak farklı endüstriler ve küresel ekonomi üzerinde büyük olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Suistimalin kurumlarda neden olabilecekleri etkileri aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁴:

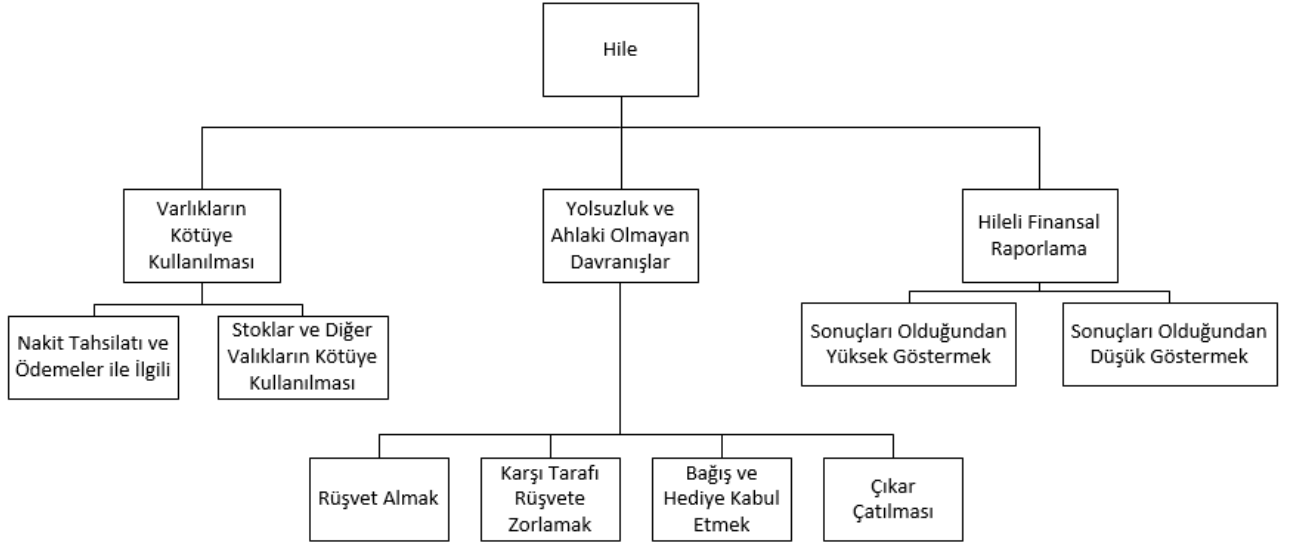
- İşletme tarafından veya işletmeye açılması muhtemel ceza ve hukuk davalarına konu olan kişilerin itibarına zarar verebilir,
- İşletmeye doğrudan mali etkisi bulunur (sadece suistimalden dolayı oluşan zarar değil aynı zamanda, inceleme ve soruşturma maliyeti, yasal süreçler, avukatlar, danışmanlar, sigorta primlerinin artması, vergi düzeltme ve cezaları),
- İşletme için dolaylı maliyetlere neden olur (müşteri güven kaybı ve müşteri kaybı, yönetimin odağının değişmesi, yeni iş fırsatlarının kaybedilmesi, işletmenin değerinin azalması),
- İşletmenin kendi itibarının azalmasına, zedelenmesine neden olur,
- Hisse değerinin düşmesine yol açar,
- Kurum kültürü üzerinde olumsuz etki yaratarak, diğer çalışanlara etki eder.

Hileli finansal tablo beyan ederek suistimal yapan Enron'un 2001 yılında itibar kaybı nedeniyle tarih sahnesinden silinmesi, suistimalin kurumların verdiği zararların örneklerinden bir tanesidir. Güncel vakalar incelendiğinde, Renault'da İcra Kurulu Başkanı olarak görev yapan Carlos Ghosn'un Japonya'da yolsuzluk suçlaması ile

⁴⁴ Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski, Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk of Fraud And Corruption, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009, s.xxvi.

tutuklanmasının üzerinden sadece iki saat geçtiği sırada Grup'un hisse değerinin %10 düştüğü dikkat çekmiştir. Bu kayıpların, işletmelerin suistimal nedeniyle katlanacakları zarardan değil, daha da önemlisi, toplum ve sermaye piyasaları nezdinde itibar ve güven kaybından kaynaklandığı aşikârdır.

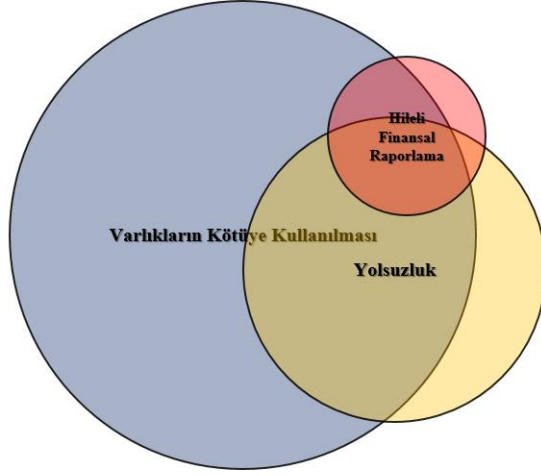
Suistimal çeşitleri ACFE'nin 2018 yılında yayınlamış olduğu rapora göre suistimal çeşitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır⁴⁵:



Şekil 2: Suistimal Kategorileri

⁴⁵ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s11. / ACFE tarafından yapılan sınıflandırma esas alınarak oluşturulmuştur.

Suistimal yapanların sadece bir suistimal türüne başvurmadıklarını da dikkate alarak, suistimale başvurma oranları incelendiğinde aşağıdaki sonuç ile karşılaşılmaktadır:



Şekil 3: Başvurulan Suistimal Türleri⁴⁶

Tablo 2: Başvurulan Suistimal Türleri - Yüzde Dağılımları⁴⁷

| Açıklama | Renk | Oran |
|--|-------|------|
| Sadece varlıkların kötüye kullanımı | ■ | 57% |
| Varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk | ■ ■ | 23% |
| Yolsuzluk | ■ | 9% |
| Varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama | ■ ■ ■ | 4% |
| Varlıkların kötüye kullanımı ve hileli finansal raporlama | ■ ■ | 3% |
| Hileli finansal raporlama | ■ | 1% |
| Yolsuzluk ve hileli finansal raporlama | ■ ■ | 1% |

Şekil 3 ve Tablo 2’de görüleceği gibi, içinde varlıkların kötüye kullanılması olan suistimal türleri toplam suistimal sayısının %89’una ulaşmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılmasını %38 ile yolsuzluk ve %10 ile hileli finansal raporlama takip etmektedir. Bu durum, çalışanların şirket varlıklarını kötüye kullanma yöntemlerinin diğer suistimal türlerinden daha kolay olduğunu göstermektedir. Ancak, ACFE tarafından her yıl tekrarlanan bu çalışmada vaka başına kayıplar incelendiğinde, varlıkların

⁴⁶ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s12.

⁴⁷ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s12.

kötüye kullanımı, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama türlerinin vaka başına şirketler için yarattıkları kayıpların sırasıyla, 114 bin ABD Doları, 250 bin ABD Doları ve 800 bin ABD Doları olduğu görülmektedir.

Hileli finansal raporlama suistimal türüne daha az sıklıkla karşılaşılmasına rağmen, şirketlere olan etkisinin çok daha yüksek olduğu dikkat çekmektedir⁴⁸.

2.1.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması, varlıkların çalışanlar tarafından amaç dışı kullanımı veya çalınmasıdır. İşletmenin çalışanlarının işletme varlıklarını çalmaları genellikle küçük tutarlı zararlara neden olur. Bunun asıl nedeni, şirket varlıklarını dışarı çıkarabilmek için çok sayıda fiziksel ve sistematik güvenlik mekanizmasının aşılması gerekliliği, aynı zamanda çoğu zaman çalınan varlıkların nakde çevrilmesinin zorluğu ve kayıtlarda bunun gizlenmesi için ayrıca çaba sarf edilmesi gerekliliğidir. Varlıkların kötüye kullanımı ender de olsa işletme yönetimi tarafından da gerçekleştirilebilir. Yönetim tarafından varlıkların kötüye kullanılması eyleminin, yönetimin yetkileri ve kontrolleri daha kolay aşabilmeleri ve hileli eylemleri daha iyi gizleyebilmeleri gibi nedenlere bağlı olarak işletmeye etkisinin çok daha yüksek boyutlara ulaşabildiği görülmektedir. Çalışanların şirket varlıklarını özel amaçları veya şirket dışı faaliyetler için kullandıkları da görülebilmektedir⁴⁹.

Varlıkların kötüye kullanılması, kurumdan para veya eşya çalmak, parayı zimmete geçirmek, işletmenin karını bölüşmek, kurum adına yapılan bir tahsilatı kayıtlara geçirmeden kendisi için alma veya kullanma, paravan şirket kurarak işletmenin müşterilerini çekme, fazla masraf ve gider beyan etme, hayali çalışanlar yaratılarak hayali bordro ödemeleri yapıp parayı kendisine alma gibi çok değişik biçimlerde uygulanabilir⁵⁰.

⁴⁸ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s10.

⁴⁹ GÜREDİN, Ersin (2007), Denetim ve Güvence Hizmetleri- SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, 11. Baskı, Arıkan Yayınevi

⁵⁰ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s11.

Genellikle bu suistimal türüne başvuran çalışanlar, suistimallerini gizlemek için sahte belgeler yaratabilirler, kayıtları değiştirebilirler.

Örneğin gerçek bir örnek olayda, iç denetim birimi malzeme sarfiyatları ile ilgili analitik incelemeler yaparken, işletmenin üretimde kullandığı bakır tellerin, üretilen mamul miktarında önemli bir değişiklik olmamasına rağmen, artış gösterdiğini tespit etmiştir. İç denetim bu konuda incelemelerini sürdürdüğünde, bakır tellerin, üretim iş emirlerine müdahale edilerek, olması gerektiğinden fazla miktarda kaydi olarak giderleştirildiğini belirlemiştir. Kayıtlardan silinmiş olan bu bakır tellerin, fiziki olarak saklandıkları depodaki kameralar incelendiğinde, depo görevlilerinin, bakır tel kutularını, gizli bir şekilde, depoya yanaştırdıkları arabalarına götürerek, çaldıkları tespit edilmiştir.

Bir başka örnek olayda, şirketin tasarımcılarının, şirket tarafından lisanslanmış, “dongle” adı verilen hafıza kartlarında saklanan özel yazılımları işletme dışına çıkararak, yazılımları kullanmak suretiyle şirket dışında kendi amaçları doğrultusunda tasarım yaparak, bu tasarımları sattıkları tespit edilmiştir.

Varlıkların kötüye kullanılması en sık rastlanan suistimal olayları arasında olduğundan örnekleri çoğaltmak mümkündür.

2.1.2. Hileli Finansal Raporlama

Günümüzde işletmeler yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışırken, şirketleri bu rekabet ortamında daha karlı hale getirmeleri için yöneticiler için faklı ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmiştir. Yöneticiler, işletmelerin başarılarını sağlamanın yanı sıra, koltuklarını sağlamlaştırmak ve maksimum düzeyde ödüllerden faydalanmak istemektedirler. Karmaşıklaşan finansal raporlama standartları, küreselleşen işletmeler, farklı ürün ve hizmetler denetlenmesi güç bir ortam yaratmaktadırlar.

İşletmelerin mali tabloları ve diğer finansal verileri, işletmenin kredi verenleri, müşterileri, tedarikçileri, sendikalar, performansını değerlendirmek isteyen paydaşları ve en önemlisi yatırımcılar için en kritik bilgileri içermektedir. Mali tabloların güvenilirlikleri ise, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GKGMİ) ve Uluslararası

Muhasebe Standartları'na uygun düzenlenmiş ve gerçeğe uygun bir şekilde sunulmuş finansal bilgiler içeren tablo anlamına gelmektedir. Hileli finansal raporlama, yönetimin finansal tablolarda yer alması gereken tutarları veya açıklamaları kasıtlı olarak göstermemesi veya yanlış beyan etmesi sonucu, finansal tablo kullanıcılarının yanıltılmasıdır⁵¹. İşletme yöneticileri, hileli finansal raporlama yaparak, işletmenin mali performansının görünümünü olumlu ya da olumsuz şekilde değiştirerek genellikle kendilerine, başarı primi, hisse senedi, uzun vadeli menfaatler sağlamayı hedeflemektedirler.

İşletmelerin tabi oldukları yasa ve mevzuat gereği gözetim ve denetim mekanizmaları bulunmakta olduğundan, varlıkların kötüye kullanılmasına kıyasla uygulanması daha güç bir suistimal türü olarak görülse de yarattığı etki şirket için daha büyük olmaktadır.

ACFE'nin sınıflamasına göre, hileli finansal raporlamanın iki ana çeşidi bulunmaktadır. Bunlar, net varlıkların ve gelirin yüksek gösterilmesi ve net varlıkların ve gelirin düşük gösterilmesidir. Dikkat edilmesi gereken bir konu da, olduğundan fazla karşılık ayırmak ilgili dönemde firmanın ihtiyatlı görüntüsünün ardında bir suistimali gizleyebilir. İşletmeler bu yönetimi bütçeye uygun raporlama yapmak ve hedefleri tutturmak amacıyla, gelirleri öteleyebilmek için kullanılmaktadırlar⁵².

Hileli finansal raporlama veya başka bir deyişle mali tablo suistimallerinde, farklı yöntemler kullanılabilir. Örneğin dönem sonlarında müşterilerle anlaşarak kesilen yüksek tutarlı faturalar, satışları ilgili yıl için yüksek gösterebilmek için başvurulan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde, takip eden ay, müşteri iade faturası keserek işlemin iptalini sağlayabilir. Yaşanan başka bir örnekte ise, giderlerin bilançonun varlıklar kısmının altında yer alan "diğer" hesaplardan birine kaydedilerek, gizlendiği görülmüştür. Bu örnekte yıllar itibarıyla hesap bakiyesinin önemli bir tutara ulaşması sonucunda denetim kapsamında incelenmeye alınması ile hileli işlemler tespit edilebilmiştir. Genellikle saldırgan muhasebe politikaları kullanılarak,

⁵¹ Güredin E., Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, 11. bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım, Ocak 2007, s.137

⁵² Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s11

denetçilere yanlış varsayım ve hatalı bilgi ve belgeler sunularak, yapılan hileli işlemler gizlenmeye çalışılmaktadır.

Hileli finansal raporlamanın kurum için etkisinin yanı sıra, sermaye piyasalarına etkisi de değerlendirilmelidir. Halka açık şirketlerde tespit edilen hileli mali tablolar, yatırımcının piyasaya güvenini etkiler ve bu durum, büyük değer kayıplarına, hatta dünya çapında ekonomik krizlere sebep olabilecek boyutlara ulaşabilmektedir.

2.1.3. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar

Türk dil kurumunun tanımına göre yolsuzluk, “bir görevi, bir yetkiyi kötüye kullanma” anlamına gelmektedir⁵³. Farklı kurumların yolsuzluk kavramı tanımlarında, “kamu görevinin özel çıkar sağlamak için kötüye kullanılması⁵⁴, kamu güç, görev ve yetkisinin rüşvet, irtikâp, kayırmacılık, sahtekârlık ve zimmet yoluyla özel çıkar elde etmek için kötüye kullanılması⁵⁵” ifadeleri yer almaktadır.

Yolsuzluk Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından da, bir kişinin kendisine verilen gücü kişisel kazanç sağlamak amacıyla kötüye kullanması olarak tanımlamıştır. Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlarda, rüşvet fiili ve gücün diğer usulsüz kullanım şekilleri de yer almaktadır⁵⁶.

ACFE'nin sınıflamasına göre yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışların dört türü bulunmaktadır. Bunlar, çıkar çatışması (müşteri ve tedarikçilerle), rüşvet, hediye ve ikramlar, mali gasptir. Yolsuzluk genellikle kayıt dışı bir suistimal biçimidir; yani suçun işlendiğini ispatlayan çok sayıda mali tablo kanıtı veya belge bulunduğu anlamına gelir. Yolsuzluğa bulaşmış kişilerin, bu fiillerini gizlemek için mali tablolarda bir suistimale başvurmalarına gerek bulunmamaktadır. Genellikle el altından nakit ödeme şeklinde yapılabildiği için tespit edilmesi suistimal yardım ve

⁵³ <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 08.06.2020)

⁵⁴ World Bank (WB), Dünya Bankası, Corruption in Economic Development, 1999 - <http://documents.worldbank.org/curated/en/175291468765621959/pdf/multi-page.pdf> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

⁵⁵ United Nations, Development Program (UNDP), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı - <https://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democratic-governance-and-peacebuilding/responsive-and-accountable-institutions/anti-corruption/> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

⁵⁶ UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009,s.10

bilgilendirme hatları, ihbarlar, üçüncü şahıslardan alınan ipuçları sayesinde açığa çıkabilmektedir.

Yolsuzluk fiilinin en yaygın türü olan rüşvet eyleminde, satıcılarla iş yapma konusunda takdir yetkisine sahip olan satınalma temsilcileri tedarikçiler ile ilişki kurarak, tedarikçiler ile satınalma anlaşması yapılması karşılığında rüşvet aldıkları görülmektedir. Rüşvetle mücadele, birçok ülkenin mevzuatında yeri ve özel yasalar ve yaptırımları ile öncelikli bir konudur. ABD’deki Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (FCPA - Foreign Corruption Practices Act) ve İngiltere’deki Rüşvet Yasası (UKBA – United Kingdom Bribery Act) bunların başında gelmektedir. Türk Ceza Kanunu’nda rüşvet, önemli yaptırımları ve cezaları olan bir konu olarak ele alınmıştır. Türk Ceza Kanunu 252/1. Maddesine göre: “Rüşvet verme suçu, herhangi bir kimse tarafından işlenebilir. Rüşvet alan kişinin kamu görevlisi olması şart olmasına rağmen, rüşvet veren kişi bir kamu görevlisi olabileceği gibi herhangi bir vatandaş da olabilir. Rüşvet verme suçunun cezası; 4 yıldan 12 yıla kadar hapis cezasıdır”⁵⁷.

2.2 Suistimal Üçgeni

Uzmanlar çalışanların suistimale başvurma nedenlerini uzun yıllar boyunca incelemişlerdir. Kapsamlı anket çalışmaları ve veri analizleri günümüzde de büyük bütçeli projeler olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların suistimale başvurma nedenlerinin bulunmak istenmesi, önleyici ve geliştirici faaliyetlerin uygulanması açısından önemli bir çabadır. Bu konuda literatüre geçen ve günümüzde en iyi bilinen akademik çalışma, ünlü kriminolog Donald R. Cressey tarafından temelleri atılan, “Suistimal Üçgeni” adlı teoridir. Donald R. Cressey’in doktora tezi için 1950’li yıllarda geliştirdiği hipoteze göre⁵⁸:

“Güvenilir çalışanlar kendilerini paylaşamayan bir mali sorun içinde bulduklarında güven tecavüzcüsü haline gelmektedir.”⁵⁹ Sorunlarını, işletmedeki

⁵⁷ 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, md.252 (Değişik: 2/7/2012-6352/87 md.)

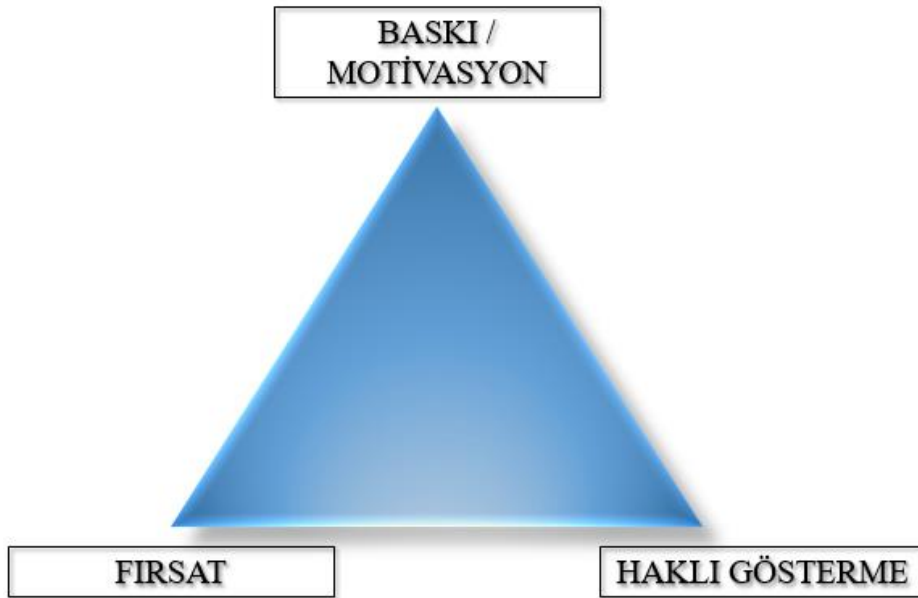
⁵⁸ Tracy L. Coenen, Essentials Of Corporate Fraud, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2008, s.2.

⁵⁹ Cressey, araştırmasında paylaşamayan sorunları altı başlıkta toplamıştır. Bunlar; zorunlulukların doğurduğu sorunlar, kişisel başarısızlıklardan gelen sorunlar, işletmeye dayanan sorunlar, fiziki tecrit, statü kazanma ve işveren-çalışan ilişkileridir.

güvenilir konumlarını kötüye kullanarak gizlice çözmektedirler. Yaptıkları işin bir nedenle haklı gerekçelere dayandığını ve kendilerini haklı gördüklerini açıklama gayreti içine de girmektedirler.”

Cressey bu hipotezinde suistimal eyleminin gerçekleşebilmesini etkileyen üç önemli unsurdan bahsetmektedir⁶⁰;

1. Çalışanın finansal bir **baskı** altında olması, (“pressure”)
2. Sorunlarını çözebilmek için **fırsat** kovalaması ve bunu haksız ve gizli bir şekilde yapması, (“opportunity”)
3. Kendisini **haklı görmesi ve göstermesi** (“rationalisation”).



Şekil 4: Suistimal Üçgeni⁶¹

Bugün suistimal üçgeni teorisi olarak bilinen bu kurama göre, üçgenin alanının suistimale karşı açıklık ile paralel olduğu düşünülmektedir. Bir başka deyişle, işletmede çalışanlar üzerinde veya işletmenin üzerinde ne kadar çok baskı unsurları bulunuyorsa, üçgenin bir kenarının uzunluğu artıyor, çalışanların suistimale başvurmalarını engelleyecek kontrol ortamı ne kadar zayıf olursa diğer kenarının

⁶⁰ Farklı kaynaklarda üçgenin köşeleri farklı şekillerde Türkçe'ye çevrilmiş olduğundan, İngilizce orijinal karşılıklarına yer verilmiştir.

⁶¹ Kaynak: Joseph T. Wells, "Why Employees Commit Fraud." Journal of Accountancy, February 2001. <http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=41> (23.10.2009) s.1

uzunluğu artıyor ve kurum kùltüründeki veya iletişimindeki zayıflıklar nedeniyle, çalışanlar bu hileli eylemleri ile ilgili kendilerini haklı gösterebilecek gerekçeler yaratabiliyorsa, bir diğer kenarının uzunluğu artıyor, dolayısıyla, üçgenin alanı büyüyor. Üçgenin alanı da suistimal riski alanı olarak değerlendiriliyor.

Suistimal yapan tarafın çalışan olabildiği gibi, işletmenin kendisinin de hileli finansal raporlamaya başvurarak organize bir suistimal eylemine girebileceğinin mümkün olduğu yaşanan farklı skandallar ile görùlmüřtür. Bu vakalardan en çarpıcı olanı şüphesiz Enron vakasıdır. Son yıllarda yaşanan Volkswagen emisyon skandalı da benzer bir şekilde bireysel değil, daha çok kurumsal vakalardır. Bu nedenle suistimal üçgeni incelenirken, suistimal üçgeninin unsurlarını sadece bireyler için değil, kurumsal olarak da değerlendirmek gerekmektedir.

şirket icra kurulu başkanı veya genel müdürü, iç denetim yöneticisi, finans yöneticisi, uyum yöneticisi ve üst yönetimin suistimal üçgeni teorisine hakim olmaları, riskleri erken değerlendirmeleri ve suistimal oluşmadan önce gerekli önlemleri almaları açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında suistimal üçgeninin unsurları incelenirken her bir suistimal unsuruna ile ilgili örnek olaylara yer verilecektir.

Herhangi bir suistimal soruşturmasının sonucunda, kişinin suistimale başvurma nedenleri incelenirken, ilgili vaka özelinde suistimal üçgeninin durumu da değerlendirilmiş olur. Soruşturma yapanların, suistimalin kök nedenlerinin incelenirken, baskılar, fırsatlar ve haklı gösterme olanakları ile ilgili yapacakları analizler, işletmenin suistimale ağıklığına yönelik iyileştirmeler yapmasını, kurum kùltürünü iyileştirmesini, suistimal riskini azaltmasını sağlayacaktır.

2.2.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru

Suistimal eylemi baskı veya motivasyon unsuru ile başlamaktadır. Kumar veya kötü alışkanlıklar, borç ve finansal baskılar, iş ile ilgili baskılar, intikam alma duygusu,

ailevi baskılar, hastalık, tehdit veya şantaj, paraya olan ihtiyaç, sosyal statü ihtiyacı gibi baskı unsurlarından söz etmek mümkündür⁶².

Yüksek tutarlı kişisel veya ailevi borçlar, artan geçim veya eğitim masrafları, kritik bir hastalık nedeniyle ani sağlık harcamalarının ortaya çıkması, kötü alışkanlıklar ve uyuşturucu, kumar, alkol gibi bağımlılıklar, iyi bir yaşam standardı isteği, boşanma tazminatları, yapılmış olunan yatırımların batması veya zarar etmesi, beklenmedik finansal ihtiyaçlar, kişinin gece hayatına düşkünlüğü, kişinin akrabalarının başlarına gelebilecek beklenmedik olaylar, hapis cezaları veya tutukluluk durumları, akrabaların kötü alışkanlıkları, ailevi baskılar, diğer çalışanlardan düşük ücretle çalıştırılması, çalışanın üstleri tarafından yıldırılmaya çalışılması, işinden memnun olmaması, üstlerinden beklediği takdiri veya ödüllendirmeyi görememesi, beklediği terfiyi alamaması, tehdit edilmesi, şantaja maruz kalması gibi baskı unsurları sayılabilir⁶³.

Örnek Olay İncelemesi:

Yaşanmış bir örnek olayda, şirket genel müdürünün asistanı, aynı zamanda genel müdürünün şirket için yapmış olduğu masrafları ve bunlara karşı aldığı personel avanslarını da takip etmektedir. Uzun bir süredir genel müdür ile birlikte çalışmakta olan asistan, genel müdürün güvenini kazanmıştır. Her ay sonunda, alınan avanslara ilişkin, masraf belgeleri oluşturarak, muhasebe ile mutabakat yapmakta ve avans bakiyesini sıfırlamaktadır. Bu mutabakat ile ilgili genel müdürü sözlü olarak bilgilendirmekte “herhangi bir borç veya alacağının olmadığını” belirtmektedir.

Her ay, o ayki seyahat veya toplantı planına göre genel müdür için avans talebi asistan tarafından yapılmaktadır. Asistan işin aslında, her ay 10 bin TL avans çekerken, genel müdüre bu tutarın 5 bin TL’lik kısmını verip, kalan 5 bin TL’yi kendisi için almaktadır. Ay sonunda genel müdür 5 bin TL’lik avansı için, 5 bin TL’ye yakın veya bir miktar fazla masraf belgeleri getirmekte ve asistanına teslim etmektedir. Asistanı, kayıtlarda 10 bin TL olan avans için 5 bin TL’lik belge sunmakta, aslında genel

⁶² KPMG, Bir Suistimalcinin Profili, 2016 <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2016/06/bir-suistimalcinin-profil-2016.html> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

⁶³ Akdemir, Ç. İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, 2010, s.43-44

müdüre belirttiği gibi, avans bakiyesi muhasebe kayıtlarında kapanmamakta, 5 bin TL açık vermektedir.

Asistan bu işlemi yaklaşık iki yıl sürdürmüş ve muhasebe kayıtlarında, şirketin genel müdürden 150 bin TL alacak bakiyesi oluşmuştur. Muhasebe müdürü, kurum kültürü nedeniyle genel müdürden çekinmekte ve parayı ödemesini direkt olarak isteyememekte, ancak bakiyenin artmasından da rahatsız olmaktadır.

Asistan, doğum iznine çıktığında, yerine geçici olarak gelen genel müdür asistanı durumu anlamış ve iç denetim müdürüne raporlamıştır.

Doğum iznine ayrılmış olan genel müdür asistanı şirkete çağırılarak, konu sorulduğunda, asistanın ikrarı eşliğinde verdiği beyan dikkat çekmektedir. Genel müdür asistanı, ailevi baskılar nedeniyle suistimali gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Halen hamile olduğu için sağlık durumuna öncelik verilerek yapılan görüşmede, genel müdür asistanı, samimi bir şekilde suçunu ikrar ve itiraf ederken, ailesinin varlıklı bir aile olduğunu belirtmiştir. Anne ve babasının, eşinin işinden memnun olmadıklarını ve eleştirdiklerini, daha iyi bir standartta yaşamalarını istediklerini ancak mevcut durumda bu standarda ulaşamadıklarını belirtmiştir. Tüm bunların üstüne iki sene önce, eşinin ticari faaliyetlerinin iflas etmesi sonrasında, anne ve babasına iyi bir yaşam sürdürdüklerini göstermek için, şirketten bu paraları almak zorunda olduğunu belirtmiştir.

Bu örnek vakada, genel müdür asistanı, uzun bir süredir aynı kontrol ortamında, aynı kurum kültürü içinde çalışırken, kendisinin suistimale başvurmasının başlıca sebebinin ailevi baskılar olduğu görülmektedir. Kendisinin suistimali kolaylıkla yapabilmesini sağlayan, diğer bir unsur olan kurum kültürü ve kontrol zayıflıkları ise, suistimal üçgeni teorisinin “fırsat” kenarının bir konusudur.

2.2.2. Fırsat

Suistimal eyleminin gerçekleştirilebilme ve yakalanmamasına neden olacak fırsatları temsil eder. Suistimal fiilini gerçekleştirenler yaptıkları uygun olmayan eylemden dolayı yakalanmamak için, eylemlerinin yakalanmayacağından emin olmak isterler. İç kontrollerin zayıf olması, yetkin olmayan bir yönetim, yetersiz deneyim ve

gözetimler veya kişilerin mevcut konumlarından istifade etmeleri fırsatları yaratabilir. Yeterli olmayan suistimal risk yönetimi süreçleri de doğal olarak fırsatları artırabilir. Şirketlerde suistimal riskini azaltmaya yönelik programlar geliştirilmiş olsa da, bu durum suistimal riskinin tamamen yok edildiği anlamını taşımaz.

Farklı süreç ve fonksiyonlar için suistimal riskini minimize edebilecek kontroller etkin bir şekilde tanımlanmış, yetki ayrılığı ilkesine uygun çalışılıyor ve gözetimi yapılıyor olsa dahi, farklı süreç ve fonksiyonlarda çalışan kişilerin bir araya gelerek, bu kontrolleri aşarak kendilerine fırsat yaratma olasılıkları bulunmaktadır.⁶⁴

Yaşanan suistimal vakaları incelendiğinde, karmaşık faaliyetleri olan şirketlerde, hızlı büyüme veya küçülme sürecinde bulunan şirketlerde, çok fazla hatalı işlemler ve ters kayıtların bulunması gibi kayıtlar da denetlenmesi zor ortamlar yaratacağı için fırsatları artıracak unsurlar arasında görülebilir.

Örnek Olay İncelemesi:

İşletme makine satış, kiralama ve servis iş kolunda faaliyet göstermektedir. İşin doğası gereği, üç farklı iş alanında farklı kontrol mekanizmaları tanımlanmıştır. Hizmetlerin ülke genelinde yaygın bir yelpazede olması nedeniyle, bölge müdürlükleri ve o bölge müdürlüklerine bağlı şube ağırları bulunmaktadır.

Büyükşehirlerden bir tanesindeki şube müdürlüğünde görev yapan muhasebe müdürü bir yıl içinde kendisi için şirketten 950 bin TL almıştır. Para aldığı tespit edildiğinde, işten çıkışı verilmiş ve savcılığa suç duyurusunda bulunulmuştur. Ceza davası sonuçlandığında şüpheli personel emniyeti suistimal fiilinden hüküm giymiştir.

Konu detaylı olarak incelendiğinde, şahsın, iş makineler için tedarik etmiş olduğu teminat çeklerini, farklı muhasebe hesapları üzerinde virmanlayarak, kurmaca yabacı para çevrim işlemleri yaparak, kurumun banka hesabından kendi hesabına aktardığı paraları gizlemiş olduğu belirlenmiştir. Mutabakat çalışmasının teminat çekleri için yapılmaması, şahsın uzun zamandır şirkette çalışıyor olması nedeniyle kontrolden ziyade güvene dayalı ilişkiler, işletme içindeki karmaşık işlemler, şahsın

⁶⁴ UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009 s.8

sahip olduğu yetkiler ve kurumunun Őehirdeki itibarı bu eylemlerin geręekleŐtirilmesi için Őahsa fırsat yaratmıŐtır.

İŞletme, kiralanana iş makineler için mŐŐterilerinden teminat çekleri almaktadır. Bunları muhasebe kayıtlarında nazım hesaplarda takip etmekte aynı zamanda fiziksel olarak da kasasında tutmaktadır. Aynı zamanda, servis, makine satıŐı ve kiralama faaliyetleri ile ilgili de tahsilat aracı olarak da ek kullanmaktadır. Tahsilat çeklerini ise kasasında tutmayarak bankaya tahsile göndermektedir. Tahsilat ekleri bölge mŐdŐrlŐĐŐ ve Şirket merkezi tarafından sŐrekli takip edilmektedir, mutabakat sŐreci etkin bir Şekilde merkezi olarak geręekleŐtirilmektedir.

Muhasebe mŐdŐrŐ 15 yıldır Şirkette alıŐan ve hem merkez hem de bölge mŐdŐrlŐĐŐnde çok sevilen ve saygı duyulan bir kişidir. Şirketin en zor zamanlarında çalıŐkanlıĐıyla ön planda olup, özellikle ekonomik kriz nedeniyle, Şube mŐdŐrlŐĐŐnde personel eksiltildiği son bir yıl içinde izin kullanmadan sŐrekli fazla mesai yaparak çalışmış ve dikkat çekmiŐ bir elemandır. İŐlerin çok yoğun olduğu belgelere imza alınamadığı zamanlarda bile, bankalar ile iyi ilişkisi sayesinde iŐlerin durmamasını sağlamıştır.

Yapılan incelemeler sonrasında, muhasebe mŐdŐrŐnŐn kendi hesabına para alma yöntemi aşağıda açıklanmıştır.

Nakit deme iç kontroller nedeniyle yasak olduğu için demeler banka kanalıyla yapılmaktadır. Şirketin deme listelerini elle kendisi hazırlayan muhasebe mŐdŐrŐ, ödeme listelerine kendi hesap numarasını ekleyerek parayı kendi hesabına aktarıyor.

Kendi hesabına aktardığı parayı mali tablolarda gizlemesi gerektiğini bilen muhasebe mŐdŐrŐ karmaşık Şirket işlemlerinden yararlanarak, fiktif muhasebe kayıtları yaparak bu işlemi bir yıl saklamayı başarmış ve bu dönemde 950 bin TL para almayı baŐarmıŐtır.

Özetle, kendisi için ödeme çıkardığı 10 – 20 bin TL aralığındaki paraları gider hesaplarına kaydetmek yerine geçici olarak aktiflerde yer alan bir “diğer varlıklar” hesabına almıştır. Bu ufak tutarları, bir kaç gŐn sonra diğer varlıklardan da “tahsildeki ekler” hesabına “borç” kaydı ile aktarmıŐtır. Böylelikle, farkları bakiyesi çok yŐksek

olan tahsildeki çekler hesabında biriktirmiştir. Ancak böyle bir durumda aylık olarak merkez tarafından yapılan mutabakat çalışmaları sırasında, tahsildeki çekler bakiyesinin kaydı olarak, bankadan gelen mutabakat yazısındaki fiili durum ile tutmaması gerekmektedir.

Mutabakatlarda fark çıkmaması için muhasebe müdürü, ay sonlarında, teminat olarak alınan ve şirket kasasında tutulan çeklerden, farka en yakın olan tutarlı çekleri seçerek, bankaya sanki tahsile vermiş gibi göstermiştir. Böylece, bankadaki çekler tutarı artırılmış ve kaydı tutar ile mutabakatı sağlanmıştır. Birkaç gün sonra, teminat çeklerini tekrar bankadan geri alarak, sehven tahsil edilmelerinin de önüne geçmiştir.

İnceleme sürecinde, muhasebe müdürünün yukarıda basit olarak anlatılan işlemleri yaparken, suistimalin tespit edilmesini daha da zorlaştıracak birçok farklı hesabı kullanarak çok fazla fiş kestiği ayrıca dikkat çekmiştir.

Yukarıda açıklanan vakada, muhasebe müdürünün faydalandığı bazı fırsatlar aşağıda sıralanmıştır:

- Kazanmış olduğu güven sayesinde, banka şubesinin belge bile olmadan telefon görüşmesi ile işlem yapmaya ikna olması.
- Şube müdürünün tüm ödemeleri incelememesi.
- İşletmenin küçülmeye gitmesi nedeniyle muhasebe müdürünün hem işi yapan hem de kontrol eden görevinde bulunması.
- Karmaşık muhasebe işlemleri ve karmaşık işletme yapısı.

2.2.3. Haklı Gösterme

Haklı gösterme bazı kaynaklarda gerekçe bulma, bahane, rasyonelleştirme veya mantıksallaştırma olarak da ele alınmaktadır. Orijinal olarak İngilizce “rationalization” kelimesinden Türkçe’ye çevrilmiştir.

Suistimal yapan şahsın psikolojik olarak yaptığı fiilden dolayı kendisini rahatlatma, bunun yanlış bir şey olmadığına kendisini inandırma ihtiyacı içindedir. Diğer bir ifadeyle, kendisini haklı çıkarma ve yaptığı işi meşrulaştırma isteği bulunmaktadır. Hırsızlık olarak nitelendirilen bir eylemde bile kişi bu hatalı

davranışını genel kabul görmüş etik ilkeleri içinde görmeye çalışarak, “hastalık nedeniyle şirketten borç aldım” diye yorumlayarak kendisini haklı göstermeye çalışabilir.

Çalışanların kendilerini haklı göstermeleri üç alanda odaklanmaktadır⁶⁵:

- 1. Gereklilik:** Çalışan suistimali çalıştığı şirketin menfaati için için yaptığını düşünmektedir ve kendisini bu şekilde eyleminin doğruluğuna inandırmıştır. “İş için yaptım.”
- 2. Zararsız olması:** Bu eylemden dolayı kimsenin zarar görmediğini düşünmektedir. “Parayı iyi bir amaç ve başkaları için aldım ve kullandım.”, “Yaptığımda yanlış bir şey yok ki, herkes yapıyor zaten.”, “Şirket bunu karşılayabilir, onlar için çok küçük bir tutar”.
- 3. Adillik :** “Bana yeterince ödemiyorlar”, “Bunu hak ediyorlar”, “Herkesten çok çalıştığım için en çok ben hak ediyorum.”, “Bana kötü davranıyorlar.”

Çalışanların kendi zihinlerinde yarattıkları ve önce kendilerini ikna ettikleri bir faaliyet olduğu için, haklı gösterme unsurunu işletme yönetimlerinin doğrudan azaltma şansı bulunmamaktadır. Fakat işletmeler, dolaylı olarak, çalışanları suistimal ve etik kurallar ile ilgili olarak bilgilendirir, onları eğitirlerse, çalışanların kendilerini ikna etme süreçlerinin büyük ölçüde önüne geçebilirler. Bu açıdan şirket yönetimlerinin aşağıdaki eylem planlarını değerlendirmeleri faydalı olacaktır⁶⁶:

- Çalışanlara etik kuralların anlatılması, eğitim organizasyonları, e- eğitimler,
- Suistimal örneklerinin net olarak paylaşılması, örnek hileli olayların yazılı bir şekilde açıkça paylaşılması,
- Hileli eylemlerin kesinlikle cezalandırılması, suistimale göz yumulmaması, suistimal yapıldığını gören, gözlemleyen veya şüphe edenlerin sessiz kalmamasının sağlanması,

⁶⁵ CIMA. Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise. 2008 s.13

⁶⁶ Akdemir, Ç. İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, 2010, s.46

- Üst yönetim ve yönetim kurulunun öncelikle kendilerinin etik kuralları benimsemesi, örnek olarak şirketi yönetmeleri.

Suistimal inceleme ve soruşturmaları sırasında, her bir vaka için, suistimalciyi haklı gösterecek unsurlar bulunduğu dikkat çekmektedir.

İşletmelerin “haklı gösterme” unsurunu azaltmaları için dolaylı önlemlerden bir tanesi de olumlu kurum kültürünün sağlanmış ve etkin bir iç iletişim modelinin kurulmuş olmasıdır.

Örnek Olay İncelemesi:

Jeneratör ve güç sistemleri satış ve bakım faaliyeti gerçekleştiren bir şirkette dış servis bakım operatörü olarak görev yapan bir çalışan, jeneratör bakımı sırasında değişim yapması gerektiği orijinal ve kullanılmamış yağları değişim için kullanmadığı ve çalarak dışarıda sattığı gerekçesiyle işten çıkarılmıştır.

Konu iç denetim birimine ihbar kanalıyla intikal etmiş, iç denetim birimi önce depolarda sayımlar yapmış ve sayım farkı tespit edememiştir. Hırsızlık yöntemi araştırıldığında, yukarıda açıklanmış olan yöntem tespit edilmiş, yapılan tespit sahada da doğrulanmıştır. Operatör, dış görevde olduğu için kendisine tahsis edilen araçla hafta sonları memleketi olan Babaeski'ye gitmektedir. Keşan, Babaeski, Lüleburgaz mevkiindeki köylerdeki bazı otomotiv servislerine yağları teslim ettiği bilgisi, sahada doğrulandıktan sonra, çalışanın savunması istenmek için bir araya gelindiğinde, çalışanın kendisini haklı gösterecek bahaneler ürettiği dikkat çekmiştir. Bu bahaneler arasında;

- Şirket zaten bu ürünün parasını müşteriden alıyor şirketin bir zararı yok,
- Yılda 3-5 saat çalışmış olan jeneratörün yağı temiz olduğu için, tekrar kullanılmasının bir sakıncası yok,
- Fakir ve geçim sıkıntısı olan köylüye maliyetinin çok altında veriyor ve onların da geçimine destek oluyorum,
- Yağ değişimi yapmıyor değilim, müşteriye yağı veriyorum ancak çıkan yağı alıyorum,

- Şirket'in ABC projesinde o kadar kaybı oldu, burada hayır işi yapıyoruz ve çok küçük, bir etkisi bile yok,
- Bu eylemin yanlış bir iş olduğunu bilmiyordum,

Gibi kendisini haklı gösterecek bahaneler sunduğu görülmüştür.

2.3 Suistimal Yapanların Profili

Suistimal yapanların profiline yönelik yapılan araştırmalar hem ACFE tarafından hem de bu konuda danışmanlık veren firmalar tarafından dönemsel olarak hazırlanan raporlar ile sunulmaktadır. Bu rapordaki veriler, işletmelerin suistimal riski yönetimi konusunda veriye dayalı ve gerçekçi adımlar atmalarını, kırmızı bayrakları⁶⁷ zamanında değerlendirmelerini ve çalışanlar ve yönetim kademesinde farkındalık yaratılması açısından önem taşımaktadır. Bu tarz çalışmaların zayıf noktalarının ise, suistimal eyleminin yakalanabildiği vakaları içeriyor olmasıdır. Dolayısıyla, yakalanmadan şirketten ayrılan, emekli olan veya çalışmaya devam eden suistimal yapanlar ve onların eylemlerine ilişkin önemli bilgilerin ihtiva edilmediğini de değerlendirmek gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde, hem suistimal yapan profiline yönelik bu araştırmalardan bir derleme hem de kırmızı bayrak olabilecek konulara yer verilmiştir.

2016 yılında yayınlanan ve iki yıllık verileri kapsayan bir araştırmada 81 ülkeden 750 farklı suistimalci profili incelenmiştir. Tipik bir suistimal yapan profilinin çoğunlukla Erkek, 36-55 yaşları arasında, şirkette 6 yıldan uzun süredir ve yönetici pozisyonunda çalışan olduğu gözlemlenmiştir⁶⁸.

⁶⁷ Şirketlerde hile olarak ortaya çıkabilecek risk faktörlerine kırmızı bayrak adı verilir. Suistimale karşı yönelim veya eğilimin bulunduğu yönelik uyarı işaretleridir. (Sandhu, 2016: 223).

Kırmızı bayraklar, çalışanların kendileri için şirketten faydalanma veya şirketi olduğundan daha iyi gösterme eğilimlerinin arttığını gösteren bir takım olaylar, durumlar, baskılar, fırsatlar ya da kişisel özelliklerdir (Gullkvist ve Jokipii, 2013: 45). Kırmızı bayraklar suistimal üçgeni teorisinde yer alan unsurlar ile birlikte, analitik anormallikler, aşırı davranışlar, şikayetler, muhasebe ile ilgili anormallikler vb. şekillerde olabilirler. Kırmızı bayraklar suistimali tespit etmekten ziyade söz konusu olabileceğinin göstergeleridir (Çankaya ve Gerekan, 2009: 100).

⁶⁸ <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2016/06/bir-suistimalcinin-profilini-2016.html> (Erişim Tarihi: 08.06.2020)

Tablo 3: Suistimal Yapanların Şirketteki Pozisyonları - Tutarları⁶⁹

| Pozisyonu | Oran | Ortalama Kayıp |
|-----------------------------|------|----------------|
| Diğer | 3% | \$189.000 |
| Çalışan | 44% | \$50.000 |
| Müdür | 34% | \$150.000 |
| Üst Yönetim - Şirket Sahibi | 19% | \$850.000 |

ACFE'nin suistimal yapan profil analizine göre ise, suistimal yapanların suistimal tutarlarının şirket içindeki pozisyonları ile doğru orantılı olduğu görülmektedir. Şirketteki pozisyonları yükseldikçe suistimal yapanların neden oldukları kayıplar da artmaktadır.

Tablo 4: Suistimal Yapanların Kurum İçi Deneyimleri - Tutarları⁷⁰

| Deneyimi | Oran | Ortalama Kayıp |
|-------------------|------|----------------|
| 1 Yıdan Kısa Süre | 9% | \$40.000 |
| 1-5 Yıl | 44% | \$100.000 |
| 6-10 Yıl | 23% | \$173.000 |
| 10 Yıdan Fazla | 24% | \$241.000 |

Suistimal yapanların çalıştıkları departmanlar ve yapılan suistimallerdeki ortalama kayıplar dikkate alındığında, üst yönetim tarafından yapılan suistimallerin şirkete yarattıkları kayıpların yüksek olmasının yanı sıra, bu tarz suistimallerin oldukça sık gözlemlendiği dikkat çekmektedir.

⁶⁹ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.33

⁷⁰ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.35

Tablo 5: Suistimal Yapanların Çalıştıkları Fonksiyonlar - Tutarları⁷¹

| Fonksiyonu | Oran | Ortalama Kayıp |
|--------------------------------|------|----------------|
| Muhasebe | 14% | \$212.000 |
| Operasyon | 14% | \$88.000 |
| Satış | 12% | \$90.000 |
| Üst Yönetim | 11% | \$729.000 |
| Müşteri Hizmetleri | 8% | \$26.000 |
| İdari Destek | 8% | \$91.000 |
| Diğer | 6% | \$77.000 |
| Finans | 6% | \$156.000 |
| Satınalma | 5% | \$163.000 |
| Tesis Yönetimi ve Bakım | 3% | \$175.000 |
| Depolama ve Stoklar | 3% | \$200.000 |
| Bilgi Teknolojileri | 3% | \$225.000 |
| Pazarlama ve Kurumsal İletişim | 2% | \$80.000 |
| Üretim | 2% | \$200.000 |
| İnsan Kaynakları | 1% | \$76.000 |

Suistimal yapanların profilleri üzerine yapılan araştırmalar, suistimal yapanlara yönelik “kırmızı bayrak” olarak ifade edilen dikkat çekici unsurları da ön plana çıkarmaktadır. Buna göre yapılmış olan farklı analizler sonucunda, aşağıdaki sıralanan uyarı işaretlerine dikkat etmek gerekir:

- Yaşam stili ve kazanç uyumsuzlukları olan aşırı kişisel harcamalar yapan çalışanlar,
- Bağımlılıklar,
- Diğer çalışanlarla iletişim ve özel hayatta ilişki problemleri,
- İzin kullanmama, terfi veya yeni pozisyonları istememe ve hatta reddetme,
- Demotive ve mutsuz olma, stres ve baskı altında olma,
- Güvenilmez, sık hata eğilimi ve düşük performans,
- Yanlışların sorumluluğunu almayı reddetme,
- Aşırı gizlilik, denetçilerle bilgi paylaşmama,

⁷¹ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.37

- Bencillik,
- G6z korkutan, kabadayı davranışlar,
- 6zgeçmişı ile uygun olmayan yetenek, performans veya pozisyon,
- Etrafında onu onaylayan ve sürekli destekleyen kişileri toplama,
- Toplantı notları tutmamak, tutulmasını istememek, kayıtları silmek, kuralları gevşetme eğilimi,
- Tedarikçilerle birebir ve baş başa kalma arzusudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - İÇ DENETİMİN ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARI'NA GÖRE SUİSTİMAL RİSKLERİ İLE İLGİLİ ROL VE SORUMLULUKLARI

İç denetimin görevlerinden bir tanesi de suistimal ile ilgili görevleridir. IIA tarafından yayınlanan ve uluslararası mesleki mevzuat olarak kabul edilen, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin (“UMUÇ”un) *Standartlar* kısmında, suistimale karşı iç denetçilerin görevleri tanımlanmıştır. IIA tarafından ayrıca Standartlarda yer verilen genel prensiplere yönelik uygulama rehberleri yayınlanarak iç denetçiler bu konuda bilgilendirilmişlerdir.

İç denetimin tanımında yer aldığı gibi iç denetçiler riskleri proaktif olarak değerlendirmektedirler. Bu risk kategorilerinden bir tanesi ise kaçınılmaz olarak suistimal ve suistimal riskleridir. İç denetçiler proaktif olarak, suistimal risklerini tespit edip, değerlendirmesini yapıp, risk azaltıcı önerilerde buldukları gibi, iç denetim görevleri sırasında, suistimal göstergelerini takip ederek, suistimal tespitinde de bulunabilirler.

Bu bölümde, iç denetim fonksiyonunun özellikle suistimal tespit etmesi sonrasında kendisinden beklenen faaliyetlere yer verilmiştir. Bu çalışmanın dördüncü bölümünde yer alan örnek olay çalışmasında, bu bölüme referans verilerek, gerçek bir suistimal vakasının yönetilmesinde iç denetimin rolü incelenecektir.

Bu çalışmanın odağının kaybedilmemesi amacıyla, “suistimal risk yönetimi” başlığı incelenmemiş, çalışmanın kapsamı, iç denetçilerin suistimaller karşısındaki görev ve sorumlulukları ile sınırlandırılmıştır.

3.1 Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve Standartlar

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ), Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün yayınlamış olduğu, iç denetim mesleğinin küresel olarak uygulama esaslarını tanımlayan sistematik bir kaynaktır. Bu çalışma kapsamında yer verilen uluslararası iç denetim standartlarını açıklamadan önce, bu standartların içinde yer aldığı, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, bu standartları yayınlayan

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

3.1.1. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 1941 yılında ABD'nin Florida eyaletinde kurulmuştur. Modern anlamda iç denetim mesleğinin kuruluşu olarak IIA'in kuruluş tarihi alınmaktadır. İç denetim mesleğinin uluslararası meslek birliği olan IIA, iç denetimin küresel standartlarını koyan, iç denetimi dünyaya tanıtan, iç denetim ile ilgili kanun koyucularla iletişimi sağlayan ve mesleki akreditasyon da dahil her alanda mesleğin gelişimine katkı sağlayan organizasyondur.

159 farklı dernek statüsünde bölge kuruluşunda olmak üzere toplam 200 binin üzerinde üyesi bulunan IIA'in Türkiye'deki temsilcisi Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği'dir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün misyonu aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- İç denetim profesyonellerinin kurumları için yarattıkları değeri artırmak ve iç denetçileri desteklemek
- İç denetimin ilgilendiği farklı alanlarda, mesleki eğitim ve gelişim imkânları sağlamak, uluslararası iç denetim standartlarına yönelik ve diğer mesleki uygulama alanlarına yönelik rehberlik etmek ve sertifika programları düzenlemek.
- İç denetim ile ilgili ve iç denetimin iç kontrol sistemleri, risk yönetimi ve uyum ile ilişkili alanlardaki rol ve sorumluluklar ile ilgili araştırma, geliştirme ve tanıtım faaliyetlerini uygulayıcı ve diğer paydaşlara aktarmak.
- İç denetim ile ilgili en iyi uygulama örnekleri konusunda iç denetçileri ve diğer ilgili profesyonelleri eğitmek.
- Farklı ülkelerdeki, çeşitli deneyim ve bilgi birikimine sahip iç denetçileri bir araya getirerek, bilgi ve deneyim paylaşımı yapılmasını sağlamak.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün faaliyet alanları arasında, standartların ve iç denetim rehberlerinin geliştirilmesi, kitap ve yayınlar, sertifikasyon, eğitim ve gelişim, seminer, etkinlik ve diğer faaliyetler yer almaktadır.⁷²

3.1.2. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE)

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE) 1995 yılında kırk yedi kurucu üye tarafından kurulmuştur. TİDE'nin Kurucu ve Onursal Başkanı Ali Kamil Uzun'dur. Enstitü 1996 yılında hem Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) hem de Avrupa İç Denetçiler Enstitüleri Konfederasyonu (ECIIA) üyeliğine kabul edilmiştir. 1998 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile "Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği" adı tescil edilmiş olup, aynı yıl Uluslararası İç Denetim Standartları Türkçe'ye çevrilmiştir.

TİDE, kısa sürede mesleğin dünya çapında öncülerinden biri olmayı başarmış, 2000 yılında, Avrupa İç Denetim Konferansı, ECIIA ile birlikte İstanbul'da organize edilmiştir. Aynı yılda uluslararası geçerliliği olan Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sınavları Türkiye'de düzenlenmeye başlamış ve Türkiye'nin ilk Sertifikalı İç Denetçileri bu unvanı almışlardır.

Bugün bakıldığında TİDE, Türkiye'nin kurumsal yönetim derecelendirme notu en yüksek üç sivil toplum kuruluşundan bir tanesi olarak, aynı zamanda kendi kurumsal yapısını da kurmuş bir meslek örgütüdür.

900'den fazla kurumun temsil edildiği, 3000'e yakın üyesi bulunan TİDE'nin faaliyet alanları, IIA'nın faaliyet alanları ile paralellik göstermektedir. Vizyonu, "Meslekte mükemmelliğin küresel paydaşı olmak", misyonu ise, "İç denetçilerin etkin yönetişim, kontroller ve risk yönetiminin vazgeçilmez bir unsuru olduğunun kabulünün sağlanması" olan TİDE'nin ana stratejik hedefleri aşağıda sıralanmıştır:

- Bütün üyelerine uluslararası standartlarda yetkinlikler kazandırılmasının sağlanması,

⁷² Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (Erişim Tarihi: 04.06.2020)

- Mesleki gelişimi ve tanıtımı sağlamak için iletişim, eğitim ve paylaşım zemini oluşturarak, bu amaçla ürün ve hizmet çeşitliliği ve sürekliliğinin sağlanması,
- Mesleğin etkili ve etkin bir şekilde uygulanması ve yaygınlaştırılmasında öncü olunması,
- Ulusal mesleki otorite olunması,
- Yakın coğrafya ülkelerindeki mesleki uygulamalara öncülük edilmesi,
- Kurumsal yönetim, idari, lojistik ve teknolojik kapasitenin ve altyapının değerlendirilerek, hizmetlerinin daha verimli ve etkin hâle getirilmesidir.

TİDE Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve bu çerçevenin bir parçası olan Uluslararası İç Denetim Standartları'nı Türkiye'de yayımlayan ve Türkçe'ye çeviren kurumdur. TİDE'nin diğer önemli faaliyetleri arasında, mesleki standartlar ve kaynakların geliştirilmesi, sertifikasyon sınavlarının düzenlenmesi ve iç denetçilerin bu sınavlara hazırlanmasının temin edilmesi, eğitim, seminer, panel ve gelişim etkinliklerinin düzenlenmesi, mesleki literatürün geliştirilmesi, mesleki mevzuata katkı sağlanması, dönemsel olarak yayınlanan dergi, kitap ve diğer yayıncılık faaliyetleri, kariyer gelişim hizmetleri, akademik gelişime katkı sağlamak gibi çeşitli faaliyetler sayılabilir.⁷³

3.1.3. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve Uluslararası İç Denetim Standartları

İç denetim ile ilgili standartlar ve standartların nasıl uygulanması gerektiği konusunda tutarlı bir sistem oluşturan bu çerçevede, iç denetimi geliştirmek ve yorumlamak için ana prensiplere bağlı kaymak kaydıyla uygulama imkân ve yöntemleri bir disiplin içerisinde aktarılmıştır. Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin (UMUÇ) amacı, iç denetimin küresel olarak kabul edilmiş rehberini oluştururken, aynı zamanda Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün mesleki standart belirleyici durumunu da güçlendirmektir. UMUÇ, dünya üzerindeki tüm iç denetçilere, uygulayıcı ve paydaşlara hitap ederek, günümüzdeki iç denetim

⁷³ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Hakkımızda, <https://www.tide.org.tr/page/1/Hakkimizda> (Erişim Tarihi: 04.06.2020)

uygulamalarına yönelik kalite standartları yüksek bir rehber olmakla birlikte, aynı zamanda, iç denetimin küresel pazarını geliştirmeye yardımcı olmaktadır.

UMUÇ, iç denetimin tanımı ile başlamakta, ilerleyen kısımlarında, standartlar ve geniş uygulama alanı ile ilgili zorunlu ve tavsiye edilen uygulamalara yer vermektedir.

UMUÇ, dünya üzerindeki kabul görmüş diğer mesleki çerçevelerde olduğu gibi, iç denetimin sektör ve coğrafya bağımsız, farklı yapı ve statüdeki işletmelerde uygulanabilecek genel prensiplerini içerir. İç denetçinin faaliyet gösterdiği ülkelerin yasa ve mevzuatları, uygulama ile ilgili gelenek, örf ve adetleri farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle iç denetim faaliyetinin aldığı sorumluluklar da farklı ortamlara göre şekillenebilir. UMUÇ'ta belirtilmiş olan uygulama standartlarının yasa ve mevzuat ile çeliştiği düşünüldüğü durumlarda, IIA'e başvurması önerilmektedir.⁷⁴

UMUÇ'ta iki tür rehber vardır:

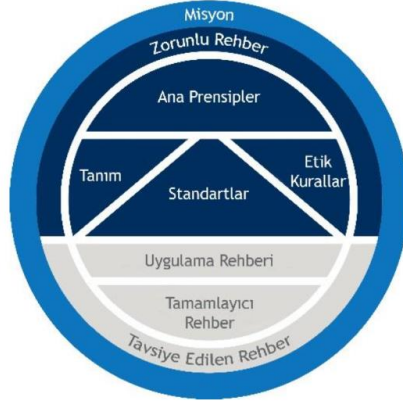
Zorunlu Rehber:

- Ana Prensipler
- Standartlar
- Etik Kuralları
- İç Denetimin Tanımı

Tavsiye Edilen Rehber

- Uygulama Rehberi
- Tamamlayıcı Rehber

⁷⁴ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, UMUÇ; <https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (Erişim Tarihi: 04.06.2020)



Şekil 5: Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ)⁷⁵

Standartlar incelenirken, her bir standartta “gereklidir” veya “zorunludur” ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Zorunludur ifadesi İngilizce “must” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmakta, gereklidir ifadesi ise İngilizce “should” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. “Gereklidir” sözcüğü kullanıldığında iç denetçinin uygulamada kendi muhakemesini kullanabileceği, “zorunludur” sözcüğü kullanıldığında ise, bu faaliyet uygulanmazsa, iç denetimin standartlara uygun bir şekilde yapılmayacağı anlaşılmalıdır.

İç denetçinin zorunlu rehberine uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi elzemdir. Tavsiye edilen rehber ise, iç denetçinin uygulama standartlarını yükseltilebilmesi için, uygulama rehberleri, sektörel uygulama önerileri, örnekler ve iyi uygulamaları içererek, mesleğin kalite standartlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır.

IIA, UMUÇ’un dışında, kamu sektörü rehberi, pozisyon raporları, mesleki mevzuat envanteri gibi diğer yayınları ile iç denetçilere farklı rehberler de sunmaktadır.

Bu çalışmanın 3.2nci kısmında (Uluslararası Mesleki Uygulama Standartlarına Göre İç Denetimin Rol Ve Sorumlulukları) Uluslararası İç Denetim Standartları’nda yer alan suistimal ile ilgili görev ve sorumluluklara yer verilirken, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde yer alan suistimale ilişkin uygulama önerileri bu raporun

⁷⁵ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, UMUÇ; <https://www.tide.org.tr/page/307/UMUC> (Erişim Tarihi: 04.06.2020)

4üncü kısmında (Uygulama Örneği: Bir Anonim Şirketi'nde Suistimal'in Tespit Edilmesi, Soruşturma Süreci ve Değerlendirilmesi) ele alınmıştır.⁷⁶

3.2 Uluslararası Mesleki Uygulama Standartlarına Göre İç Denetimin Rol ve Sorumlulukları

Bu çalışmada, iç denetim fonksiyonunun suistimal ve suistimal karşısındaki görev ve sorumlulukları uluslararası iç denetim uygulama çerçevesinde belirtilen hususlara uygun olarak incelenmiştir. Yeterlilik ve azami mesleki özen ve dikkat, üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlamalar, risk yönetimi, görev amaçları başlıklı Standartlarda, iç denetimin suistimal konusuna yaklaşımına değinilmiştir.

Ancak şunu özellikle vurgulamak gerekir ki, şirketlerin maruz kaldıkları suistimal riskleri ve risk çevrelerini belirlerken, işletmelerin kurumsal uygulamaları, ilgili ülke düzenlemeleri, akademik makaleler, sektörel olgular ve diğer kaynaklar dikkate alınmalıdır. Suistimallerin önlenmesi ve tespit edilmesi tepe yönetim ve diğer yönetim kademelerinin sorumluluğundadır. İç denetimin bu alanda dolaylı olarak sorumluluğu bulunmaktadır. Üst yönetimin bu alandaki görev ve sorumluluklarına ilişkin gösterdiği gayretin, değerlendirilmesi ve gözetiminden denetim komitesi sorumludur. İç denetim faaliyeti ise aslında denetim komitesinin işletme içindeki icra birimi olarak değerlendirilebilir. Diğer bir deyişle, iç denetim birimi, yönetimin belirlemiş olduğu suistimal risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini, bu alandaki kontrol sistemlerinin işlerliğini değerlendirerek, suistimali, belirleme ve suistimal risklerini azaltacak kontrol yapılarını tasarlaması gereken yönetimin en büyük destekçisidir⁷⁷.

3.2.1. 1210 Numaralı Standart: Yeterlilik

1210.A2 – İç denetçiler, suistimal risklerini ve bu risklerin kurum içinde yönetim şeklini değerlendirebilecek yeterli bilgiye sahip olmak zorundadır; fakat iç

⁷⁶ IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği, s.17-18

⁷⁷ PriceWaterhouseCoopers (PwC). 2004.TheEmerging Role Of InternalAudit in Mitigating Fraud And Reputation Risks s.7

denetçilerden esas görevi ve sorumluluğu suistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenmez⁷⁸.

3.2.2. 1220 Numaralı Standart: Azami Mesleki Özen ve Dikkat

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmak ve azamî özen ve dikkati göstermek zorundadır. Azamî meslekî özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

1220.A1 – İç denetçiler, şunları göz önüne alarak azamî meslekî özen ve dikkat göstermek zorundadır⁷⁹:

- Görevin amaçlarına ulaşmak için gereken çalışmanın kapsamı,
- Güvence prosedürlerinin tatbik edildiği konuların nisbî karmaşıklığı, lüzumu veya önemi,
- Yönetişim, risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği,
- Önemli hata, suistimal veya aykırılıkların olma ihtimali ve
- Güvence görevinin potansiyel faydalarına karşı maliyeti.

3.2.3. 2060 Numaralı Standart: Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında ve Etik Kuralları ve Standartlar ile uyumu konusunda, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır. Bu raporlar, suistimal risklerini, yönetim sorunlarını ve üst yönetimin ve/veya yönetim kurulunun dikkatini çekebilecek başka konuların da dâhil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır⁸⁰.

Standardın devamında yer alan yorumda, IIA, iç denetim yöneticisi ile tepe yönetim ve yönetim kurulunun işbirliği ile raporlama sıklığı ve içeriğinin belirlenmesi

⁷⁸ IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.47

⁷⁹ IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.48

⁸⁰ IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.54

gerektiğini belirtmektedir. Raporlamanın sıklığı ve içeriği, iletilecek bilginin önemi, yönetim kurulunun beklentileri ve hassasiyeti ile üst yönetim ve/veya kurul tarafından alınacak tedbirlerin aciliyetine bağlıdır.

İç denetim yöneticisinin üst yönetim ve yönetim kuruluna yapacağı raporlama ve iletişim aşağıdaki bilgileri içermelidir:

- Denetim yönetmeliği.
- İç denetim faaliyetinin bağımsızlığı.
- Denetim planı ve planla karşılaştırmalı ilerleme.
- Kaynak gereksinimleri.
- Denetim faaliyetlerinin sonuçları.
- Etik Kurallarına ve Standartlara uyum ve uyumla ilgili önemli konulara dikkat çeken aksiyon planları.
- İç denetim yöneticisi tarafından kurum için kabul edilemez olarak değerlendirilebilecek bir riske üst yönetimin yanıtı.

3.2.4. 2120 Numaralı Standart: Risk Yönetimi

2120.A2 – *İç denetim faaliyeti, suistimalin gerçekleşme ihtimalini ve kurumun suistimal riskini nasıl yönettiğini değerlendirmek zorundadır*⁸¹.

3.2.5. 2210 Numaralı Standart: Görev Amaçları

2210.A2 – *İç denetçiler, görevin amaçlarını belirlerken, önemli hataların, suistimallerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almak zorundadır*⁸².

⁸¹ ⁸¹ IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.56

⁸² ⁸² IIA, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - UYGULAMA ÖRNEĞİ: BİR ANONİM ŞİRKETİNDE İÇ DENETİM TARAFINDAN SUİSTİMALİN TESPİT EDİLMESİ, SORUŞTURMA SÜRECİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1 Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Yürütülen uygulamanın amacı, iç denetim süreçlerinde hile araştırma uygulamalarının hilenin ortaya çıkartılmasından raporlama sürecine kadar olan aşamalarının Uluslararası İç Denetim Standartları kapsamında açıklanmasıdır.

Bu uygulama, bir holdinge bağlı olarak telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren, Anonim Şirket statüsüne sahip XYZ A.Ş.’nin iç denetim birimi tarafından tespit edilen bir suistimal vakasının inceleme sürecinin uluslararası iç denetim standartları kapsamında değerlendirilmesini kapsamaktadır

4.2 Uygulamanın Yöntemi

Bu uygulamada, bu çalışmanın Üçüncü Bölümü’nde yer alan “İç Denetçinin Suistimal Konusundaki Rol ve Sorumlulukları” başlığı altında incelenen, suistimal denetiminin sahada uygulanması gözden geçirilmiştir. Uygulamanın kapsamlı bir şekilde aktarılmasının ardından, bu çalışmanın “4.10 İç Denetim Biriminin İnceleme ve Soruşturma Sırasındaki Roller” kısmında yapılan saha çalışması Üçüncü Bölüm ile ilişkilendirilmiştir.

XYZ A.Ş.’de yürütülen uygulama kapsamında, mevcut şirket içi prosedürlerin anlaşılması, şirket süreçlerine ilişkin adımların ve kilit pozisyonların tespit edilmesi ve hileli alanlara ilişkin gözlem ve inceleme yapılabilmesine ilişkin bilgi edinmek için gözlem ve soruşturma teknikleri kullanılmıştır.

Uygulama konusu olan örnek olayın incelenmesi sürecinde, iç denetçi, XYZ A.Ş.’nin çeşitli departmanlarında görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler, XYZ A.Ş.’nin bilgi işlem departmanında çalışanlar, şirketten ayrılmış olan çalışanlar, şirket

ile iş yapmakta olan veya yapmış üçüncü taraflar, bilgi işlem ve ERP⁸³ uzmanları ve diğer çalışanlar ile görüşmeler yürütülmüştür. Yürütülen bu görüşmelerde, XYZ A.Ş.'nin iç işleyişine ilişkin bilgi toplanmış ve departmanların iç süreçleri gözlemlenmiştir.

Bunun dışında veri analizi, gözlem, belge inceleme gibi farklı denetim ve inceleme yöntemlerine başvurulmuştur.

Uygulama örneği incelenirken, iç denetçinin suistimalin tespit edilmesi ve soruşturulması aşamalarındaki rol ve sorumlulukları, bu çalışmanın üçüncü bölümünde ele alınan standartlar kapsamında değerlendirilecektir.

4.3 Varsayımlar ve Kısıtlar

Uygulamaya konu olan vakanın gizliliği göz önünde bulundurularak, konunun geçtiği bölge, şirket ve kişi isimleri kullanılmamıştır. Olayların kronolojisi ve gerçekleşme tarihleri, uygulama örneğinin özüne ve esasına etki etmeyecek biçimde değiştirilmiştir.

4.4 Suistimale İlişkin İncelemenin Konusu

İç denetim birimi, rutin denetim faaliyetleri esnasında kasadan yapılan tahsilat ve ödeme işlemlerinin incelenmesi sürecinde şüpheli olduğunu düşündüğü belge ve kayıtlara rastlamıştır. Özellikle kasa işlemleri etrafındaki risklere yönelik iç kontrol ortamında yetersizlikler tespit etmiştir. Bu tespitleri sonrasında işletmenin kasa işlemlerini mercek altına alarak, detaylı incelemeler gerçekleştirmiştir. Bu incelemeler sonucunda şirketin kasa işlemlerinden sorumlu uzman görevindeki şahsın, kendisine usulsüz olarak 311.245 TL aldığı belirlenmiştir.

Bu uygulama çalışmasında, iç denetim biriminin bu suistimal işlemini tespit etme, inceleme, değerlendirme ve soruşturma süreçleri ele alınmıştır.

⁸³ ERP: Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulaması

4.5 İncelemenin Hedef ve Kapsamı

İç denetim birimi tarafından gerçekleştirilen inceleme ve soruşturma sürecinin amacı kasa işlemlerinde herhangi bir suistimal veya usulsüz ödemenin yapılıp yapılmadığının tespit edilmesi, eğer bir suistimal gerçekleştirildiyse, suçlu veya suçluların ve suistimalin yöntemlerinin belirlenmesi ve konuya ilişkin alınacak tedbirlerle ilgili yönetime tavsiyelerde bulunulmasıdır.

İnceleme çalışmaları rutin denetimler esnasında tespit edilen bulguların şirket yönetimine sunulması ve sonrasındaki süreçte kasa işlemlerinin işletme yönetimi ve iç denetim birimi tarafından daha yakından takip edilmesi, şüpheli olayın tespit edilmesi ve soruşturulması sürecinin tamamını kapsamaktadır. İnceleme ve soruşturma süreci 1 ay kadar sürmüş ve gerekli aksiyonların alınması için üst yönetime iç denetim birimi tarafından özel bir inceleme raporu sunulmuştur.

Söz konusu çalışmada aşağıdaki hususlar ele alınmıştır:

- Şirket Yönetimi ile bildirim içeriği hakkında görüşülmesi,
- Kasadan yapılan işlemlerin anlaşılması ve belge incelemesi,
- XYZ A.Ş. ve Tedarikçi Limited Şirketi arasında yapılan iki yıllık işlemlerin incelenmesi,
- Şirket'in kuruluşundan inceleme tarihine kadarki üç yıllık tüm kasa işlemlerinin incelenmesi,
- Şirket'in kuruluşu öncesi dönemi, kasa işlemlerinin incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca yapılan çalışmalarda, aşağıda belirtilen belge ve raporlar da incelenmiştir:

- İncelemeye konu olan kişinin şirket bilgisayarları temin edilmiş, epostaları incelenmiştir.
- Şirket'te çalışan kişilerin görüşlerine başvurulmuş, "gizlilik" gerekçesi ile sorular en direkt biçimde sorulmuştur.

- Geçmiş dönemlerde yönetime sunulan denetim ve danışmanlık çalışmalarına yönelik raporlar temin edilmiş, yönetime sorulan bilgilerin, doğruluğu ve bütünlüğü ile ilgili incelemeler yapılmıştır.
- İncelemeye konu olan kişinin bilgisayarlarındaki silinmiş doküman ve epostaların geri getirilmesi ve incelenmesi konusunda bağımsız ve tarafsız bir denetim firması ile anlaşmaya varılmış, bu firmanın konu ile ilgili raporu temin edilmiştir.
- Yaşanan sürecin yasal sorumluluklar açısından değerlendirilmesi maksadı ile hukuk müşavirleri ile görüşmeler yapılmıştır. Sözleşmeler – Tedarikçi Limited Şirketi ile yapılan sözleşme,
- Nakit çıkışları incelenmiştir. Tediye makbuzları, gider pusulaları, fatura, fiş, tahsilat makbuzları, diğer ödeme destekleyici belgeler gözden geçirilmiştir.
- Muhasebe kayıtları gözden geçirilmiş, tevsik edici belgeler ile karşılaştırılmıştır.
- Nakit girişleri incelenmiştir. Avans kapama belgeleri, çek tahsilatları, banka dekontları gözden geçirilmiştir.
- Mutabakatlar temin edilmiş, kasa sayım tutanakları gözden geçirilmiştir.
- Çalışanların masraf beyanları ve iş avansları incelenmiştir.

İnceleme çalışmasının önceliklerinden biri, yapılan incelemenin günlük faaliyetlere etki etmemesidir. Bu öncelik göz önünde tutularak, inceleme çalışması gizlilik içerisinde yürütülmüş, kişilerin bilgilerine başvurulurken, farklı bir denetim çalışması yürütülüyor izlenimi verilmiş, bir kısım kişi, bilgi ve belgeye erişim sınırlı düzeyde kalmıştır.

4.6 İncelemeye Konu Olan Şirket ile İlgili Genel Bilgiler

4.6.1. Uygulamaya Konu Olan Şirket ile İlgili Genel Bilgiler

Uygulamaya konu vaka analizinin gizliliği dikkate alınarak, firma ile ilgili genel bilgiler kısıtlı olarak paylaşılmaktadır. Firma iletişim ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet göstermektedir. Firma müşterilerine sunduğu ses ve görüntü hizmetlerinin alt

yapısını, ulusal telekomünikasyon şirketlerinden kiralarak, müşterilerine hizmet götürmektedir.

İşletme modeli dikkate alındığında, operasyonel giderlerinin büyük kısmı hat kiralama işleminden oluşmaktadır. İncelemenin yapıldığı dönemde, yeni hat kiralama ve hat iptal süreçleri için ulusal telekomünikasyon şirketlerine tedarikçilerin sistemlerinden dolayı kasadan ödeme yapılması gerekmekte olup, hatlar açıldıktan sonra, her bir hat için ödeme banka üzerinden otomatik olarak gerçekleştirilmektedir.

Şirket, daha önce internet hizmet sağlayıcısı bir şirketin faaliyet alanının genişletilmesi ile ses ve görüntü hizmetlerini faaliyetlerinin merkezine alınması süreci ile bugünkü halini almıştır.

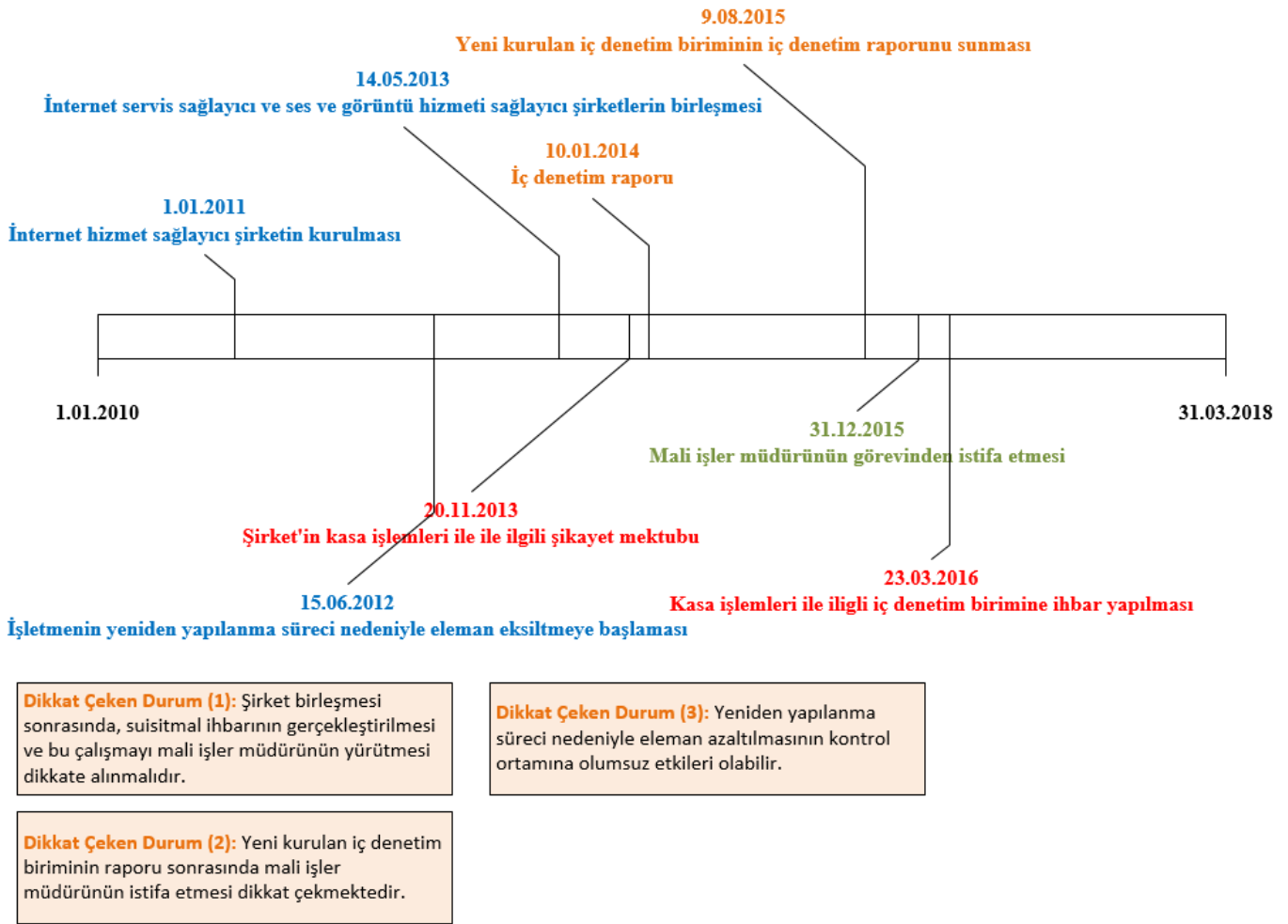
4.6.2. Olayların Kronolojisi

Tablo 6: Örnek Olay – Olayların Kronolojisi⁸⁴

| Tarih | Açıklama |
|-------|---|
| 2011 | Şirket kuruluş ve internet servis sağlayıcısı olarak faaliyete başlamıştır. |
| 2012 | Şirket'in yeniden yapılanma süreci ve eleman azaltılmaya başlanması. |
| 2013 | Şirket'in ses ve görüntü iletim hizmetleri veren diğer grup şirketi ile birleşmesi işlemi tamamlanmıştır. |
| 2013 | Şirket'in kasa işlemleri ile ilgili şüpheli olduğu düşünülen bir takım belge, şirket yönetimine sunulmuş, yönetim konuyu incelemiş ve maddi hata olduğu düşünülen işlemlere rastlanmış, ancak herhangi bir suistimal tespit edilememiştir. Bu çalışmayı mali işler müdürü bizzat yönetmiştir. |
| 2014 | Eski iç denetim biriminin işletmede gerçekleştirdiği denetim çalışmasına ilişkin raporunun hazırlanması |
| 2015 | Yeni kurulan grup iç denetim birimi şirkette ilk kez iç denetim gerçekleştirmiştir. |
| 2015 | Şirket'in mali işler müdürü görevinden kendi isteği ile istifa etmiştir. |
| 2016 | Şirket yönetimi, iç denetim birimine, kasa işlemleri ile ilgili şüpheli faaliyetlerin olduğuna yönelik bilgi vermiştir. |
| 2016 | İç denetim birimi on günlük bir çalışma sonrasında yapmış olduğu çalışmalara, inceleme ve soruşturma faaliyetlerine yönelik raporunu yönetime sunmuştur. |

⁸⁴ Tablo 10: Örnek Olay – Olayların Kronolojisi / Olayların kronolojisi vakanın özüne etki etmeyecek biçimde değiştirilmiştir.

Mevcut konuyu, yapılan beyanlardan ve incelenen belgelerden anlamak ve değerlendirmek için görselleştirmek ve sadeleştirmek, dikkat çekici hususların tespit edilmesi açısından kolaylık yaratmaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmalardan bir tanesi de, aşağıda sunulmakta olan zaman çizelgesidir. İç denetçi aşağıda sunulmuş olan zaman çizelgesini hazırlamak suretiyle, dikkat çeken ve soruşturulması gerektiğini düşündüğü çok sayıda bulguya ulaşmıştır. Aşağıda belirtilen sorular, incelemenin derinleştirilmesi gerektiğinin ilk ipuçları olarak dikkat çekmektedir.



Şekil 6: Örnek Olay - Zaman Çizelgesi⁸⁵

⁸⁵ Şekil 7: Örnek Olay - Zaman Çizelgesi: Uygulamaya konu olan olayın ana hatları kullanılarak hazırlanmış olup, “gizlilik” gereği detaylara yer verilmemiştir. Soruşturma raporunda karmaşık problemlerin çözülmesini kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

4.7 İç Denetim Saha Çalışması

İç denetim saha çalışması veya diğer bir ifadeyle iç denetçilerin iç denetim faaliyeti esnasında uluslararası iç denetim standartlarında belirtilmiş olan, yeterlilik, azami mesleki özen ve dikkat, üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlama, risk yönetimi görev amaçları başlıklı uluslararası iç denetim standartlarına uygun hareket etmeleri beklenir.

Bu kapsamda iç denetçilerden beklenen davranışlar '4.7.1' numaralı başlıkta incelenmiş olup, '4.7.2' numaralı başlıkta ise, söz konusu vaka çalışması irdelenerek, iç denetçinin gerçekleştirdiği faaliyetler gözden geçirilmiştir.

4.7.1. İç Denetçilerin Denetim Görevi Esnasında Rol ve Sorumlulukları

Kurum içindeki birçok paydaşın, suistimal önleme ve belirleme alanında kritik sorumlulukları bulunmaktadır. En başta yönetim kurulu, denetim komitesi, üst yönetim ve yönetim, hukuk müşavirleri, dış denetçiler, etik ve uyum yöneticisi⁸⁶, varsa kayıp önleme müdürü olmak üzere tüm çalışanların sorumlulukları bulunmaktadır. Tüm bu paydaşların yanı sıra, iç denetçilerin görevleri de bulunmaktadır.

Yıllık denetim planına göre hazırlanmış görev planlarına uygun olarak iç denetçiler, denetim testlerinin yaparak, şirketlerinin karşılaştıkları riskleri değerlendirirler. Bu çalışmalar esnasında, iç denetçiler, suistimal ve suistimal göstergelerine, uyarı işaretlerine, kırmızı bayraklara ve olasılıklarına uyanık olmalıdır. Bağımsız dış denetçilerin odaklarında mali tablolara yönelik önemli yanıltıcı beyanlar bulunurken, iç denetçiler, suistimal belirtilerini belirlemek için genellikle daha iyi bir konumda bulunurlar. Kurumda daha uzun süre veya sürekli olarak bulunan iç denetçiler, bu sayede işletmenin ve işletmenin iç kontrol sistemlerini daha iyi anlayabilir ve yorum yapabilirler.

⁸⁶ Etik ve Uyum Yöneticisi: 09.06.2018 Tarih ve 30446 (mükerrer) sayılı T.C. Resmi Gazete'de, Etik ve Uyum Yöneticisi'nin meslek standartları yayınlanmıştır. İlgili standarda göre, Etik ve Uyum Yöneticisi, kurumun tabi olduğu mevzuata, iç hizmet prosedürlerine, kalite gereksinimlerine, risk yönetimi önceliklerine ve etik ilkeler çerçevesinde etik ve uyum programlarının hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir. Kaynak: T.C. Resmi Gazete 09.06.2018 Tarih ve 30446 (Mükerrer Sayı) Ulusal Meslek Standardı, Etik ve Uyum Yöneticisi

Özellikle iç denetçiler, kuruma iç kontrol sistemlerinin yeterliliği ve etkinliği konusunda değerlendirmeler sunarken, gerekli incelemeler esnasında suistimallerden caydırıcı olabilirler. Bununla birlikte, şirketin güçlü ve zayıf olduğu alanlarla ilgili bilgi birikimini kullanarak işletmelerin suistimal risklerine karşı aksiyon planları önerebilirler.

Kurumlarda iç denetim faaliyetlerinin ön planda tutulması ve yönetime sadece güvence değil aynı zamanda rehberlik ediyor olması, kurumların etkili iç kontrol sistemleri kurmalarının ve suistimal riskini azaltmaya yönelik taahhütlerinin göstergesidir. İç denetim faaliyetinin, suistimal risklerinin değerlendirilmesinin yanı sıra diğer alanlardaki destekleri, şüpheli eylemlerle ilgili ilk değerlendirmelerin yapılması, soruşturmanın yürütülmesi veya koordine edilmesi, kurum içi ihmaller ve diğer etkenlerin kök nedenlerinin analiz edilmesi, süreç iyileştirmesi amaçlı öneriler, raporların incelenmesi veya hazırlanması, bilgilendirme hatlarının izlenmesi veya yönetilmesi, gerçekleşmiş vakalara ilişkin örnek olayların etik eğitimlerinde sunulması, etik eğitimlerinin verilmesi veya yönetilmesi gibi farklı faaliyetler olabilir.

İç denetim ekibinin yukarıda sıralanmış olan görevleri üstlenmesi (veya iç denetim birimine bu görevlerin atanması) durumunda, iç denetçinin suistimal yöntemleri, soruşturma teknikleri ve raporlaması ile konuyu ilgilendiren yasal düzenlemeler ile ilgili bilgi birikimi de dahil, gerekli tüm becerileri ve yetkinlikleri elde etme sorumluluğunu da yüklenmiş olur.

Uluslararası İç Denetim Standartlarına göre, olağan denetim faaliyetleri kapsamında herhangi bir suistimal belirlendiğinde, iç denetçilerin suistimal bakımından, bu çalışmanın 3.1'inci kısmında yer alan standartlara uygun hareket etmesi beklenir.

Fakat yine aynı standartlarda belirtildiği üzere, iç denetçilerin; temel sorumluluğu suistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan kişinin sahip olduğuna eşit bir birikime sahip olması beklenmemektedir. Ayrıca mevcut faaliyetleri sırasında azami mesleki özen ve dikkat göstermiş olsa da, iç denetim risk odaklı ve örneklem bazında çalışarak kontrol testlerini gerçekleştirdiği için, suistimal fiilini tespit etmeleri

de garanti edilemez. Aşağıda iç denetim görevi esnasında suistimal ile ilgili olarak iç denetçiden beklenen faaliyetlere yer verilmiştir⁸⁷:

Denetim Görevini Yerine Getirmek

İç denetçi denetim görev planını oluştururken, diğer riskler ile birlikte suistimal riskini de göze almalıdır. Suistimal risklerinin belirlendiği ve bu risklere yönelik kontrol mekanizmaları ile ilgili yeterli ve gerekli testlerin yapılması zorunludur.

İç denetçinin suistimal risklerini değerlendirebilmek için, yeterli bilgi birikimine sahip olması yine standartlara göre zorunlu kılınmıştır. Bu bilginin kapsamına, suistimallerin karakteristik özellikleri, suistimal teknikleri, suistimal göstergeleri, kırmızı bayraklara ilişkin bilgiler, denetlenen faaliyet veya sürece ilişkin gerçekleşen suistimal örnekleri ve senaryoları dâhildir.

Kontrol zayıflıkları gibi suistimal riskini artıracak fırsatlara karşı iç denetçinin uyanık olması gerekir. İç denetçiler tarafından önemli kontrol yetersizlikleri tespit edildiği takdirde, suistimalin fiilen gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespitine yönelik ek testlere başvurabilir. Ek testler özellikle bir suistimal soruşturmacısının niteliklerini gerektiriyorsa, iç denetçi bu konuda mesleki yeterliliğinin olup olmadığını değerlendirmeli ve soruşturma konusunda gerekiyorsa dış kaynak kullanımına gidilmesini önermelidir⁸⁸.

Çalışma sonucunda, iç denetim raporunun yanında gerekiyorsa, tespit edilmiş suistimal riskine yönelik veya gerçekleştirildiyse soruşturmaya yönelik ayrıca bir bilgilendirme ve raporlama yapılmalıdır. Bu raporlarda, tespit konusunun yanı sıra, kontrol zayıflıklarına ve bu kontrol zayıflıklarının giderilmesine yönelik öneriler de yönetim kuruluna ve şirket yönetimine sunulmalıdır.

İç Denetçinin Şüpheliği

Mesleki şüphencilik, sorgulayıcı ve akılcı bir yaklaşımla, denetim kanıtlarını suistimal riski bakımından eleştirel olarak değerlendirmeyi gerektiren bir davranış

⁸⁷ UMuÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.16

⁸⁸ UMuÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.17

biçimidir. Öznellikten uzak durulması gerekmektedir. Nesnel ve şüphecî bir iç denetçi denetlenen tarafın, ne yüzde yüz dürüst ne de dürüst olmadığı varsayımıyla hareket etmemelidir.

Tüm denetim çalışmalarında denetçilerin mesleki şüpheciliğe sahip olarak hareket etmeleri önemli bir husustur. Suistimal risklerinin tespitinde iç denetçilerin farkındalık düzeyi diğer süreç sahiplerine oranla daha yüksek olduğu için, suistimal risk yönetimi programlarının oluşturulmasında olduğu gibi, denetim görevi esnasında da suistimal risklerini dikkate alarak iç denetçilerin kontrol testlerini ve diğer testlerini tasarlamaları beklenir. Bunun sonucunda denetim görevi sırasında suistimallerin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmaktadır. ACFE tarafından 2018 yılında yapılan araştırma, suistimalin, ihbar veya bilgilendirme hatlarından sonra en çok iç denetimler sırasında tespit edildiğini göstermektedir.

Tablo 7: Suistimallerin Tespit Edilme Yöntemleri⁸⁹

| Yöntem | Yüzde |
|---------------------------|-------|
| Bilgilendirme hatları | 40% |
| İç denetim | 15% |
| Yönetim gözden geçirmesi | 13% |
| Şans eseri | 7% |
| Diğer | 5% |
| Hesap mutabakatları | 5% |
| Belge incelemesi | 4% |
| Bağımsız denetim | 4% |
| Gözetim ve izleme | 3% |
| Yasal kanallar tarafından | 2% |
| BS Kontrolleri | 1% |
| İkrar veya itiraf | 1% |

Standartlara göre, iç denetçilerin doğrudan doğruya yönetim kurulu ile etkileşim içinde olması zorunludur ve iç denetçilerin mesleki profesyonel şüpheciliklerini kullanarak tarafsız ve önyargısız bir tutum içinde olmaları gerekir⁹⁰. Bu iki maddenin

⁸⁹ Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), Report to Nations Global Study on Occupational Fraud, 2018, s.17

⁹⁰ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, s.45

birlikte okunduğu takdirde, iç denetçilerin denetim görevleri sırasında suistimal şüphesi ile doğrudan yönetim kurulu ile iletişime geçmeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

Yönetim Kurulu ile Görüşmek:

İç denetçi rutin denetim görevini sürdürürken, suistimal riskleri ile ilgili olarak ihtiyaç duyulduğu takdirde veya periyodik olarak yönetim kuruluna veya denetim komitesine bilgi verebilir. İç denetim yöneticisinin yönetim kurulu veya denetim komitesi ile yapacağı görüşmelerde değinebileceği hususlar aşağıdaki gibi olabilir⁹¹

- Gerçekleştirilen suistimal denetimleri,
- Suistimal risk değerlendirme süreci,
- Yasalara uyum için ve etik veya davranış kurallarına yönelik yürütölen programların sonuçları,
- İç denetim biriminin suistimal konusundaki uzmanlığına ve organizasyon yapısına yönelik bilgiler,
- Suistimal denetimlerinde, diğer danışman, denetçi veya soruşturmacılarla olan koordinasyon,
- Suistimal risklerine yönelik kurumun kontrol ortamının değerlendirilmesi,
- İç denetim biriminin suistimal önleme ile ilgili faaliyetlerinin performans sonuçları ve üretkenliği,
- İç denetim biriminin suistimale karşı faaliyetlerinin diğer kurumlarla kıyaslanması,
- İç denetim biriminin suistimal soruşturmalarında oynadığı roller.

İç denetçi saha çalışmaları sırasında tespit edilen suistimaller ile ilgili nasıl bir yol izlemesi gerektiğini kendi iç yönetmeliğinde belirlemiş olmalıdır. Böylelikle, yönetim kurulu ile suistimal konusu özelinde görüşme talebinin kurum için uygulama standartlarında daha önceden bir yeri olmuş olur. Kısacası, önemli bulgular ve suistimal gibi konularda, ne zaman hangi kapsamda, hangi yöntemle bilgilendirme

⁹¹ UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.18

yapması gerektiğini tanımlamış olması gerekir. Aşağıda bu konuda bir örnek karar matrisi sunulmaktadır.

Tablo 8: Örnek – Denetim Komitesi Olay Matrisi⁹²

| Örnek – Denetim Komitesi Olay Matrisi | | | Olaylar Denetim Komitesine Ne Zaman Rapor Edilmelidir? | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|------------------------|----------------|---------------|
| | Olay | Olayın Boyutları | Hemen | Bir Sonraki Toplantıda | Yıllık Raporda | Yıllık Özette |
| 1 | Zimmete geçirme, suiistimal, hırsızlık: Üst yönetim dahil değil: Büyük kontrol eksikliği Gizli anlaşma içeriyor Küçük | 10.000 \$'dan fazla 10.000 \$'dan fazla 10.000 \$'ın altında | X | X | | X |
| | Üst yönetim de dahil | Tüm suiistimaller | X | | | |
| 2 | İnsanlara veya verilere iç denetim erişiminin reddedilmesi | Tüm suiistimaller | X | | | |
| 3 | Etik Politikasının İhlali Üst düzey yönetim | Tüm suiistimaller | X | | | |
| | Orta düzey yönetim | Tüm suiistimaller | | X | | |
| 4 | İDY'nin değiştirilmesine ilişkin tartışma | Tüm faaliyetler için ve önceden | X | | | |

4.7.2. Uygulama Örneğinde İç Denetçilerin Görevleri Esnasında Suistimal Riskleri ile İlgili Gerçekleştirdikleri Çalışmalar

Olayların kronolojisi incelendiğinde, iç denetim ekibinin çalışması 2015 yılında gerçekleşmiştir. İç denetçi, azami mesleki özen ve dikkat gereği, iç denetim çalışmalarına önceki yıllardaki iç denetim raporlarını inceleyerek başlamıştır. İç denetçi 2015 yılında atanmış olduğu için, denetim saha çalışmasından önce, işletmenin faaliyet yapısını, finansal sonuçlarını, operasyonel ve stratejik iş planlarını, risk değerlendirmelerini ve diğer belge ve bilgileri edinmiştir.

2015 yılı iç denetim çalışması kapsamında, satış, pazarlama ve tahsilat süreci ile satınalma ve ödeme süreçleri dâhil edilmiştir. Operasyonel süreçler incelendikten sonra, ödeme ve tahsilat alt süreçleri ile ilgili detaylı incelemelere geçilmiştir. Ödeme işlemlerinin banka kanalı ile gerçekleştirildiği, ancak yeni abone hatlarının açılması

⁹² UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.19

ve abonelerin fesih işlemleri için kasadan işlem yapma zorunluğu dikkat çekmiştir. Bu nedenle kasa işlemlerinin daha kapsamlı olarak incelenmesine karar verilmiştir.

Kasa işlemleri incelenmeden önce, daha önceki iç denetim raporunda önem derecesi “düşük” olan bir bulgu dikkat çekmiştir. Bu bulguya göre, kasa ödemeleri ile ilgili belli bir dönemi ilgilendiren işlemlere ilişkin tevsik edici belgelerin olmadığına yönelik bir bulguda rastlanmıştır. Önceki denetim ekibinin yazmış olduğu bulguya göre, risk, vergi cezası riski olup, işletmenin bu bulguya ilişkin cevabı ise, belgelerin taşınma sürecinde kaybedilmiş olabileceği, gerekli vergi düzeltmelerinin yapılacağıdır.

Şirket kasası ile ilgili yapılan ön çalışmalarda aşağıdaki bilgilere rastlanmıştır:

Yapılan görüşmelerde, Şirket’in özellikle müşteri hat iptal ve/veya hat tesis talepleri sebepleriyle zaman zaman altyapı hizmet sağlayıcı firmaya nakit ödemeler yapmak zorunda kaldığı için kasada önemli tutarlarda nakit bulunduğu belirtilmiştir. Kasa evrak ve kayıt incelemeleri neticesinde yapılan önemli işlemler aşağıda sıralanmıştır:

- a. Hat tesis ve hat iptalleri sebepleri ile altyapı hizmet sağlayıcı firmaya yapılan ödemeler,
- b. Müşteri çek tahsilatları ve nakit tahsilatlar,
- c. Ödemeler için bankalardan para girişleri,
- d. İş ve personel avanslarının nakden verilmesi,
- e. Hamaliye ve çeşitli hizmet alımları sebebiyle gider pusulası ile yapılan nakit ödemeler,
- f. Müşteri faturalarının müşteri adreslerine gönderilmesi için katlanılan posta bedelleri,
- g. Şirket araçlarının Otomatik Geçiş Sistemi (OGS) bedelleri,
- h. Şirket’in çeşitli sebeplerle bordrolu olarak istihdam etmediği (özellikle stajyer personelin) personelin aylık ücretlerinin gider pusulası ile ödenmesi,
- i. Personel masraflarının tediye fişi ile personele ödenmesi.

Mart 2013 – Haziran 2016 tarihleri arasında toplam kasa giriş ve çıkışlarının aylık bazda dökümü aşağıda sunulmuştur;

Tablo 9: Örnek Olay – Kasa Giriş ve Çıkış İşlemlerinin Özeti

| Aylar | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---------|---------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|--------|----------|
| | Giriş | Çıkış | Giriş | Çıkış | Giriş | Çıkış | Giriş | Çıkış |
| Ocak | | | 82.091 | (84.772) | 84.331 | (82.332) | 28.890 | (28.635) |
| Şubat | | | 104.848 | (102.210) | 75.937 | (77.888) | 46.437 | (47.128) |
| Mart | 5.120 | (4.950) | 167.204 | (167.781) | 109.581 | (109.621) | 46.037 | (45.034) |
| Nisan | 5.976 | (5.476) | 157.590 | (158.078) | 74.574 | (75.260) | 20.686 | (23.689) |
| Mayıs | 944.281 | (942.333) | 73.779 | (72.619) | 59.719 | (58.027) | 35.938 | (33.600) |
| Haziran | 47.620 | (42.844) | 114.297 | (113.462) | 57.117 | (58.789) | 35.693 | (37.997) |
| Temmuz | 16.015 | (18.087) | 86.727 | (93.855) | 33.846 | (33.778) | | |
| Ağustos | 39.758 | (39.395) | 72.367 | (67.751) | 38.075 | (37.120) | | |
| Eylül | 20.958 | (21.399) | 101.817 | (99.578) | 28.943 | (27.174) | | |
| Ekim | 63.140 | (61.965) | 41.777 | (46.644) | 87.114 | (86.528) | | |
| Kasım | 54.280 | (55.295) | 79.283 | (81.621) | 18.965 | (19.587) | | |
| Aralık | 51.143 | (51.224) | 65.154 | (62.392) | 32.195 | (34.130) | | |

Mayıs 2013 deki yüksek bedel şirket birleşmesi ve hatlarının Şirket'e devir işlemlerinden kaynaklanmaktadır.

İç denetçi, kasadan yapılan yüklü tutardaki işlemlere ilişkin analitik analizi sonrasında, süreç risk ve kontrollerinden oluşan, risk-kontrol matrisini oluşturmuştur. Risk-kontrol matrisinin asıl amacı, işletmenin iç kontroller öncesindeki risk değerleri ile tanımlanmış kontrolleri test etmek suretiyle, kontroller sonrasındaki risk değerini kıyaslayarak, kontrol yapısı üzerinde değerlendirmeler yapmaktır.

İç denetçinin bu çalışmalar sürecindeki önemli gözlemleri aşağıda sıralanmıştır:

- Denetlenen süreçlerdeki sorumlu yönetici olan mali işler müdürünün bilgi paylaşmaya istekli olmaması,

- İşletmenin küçülme süreci nedeniyle, eleman çıkarmış olması, kasa işlemlerinden sorumlu 3 kişi bulunurken, kasa işlemlerinden sorumlu sadece bir finans uzmanının bulunuyor olması,
- Kasadan yapılan yüklü işlemlerin kontrolünün yapılmaması, fiilen ödemeyi yapan finans uzmanının, aynı zamanda muhasebe kayıtlarını girdiğini ve aynı zamanda haftalık ve aylık kasa sayımlarını gerçekleştirdiği, mali işler müdürünün kasa işlemleri ile kontrollerine ilişkin bir kanıt bulunamaması,
- En büyük tedarikçi olan, iletişim altyapı sağlayıcısı firmanın sistemleri gereği, yazılı mutabakat sürecinin imkânsızlığı,
- Geçmiş denetim bulgusunda tespit edilen belgesiz işlemlerin sorgulanmadan, vergi düzeltilmesinin yapılmış olması,
- Şirket'in önce birleşme süreci ve sonra da küçülme süreci nedeniyle, çalışan devir hızındaki yükseklik, çalışan bağlılık anketindeki düşük sonuçlar, genel olarak mutsuz, gergin ve yoğun bir çalışma ortamı,
- Kasa işlemlerinden sorumlu olan finans uzmanının tek başına çalışması gerekliliği nedeniyle, izne çıkamaması, fazla mesai yapması ve işletme kurulduğundan beri bu görevi yürütüyor olması ve benzeri konular dikkat çekmiştir.

İç denetçi, bu gözlemleri sonrasında, denetim raporunda kasa işlemleri ilgili önem derecesi yüksek bir bulgu yazmıştır. Bu bulguya göre, işletmenin kasa işlemlerinde görevlerin ayrılığı ilkesine uygun bir iç kontrol standardı belirlenmemesi, kasa işlem ve bakiye tutarının yüksek olması nedenleriyle suistimal riskinin yüksek olduğu ifade edilmiştir.

İç denetçi, diğer bulgularıyla birlikte kasa işlemleri ile ilgili gözlemlerini de kapanış toplantısında genel müdür ve tepe yönetimle paylaşmıştır. Bu raporlamanın yanı sıra, şüphe duyduğu kasa işlemleri ile ilgili olarak genel müdürden ayrıca bir randevu talep ederek, kendisine suistimal ile ilgili göstergelerden ve şüphelerinden bahsetmiş, konunun yakından takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bu sürecin devamında, Şirket'in bağlı bulunduğu holdingin denetçisi olduğu için iç denetçi denetim planı gereği başka bir şirkette farklı bir denetim görevine gitmiştir.

Ancak holding denetim komitesi başkanına ve holding yönetim kurulu başkanına da konu ile ilgili bilgi vermiş, dikkat edilmesi gereken bir konu olduğunu belirtmiştir.

4.8 Suistimal Önleme ve Belirleme

4.8.1. İç Denetçilerin Suistimal Önleme ve Belirleme Alanındaki Görevleri

4.8.1.1. Suistimal Önleme

İşletmelerin tüm risk ve kontrol yapılarından sorumlu olan yönetim, suistimal alanında da en etkin ve etkili iç kontrol süreçlerini ve sistemlerini tasarlanmış ve uyguluyor dahi olsalar, kontrol yapılarının çalışanlar tarafından uygulanıyor olması nedeniyle, insanların kontrolleri uygulamaması, ihmalleri veya örgütlenerek kontrolleri aşmaları gibi nedenlerle, suistimal gerçekleşebilir ve işletme bu nedenle zarara uğrayabilir. Bu nedenle iç kontrol sistemlerinin kaderine terk edilmemeleri gerektiğini, iç kontrol sistemlerini gözeten yetkin ve nitelikli iç denetim birimlerinin suistimallerin önlenmesinde önemli rolleri olduğunu unutmamak gerekir. İç denetimden beklenen, iç kontrol faaliyetleri ile ilgili zaman içinde oluşan değişiklikleri anlık izleyerek, önemli sorunlar veya etkin olmayan kontrollerle ilgili yönetimi zamanında uyarmasıdır. Sadece sistemi değil aynı zamanda sistemin uygulayıcıları olan çalışanları da (kontroller ile ilgili olarak) değerlendirmeli, artış gösteren risk değerleri varsa zamanında uyarı yapmalıdır. Suistimal alanında deneyim sahibi, aynı zamanda bilgi teknolojileri konusunda da nitelikli iç denetçilerden oluşan bir ekip suistimallerin önlenmesinde faydalı olacaktır⁹³. (Kiracı, M. Çelikay, D. 2014)

Pacini ve Brody, suistimalin önlenmesine yönelik başka bir yaklaşım getirmiştir (2005). Bu yedi aşamalı yaklaşımda, suistimalin engellenmesi için genel bir suistimal değerlemesinden ziyade, iç denetimin gerçekleştirdiği diğer denetim faaliyetleri yer almaktadır. Bu uygulama önerisine göre, iç denetçiler suistimali engellemek için aşağıdaki görselde sıralanan faaliyetlere önem vermelidir.

⁹³ Kiracı, Murat ve Çelikay, Duygu Şengül. İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV 2014, s.77



Şekil 7: Suistimallerin Önlenmesi İçin 7 Adımlı Yaklaşım⁹⁴:

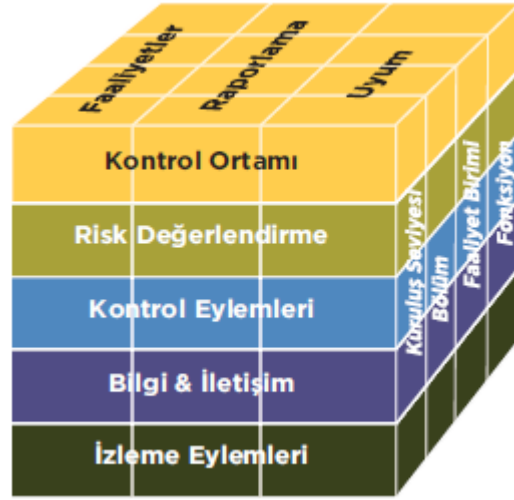
Suistimallerin önlenmesi hususunda Pacini ve Brody'nin yaklaşımının yanı sıra, kuvvetli bir etik kültürünün aşılması, üst yönetimin mesajları ve eylemleri, kurum genelinde uygun bir atmosfer yaratılması da suistimal için önemli temel unsurları içermektedir. Suistimalleri engellemenin önemli yolu, güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturarak, suistimalcinin fırsatlarını azaltmaktır.

İç kontrol sistemlerine yönelik genel kabul görmüş uygulama çerçevesi olan, bir çok ülkenin yasal mevzuatında referans verdiği, Treadway Komisyonu Sponsor Kuruluşları Komitesi – COSO iç kontrol bütünlük çerçevesinde, suistimal riskleri de içinde olmak üzere tüm risklere yönelik beş öge tanımlamıştır. COSO çerçevesinin diğer uygulamalardan farkı, tüm sektörler, tüm faaliyetlere, tüm risklere uygulanabilir olmasıdır. COSO Bütünlük Çerçevesinin beş bileşeni olan, kontrol

⁹⁴ C. Pacini, C. ve R. Brody, 2005. "A Proactive Approach to Combating Fraud" Internal Auditor (Nisan): 56-61'den uyarlanmıştır.

ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme öğeleri suistimalin önlenmesine yönelik iç kontrol sistemlerini açıklamaktadır. İç denetçilerin COSO modeline uygun biçimde iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, kurumun suistimale karşı direncini artıracak ve kuruma değer katan öneriler verilmesini sağlayacaktır. COSO modelinde yer alan bu beş bileşenin tamamında suistimal risklerine yönelik ifadeler yer verilmektedir.

Bu model ile ilgili detaylı bilgiler bu çalışmanın kapsamına alınmamıştır. Ancak, bileşenlerin ilki olan ve tüm işletmelerin temelinde olması beklenen, “Kontrol Ortamı” bileşeninin ilk ilkesinin “Örgüt, dürüstlük ve etik değerlere bağlı olduğunu gösterir” olduğunu belirterek, COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesinin uygulanmasının ve iç denetim tarafından bu çerçeveye uygun olarak denetim ve gözetim faaliyetlerinin yapılmasının suistimallerin önlenmesi için önemli bir faaliyet olduğunun altını çizmek isteriz⁹⁵. (COSO, İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve, Yönetici Özeti, 2016)



Şekil 8: COSO Küpü (İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve), 2013

4.8.1.2. Suistimale Yönelik Eğitim Programları

Suistimal eğitimi, suistimalden caydırmaya yönelik etkili bir eylemdir. Kurum davranış ve etik kurallarına yönelik eğitimlerle birlikte suistimal ve suistimal önleme

⁹⁵ COSO, Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – Çeviri. Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2013, Yönetici Özeti, s.6

eğitimi de verilebilir. Kurum etik kurallarına uygun davranışlarda bulunmak isteyen çalışanlar için, hangi hareketin doğru, hangi hareketin yanlış olduğunun örneklerle gösterildiği eğitim programları faydalı olacaktır. Bu eğitim programlarının, yeni işe başlayan çalışanların intibak eğitimlerine dahil edilmesi, dönemsel olarak tekrarlanması, elektronik öğrenme uygulamaları ile desteklenmesi, oyunlaştırma gibi mobil uygulamalarla kolaylaştırılması, çalışanlardan etik uyum beyanlarının alınması, firma içinde posterler, görsellerle desteklenmesi, yazılı etik kurallar ve değerlerle ilgili yayınların internet ve diğer mecralarda çalışanlara duyurulması suistimal riskini azaltacak uygulamalar arasında yer almaktadır.

Suistimale yönelik eğitim programları, raporlama sistemleri ile desteklenmelidir. Çalışanların etik ihlaller veya hileli davranışlara tanık olduklarında bilgi verebilecekleri veya günlük çalışmalarında bir kararlarının etik ilkelere uyup uymadığını sorgulayabilecekleri bir raporlama mekanizması ile desteklenmelidir. Bu tarz raporlama mekanizmaları sadece çalışanların farkındalıklarını artırmak veya suistimalleri ve etik ihlallerini tespit etmek için değil, aynı zamanda, kurumun ağırlıklı olarak sorun yaşadığı konuların tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması açısından bir araç olarak da kullanılmalıdır.

İç denetçiler suistimale yönelik riskleri değerlendirmek için ACFE tarafından geliştirilen “Suistimal Korunma Muayenesi⁹⁶” çalışmasında yer alan anketleri periyodik olarak doldurarak, işletmelerinin suistimal vakalarına açıklıkları ile ilgili puanlarına belirleyebilirler. Böylelikle işletmelerine suistimal risklerini azaltabilecek öneriler de sunabilirler.

4.8.1.3.Suistimal Belirleme

Suistimallerin tespit edilmesine yönelik olarak İç Denetim Standartları ve ilgili Uygulama Önerileri incelendiğinde, etkili bir kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulanması, aynı zamanda etik bilgilendirme hatlarının oluşturulması, fiziksel ve sistemsel engelleyici faaliyetlerin tanımlanması, örneğin izleme kameraları

⁹⁶ Orijinali “Fraud Prevention Check-Up” olan kendi kendini değerlendirme çalışmasının uygulama esaslarına ACFE’nin ilgili web-sitesi üzerinden ulaşılabilir <https://www.acfe.com/fraud-prevention-checkup.aspx> .

taktırılması, envanter sayımı, hesap mutabakatları gibi eylemlerin tamamından bütünsel olarak yönetimin sorumlu olduğu belirtilmiştir⁹⁷.

İç denetçilerin suistimal göstergelerini, belirtilerini ve kırmızı bayrakları tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmaları istense de, iç denetçilerin, esas görevinin suistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olmalarının beklenemeyeceğini, 1210 No'lu İç Denetim Standardına ilişkin Uygulama Önerisinde açık olarak belirtilmiştir (1210 Yeterlilik.A2). İç denetçilerin denetimleri sırasında suistimalleri tespit etmekle ilgili görevleri aşağıdakilerle sınırlandırılmıştır (1210.A2-1)⁹⁸:

- İç denetçi ilk olarak kontrol tasarımlarını değerlendirmelidir. Bu sırada suistimal risklerinin dikkate alınarak ve eklenmesi gereken muhtemel denetim adımlarını belirlemesi,
- Suistimal konusunda uygulama örneklerini biliyor olması gerekli eğitimlere katılarak, suistimalin gerçekleşmiş olabileceğini gösteren bulgu ve belirtileri anlayabilecek yeterli bilgiye sahip olmak,
- Suistimale yol açabilecek ve zemin hazırlayabilecek kontrol zafiyetleri gibi konulara karşı uyanık olmak,
- Suistimal belirtilerini değerlendirmek ve ek bir önleme ya da soruşturma açılmasının önerilmesine gerek olup olmadığına karar vermek,
- Elde edilen kanıtlar doğrultusunda suistimal soruşturması açılması için kurum içindeki ilgili kişi ve birimlere haber vermek.

Yukarıda sıralanan görevlerden de anlaşılacağı gibi iç denetçilerin, suistimalin gerçekleşmesine neden olabilecek kontrol zayıflıklarını belirleyerek, bu zayıflıkların güçlendirilmesi ile ilgili öneriler sunması ve suistimalin tespit edilmesini kolaylaştıracak yeni kontrol eylemlerini önermesi esastır. Böylelikle rutin iç denetimler esnasında suistimalin tespit edilmesi de kolaylaşacaktır.

⁹⁷ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, Standart 1210.A2, s.47

⁹⁸ Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2019 – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, Uygulama Rehberi. 1210.A2, s.97

İç denetçilerin iç denetim görevleri sırasında iç kontrol testleri yaparken belge inceleme, gözlem, yeniden hesaplama, analitik inceleme, veri analizleri, gözlem, mutabakat ve doğrulama gibi işlemler sırasında profesyonel şüphecilik göstererek hileli işlemleri tespit edebilecekleri gibi, sürpriz veya habersiz denetimler de gerçekleştirilerek, suistimali yapan tarafların hazırlık yapmalarına, suistimali gizleyici eylemlerde bulunmalarına fırsat verilmemesi de ayrı bir yöntem olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanında, çalışanlar nezdinde caydırıcı etkisi düşünülerek, zaman zaman, gerçekten “habersiz denetim” yapılmasa da yapılacağı duyurusu bile çalışanları tedirgin edebilecek hatta bazen suistimal yapan kişilerin faaliyetlerini ikrar ve itiraf etmelerini sağlayabilecek bir yöntemdir⁹⁹.

Örneğin turizm sektöründe, bazı otellerin duyuru panolarında “habersiz denetim gelecek” veya “gizli müşteri geliyor dikkatli olun” gibi uyarılar işletme yönetimleri tarafından bilinçli olarak asılarak, caydırıcılık sağlanmaktadır.

İç denetim faaliyetinin kurumlar için stratejik bir ortak olması, sorunları değerlendirip, çözüm üreten bir paydaş olması, yeni süreç ve uygulama geliştirme konusunda yönetime rehberlik etmesi, yani danışmanlık rolünün ön planda olması isteniyor ise, yukarıda belirtilmiş olan “habersiz denetimler” ve caydırıcılık algısının ön plana çıkarılmasının iç denetimin kurmayı amaçladığı etkin ve olumlu iletişim modeline çok da uygun olmadığı ayrıca değerlendirilmelidir. Caydırıcı ve korkutan bir iç denetim fonksiyonu ile işletme yönetimlerinin sorunları şeffaflıkla paylaşma olasılığı da azalacaktır. Bu nedenle, iç denetime giydirilecek “caydırıcılık” gömleği değerlendirilirken, iç denetimin kurum içindeki stratejik konumu ve etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

4.8.2. Uygulama Örneğinde, İç Denetçilerin Suistimal Önleme ve Belirleme Alanındaki Görevlerinin İncelenmesi

Uygulama örneğine konu olan şirket bir holdinge bağlı bir grup şirkettir. Holding etik uygulama standartlarını merkezi bir şekilde yönetmekte olan bir yapı

⁹⁹ Singleton, T. W. ve A. J. Singleton. 2010. Fraud Auditing and Forensic Accounting. John Wiley & Sons, Inc.: New Jersey s.136

içerisindedir. İç denetim biriminin suistimalin önlenmesi ve belirlenmesine yönelik görevleri iç denetim yönetmeliğinde yer almaktadır.

İç denetim yönetmeliğinde, iç denetimin görevleri tanımlanırken, “suistimal riskinin azaltılması” ve “etik kurallara uyumun iyileştirilmesi” konularında ayrıca kapsamlı açıklamalar bulunmaktadır.

Holding iç denetim birimi Uluslararası İç Denetim Standartlarına uyumlu olduğuna dair bağımsız kalite güvence denetiminde geçmiştir. Bu çalışma sırasında, Standartlar’a uyum açısından değerlendirmeler yapılmış, dolayısıyla, işletmenin, bu raporun “3.2nci” bölümünde yer alan standartlara da uyumlu olduğu bağımsız denetçi raporu ile tespit edilmiştir.

İç denetim iç de dış kalite programları, etik, uyum ve suistimale yönelik gelişim ve eğitim programları, iç denetçilerin suistimal fiili, göstergeleri ve sonuçlarına yönelik kapsamlı bir bilgi birikimine sahip olmasını sağlamıştır.

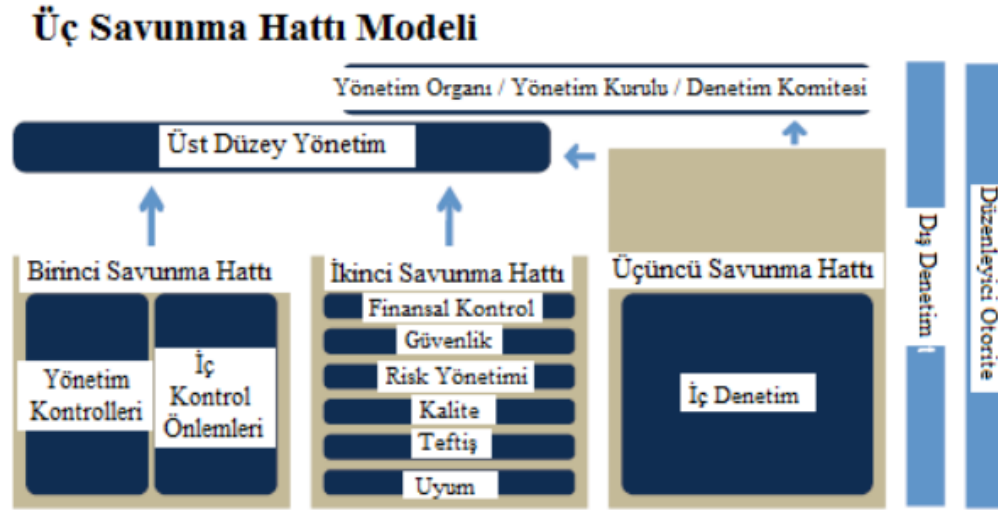
Holding idare merkezi tarafından geliştirilen “iş etiği uyum” programının yönetim ekibinde, insan kaynakları, uyum, endüstriyel ilişkiler, hukuk birimleri ile birlikte, sürece liderlik eden iç denetim birimi de bulunmaktadır. Sınıf eğitimleri, çevrim içi eğitimler, vaka çalışmaları, tanıtıcı broşür, kitapçık, sosyal medya duyuruları çalışanların iş etik konusundaki algılarını ve bilgilerini geliştirmiştir.

Bunun yanı sıra etik uygulama standartlarına yönelik olarak “etik bilgilendirme hattı” adı verilmiş olan, çalışanların etik ihlallerini raporlayabilecekleri veya etik ile ilgili sorularına yanıt bulabilecekleri bir bilgilendirme ve danışma hattı bulunmaktadır. Çalışanların her dilden, yirmi dört saat arayabilecekleri, ücretsiz bu telefon hattı ile birlikte, e-posta ve posta adreslerinden de etik bilgilendirmeler yapılabilmektedir. Tüm Grup şirketleri için geçerli olan bu bilgilendirme mekanizması, icradan bağımsız olan iç denetim birimi tarafından yönetilmektedir.

Grup’un risk, kontrol ve yönetim yapısı, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yayınlanmış olan üçlü savunma hattı modeli¹⁰⁰ ve COSO modeli ile paralel

¹⁰⁰ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), OPERASYONEL RİSKİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN REHBER, 2016, syf. 8.

olarak belirlenmiş. Risk ve kontrol algısının artırılması sağlanmıştır. Bu bakımdan suistimalin önlenmesine ilişkin Grup genelinde faaliyetlere önem verilmiştir.



Şekil 9: Üçlü Savunma Hattı Modeli¹⁰¹

4.8.3. Uygulama Örneğinde, Suistimalin Belirlenmesi

İç denetim görevi sırasında, iç denetçiler tarafından göze çarpan suistimal göstergeleri ve iç kontrol eksikliklerinin kritik bir suistimal riskine neden olduğu, hem

Üçlü Savunma Hattı Modeli:

Faaliyet Kolları: Üçlü savunma ilkesine göre birinci hat, operasyonel faaliyetlerdeki ve uygulamalardaki kontroller ile başlamaktadır. Bu seviyede faaliyet kollarının yöneticileri, kendisine bağlı, süreç, fonksiyon, operasyon ve sistemlerden kaynaklanan risklerin tespit edilmesi, tepe yönetimin bilgilendirilmesi ve doğru iyileştirici adımların atılmasından sorumludur. Faaliyet kolu yönetimince, faaliyet risklerine yönelik tepe yönetimce tanımlanan politika ve prosedürlere uyumlu olunması sağlanmalıdır. Gerekirse, ilave prosedür ve talimatları belirlemeleri gerekmektedir.

İç Kontrol: Faaliyet kollarında belirlenmiş standartlarla ilgili olarak özel olarak sürekli görev yapan, icrai birimden bağımsız personel tarafından gerçekleştirilir. İç kontrol genellikle çift taraflı raporlama yapmaktadır. Hem buldukları birime hem de merkezi iç kontrol birimine ve risk yönetimi birimine raporlama yapabilirler. Kontrol raporlamaları ile ilgili tutarlılığın sağlanması mümkün olmakta ve özellikle iç kontrol biriminin icracı birimlerden bağımsızlığı sağlanmaktadır. Kontrol testlerinin iş birimi tarafında gerçekleştirilmesi, kontrol ortamının iyileştirilmesi, eksiklerin giderilmesi süreçlerinde görev alırlar.

Operasyonel Risk ile İlgili Diğer Fonksiyonlar: İç kontrol biriminin yanısıra, sektörel ve özel gereksinimleri nedeniyle işletmeler, mevzuat-uyum, bilgi teknolojileri güvenlik, finansal kontrol, işçi sağlığı ve güvenliği, risk yönetimi, etik-uyum, kalite güvence gibi bir taraftan kendi faaliyet alanlarındaki operasyonel riskin yönetiminden sorumlu diğer yandan uygun ve gerekli olduğu ölçüde etkileşimde oldukları diğer birimlerle risk-kontrol iletişimini sağlayan birimlerdir.

İç Denetim: İlk iki savunma hattından ve icradan tamamen bağımsız olarak iç kontrol sistemlerinin etkinliğini test eder.

¹⁰¹ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (2013), IIA Görüş ve Açıklamaları: Etkili risk yönetimi ve kontrolünde üçlü savunma hattı, syf.2 <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The->

Şirket Genel Müdürüne hem de Grup Yönetim Kurulu Başkanı'na belirtilmiştir. Bunun üzerine Şirket Genel Müdürü, kasadan ödeme işlemlerini başka bir çalışanı görevlendirmek suretiyle yakın takibe almıştır. Şirket Genel Müdürü denetim çalışmasından sekiz ay sonra, iç denetim birim başkanı ile yaptığı ikili görüşmede, kasa işlemleri konusunda, usulsüzlük ihbar ve iddiasında bulunmuştur ve usulsüzlük ihbarını dayandırdıkları şüphe ve delilleri bildirmiştir.

Yapılan görüşmede, kasa işlemlerinin sorumluluğunun işletmenin kuruluşundan bu yana, Finans Uzmanı olan personelde olduğu belirtilmiştir. Şirket Genel Müdürü, Finans Uzman'ının banka kanalıyla otomatik ödenen iletişim altyapı hizmetleri faturaları için ödendi makbuzlarını "İletişim data dosyaları"ndan çıkararak "Kasa Evrakları" dosyasına koymak suretiyle kasadan da ödendi olarak gösterip bu tutarları şahsına aldığı ve maaşına orantılı bir hayat standardı yaşamadığı konusundaki şüphelerini aktararak, konunun Holding Denetim Ekibi tarafından profesyonelce incelenmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

4.9 İç Denetçilerin Suistimal Soruşturması ile İlgili Görev ve Sorumlulukları

Kurum içinde görevi kötüye kullanan kişiler veya kişi grupları bulunduğu dair bir endişe veya şüphe varsa, kurumlar bu muhtemel suistimal durumları için soruşturma başlatırlar. Bu bilginin kaynakları "tablo 7"de yer alan yöntem ve kanallardan herhangi birisi olabilir. İç denetim görevi esnasında iç denetçi kontrol zayıflıkları, kontrol testleri esnasında karşılaştığı belgeler veya şüpheli davranışlar gibi ipuçlarından yola çıkarak, suistimale yönelik önemli kanıtlar elde edebilir. Böyle durumlarda suistimal soruşturma görevi veya soruşturmanın yönetilmesi iç denetim birimine verilebilir. İç denetçi, suistimal soruşturma görevinin sıradan bir iç denetim görevi ile aynı olmadığını, farklı yöntem ve araçlar kullanması gerektiğini bilmelidir¹⁰².

Soruşturma görevinde, incelenen konu sadece, suistimal suçunun işlenip işlenmediği değildir. Soruşturma sırasında, suistimal suçunun nasıl işlendiği, kimlerin

[Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control-Turkish.pdf](#) (Erişim Tarihi: 04.06.2020)

¹⁰² Kiracı, Murat ve Çelikay, Duygu Şengül. İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV 2014, s84.

suça dâhil oldukları, kim veya kimlerin masum oldukları, suistimal eyleminin yarattığı zarar, bu zararın vergi yasaları veya diğer mevzuatlara göre etkilerinin belirlenmesi, düzeltici faaliyetlerin tanımlanması, suistimal üçgenindeki hangi boyutların suistimal riski üzerinde etki ettiği, bu risklerin azaltılması için nasıl bir kontrol mekanizması tasarlanması gerektiği, hangi kanıtların yasal süreci destekleyebileceği, bu kanıtlara ulaşılması ve kanıtların saklanması, bilgi sistemlerindeki suistimal izlerinin araştırılıp bulunması gibi çok boyutlu ve çok kapsamlı bir çalışma yapılması gerekir¹⁰³.

Soruşturma faaliyetinin yasal sonuçları değerlendirilmeli, çalışma yapılırken, avukatlar, adli bilişim uzmanları, bilirkişiler, soruşturmacılar, emniyet personeli ve diğer uzmanlardan destek alınması veya onlarla birlikte çalışılması gerekebilir. Soruşturma faaliyetlerinin ve çözüme kavuşturma faaliyetlerinin kanuna uygun olarak, dikkat ve özenle, çoğu zaman gizlilik içinde yönetilmeleri esastır.

4.9.1. Soruşturma Sürecinin Tanımlanması

Soruşturma sürecinin etkili olabilmesi için gerekli olan politikaları ve prosedürleri geliştirmek ve soruşturma sürecine yönelik kontrolleri tanımlamak, sorumlulukları belirlemek, elde edilen kanıtların muhafaza edilmesi, soruşturmanın yönetilmesi ve raporlanarak gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin hayata geçirilmesinden yönetim sorumludur. Bu gibi adımlar genellikle suistimal soruşturma prosedürü veya uygulama esasında belgelenir. Bu prosedürün oluşturulmasında iç denetçi yardımcı olabilir. Bu gibi prosedür ve uygulama esaslarında, bireylerin hakları, soruşturmacıların nitelik ve yetkinlikleri, yasalar dikkate alınmalıdır¹⁰⁴.

Bu tarz prosedürlerde, kayıpların tazmin edilebilmesi için başlatılacak yasal süreçler, hukuki veya cezai yaptırımlara yönelik faaliyetler, personele yönelik uygulanabilecek disiplin uygulamaları, müşteri ve tedarikçiler için belirlenecek yaptırımlara yönelik bilgiler de yer alır.

Soruşturmaya katılanların yetki ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması, özellikle soruşturmacıların, diğer katkı sağlayan uzmanlar ve avukatlarla aralarındaki

¹⁰³ UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.27

¹⁰⁴ UMUÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.28

ilişkiyi tanımlamak da gereklidir. Devam etmekte olan bir soruşturmanın gizliliğini korumak, iç iletişimleri en aza indirmek ve kişisel verilerin korunmasını sağlamak da yönetimin önemli sorumluluklarındandır.

Bir suistimal suçunun gerçekten işlenip işlenmemiş olduğuna karar vermek konusunda soruşturmacının oynayacağı rol de belirlenmelidir. Suistimal fiilinin gerçekleşip gerçekleşmediğine nihai olarak, soruşturmacı veya yönetim karar verebilir. Yine soruşturma neticesinde göre yasal mercilere ihbarda bulunup bulunulmaması konusu yönetimin inisiyatifi dâhilindedir. Bazı ülke yasalarına göre, suistimal suçunun gerçekleşip gerçekleşmediğine yalnızca adli merciler karar verebileceği için, soruşturma sonuçlarının adli mercilere sunulması zorunludur.(UMUÇ, Uygulama Rehberi, 2009, s.28)

İyi niyetle gerçekleştirilen birçok soruşturma faaliyetinin soruşturma sürecinin etkin bir şekilde tanımlanmaması, planlanmaması ve soruşturmanın kendi risklerinin ölçülmemesi nedeniyle, şirketlerin ve soruşturma yapan tarafların aleyhine sonuçlandığı örneklere kolaylıkla rastlanabilmekte olduğu unutulmamalı, soruşturmanın altyapısının etkin bir biçimde oluşturulması gerektiği hatırlanmalıdır.

4.9.2. İç Denetçinin Soruşturmalardaki Roller

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde belirtilen standartlara göre iç denetçilere suistimal soruşturma sürecinde verilecek olan yetkiler Yönetim tarafından belirlenir. İç denetim yönetmeliğinde, soruşturmanın kim tarafından yönetilmesi gerektiği, iç denetimin soruşturmalardaki rolleri ve diğer paydaşlarla ilişkilerine yer verilmesi, bu konuda netliği artıracak, sürecin daha sağlıklı yönetilmesini sağlayacaktır¹⁰⁵.

Bu çalışmanın farklı kısımlarında belirtildiği gibi, iç denetçiden suistimal belirtilerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olması beklenmekte; ancak iç denetçiden bir suistimal veya suistimal soruşturmacısının uzmanlığına sahip olması beklenemez (Nitelik Standartları 1210.A2). İç denetçilerin soruşturma ile ilgili

¹⁰⁵ Kiracı, Murat ve Çelikay, Duygu Şengül. İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV 2014, s85.

rollerinin neler olabileceğini açıklayan UMUÇ'ta yer alan 1210.A2-2 numaralı uygulama önerisinde, suistimalin soruşturulması, raporlanması, çözüme kavuşturulması ve iletişim ile ilgili denetçinin sorumlulukları gibi konularda bilgilere yer verilmiştir. Öneride suistimal soruşturması “belirli ayrıntılarla ilgili yeterli bilgi toplamak ve suistimalin olup olmadığının, suistimalden kaynaklanan kayıp ve risklerin boyutunun, suistimali kimlerin yaptığının ve suistimalin nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesi için gerekli prosedürleri uygulamak” olarak tanımlanmıştır. (Uygulama Önerisi 1210.A2-2 s.28).

Bu öneriye göre, suistimali tespit eden iç denetçiler, tüm sürecin incelenmesi ve soruşturulmasından doğrudan sorumlu olabilecekleri gibi sadece soruşturmada görev yapması gerekse bir kaynak görevi de görebilir veya soruşturma sürecinde hiçbir şekilde yer almayabilirler (Uygulama Önerisi 1210.A2-2). İç denetçinin konu ile ilgili yetkinlikleri ve teknik bilgisi, vakanın etkisinin büyüklüğü, iç denetim yönetmeliğinde suistimal ve suistimal konuları ile ilgili iç denetçiye verilmiş görevler, işletmenin genel politika ve prosedürleri baz alınarak, iç denetçiye ne kapsamda görev verileceğine işletme yönetimi tarafından karar verilir. Tüm yetki ve sorumluluk iç denetime verildiği takdirde, iç denetçiler kullanacakları kaynaklara karar verirlerken, işletme içinden de değişik fonksiyonlarda çalışan kişilerden de yardım isteyebilirler.

İç denetçi gerekli görevlendirmeleri yaparken hassas ve dikkatli davranmalıdır, zira uzmanlık gerektiren bilgi sistemleri gibi alanlarda çalışanlar iç denetçilere kolaylık sağlasa da, çalışmaya diğer fonksiyonlardan katılan ekip üyelerinin suistimal riskleri ve hileli olaylar ve soruşturma teknikleri konusunda hiçbir bilgisi olmadıkları varsayımı ile hareket edilerek, muhtemel zaman kaybına, verimsizlik veya yanlış sonuçlara ulaşılmasının önüne geçilebilir. Bu riskleri iyi yönetebilmek için, soruşturma faaliyetine katılacak olan taraflara suistimal konusunda temel bir eğitim verilmesi faydalı olacaktır¹⁰⁶.

¹⁰⁶ Kiracı, Murat ve Çelikay, Duygu Şengül. İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV 2014, s86.

Herhangi bir iç denetim görevine başladıkları gibi, iç denetçiler suistimal denetimine veya soruşturma sürecine başlarken de görev planı hazırlamak zorundadırlar.

Tablo 10: Suistimal Denetim Planı Örneği¹⁰⁷

| Hile Denetim Planı |
|---|
| Gözlem, mülakat veya yazılı ifade alma gibi yollara bilgi toplama |
| Mevzuat ve delillerin kullanılma şekilleri dikkate alınarak, delillerin belgelendirilmesi |
| Hilenin büyüklüğünün belirlenmesi |
| Hile yapılırken kullanılan tekniklerin belirlenmesi |
| Sebeplerin belirlenmesi |
| Faillerin teşhis edilmesi |

Suistimal konusu olan vakaların üst yönetim veya yönetim kademeleri ile ilişkisi bulunması olasılığı varsa, iç denetçilerin özellikle tarafsızlıklarını bozacak bir durumun bulunmaması, kapsamlarının daraltılmaması ve soruşturma planına müdahale edilmemesi gerekmektedir. Bu tür durumlarda iç denetçinin bağımsızlık ilkesine göre hareket edebilmesini sağlayacak en büyük güvence unsuru, güçlü bir iç denetim yönetmeliği, iç denetim standartlarına uyum ve denetim komitesinin sağlayacağı güvence ve destek olacaktır¹⁰⁸. Bu çalışmanın 5. Bölümünde ele alınan örnek olay, işletmenin üst yönetiminin şüpheli olarak soruşturulduğu bir vakayı içermektedir. İlgili bölümde, denetim komitesi ve iç düzenlemelerin incelemenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi konusundaki etkiye değinilmiştir.

Uluslararası iç denetim standartlarının ilgili maddeleri, iç denetçinin bağımsızlığını tanımlamaktadır. Bu tanımlamalara göre, iç denetim yöneticisi ve ekibinin işe alım, terfi, maaş zammı, performans değerlendirmeleri, takdir ve ödüllendirme, işten çıkarma gibi özlük hakları ile ilgili değerlendirmelerin, işletmenin icra faaliyetlerinden sorumlu olan yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerine değil,

¹⁰⁷ Kiracı, Murat ve Çelikay, Duygu Şengül. İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV 2014, s86.: Çalışma Kaynak Uygulama Önerisi 1210.A2-2 temel alınarak hazırlanmıştır.

¹⁰⁸ Salameh, R.,G. Al-Weshah,M. Ai-Nsour, ve A. Al-Hiyari, 2011, "Alternative Internal Audit Structures And Perceived Effectiveness Of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence From Jordanian Banking Industry" Canadian Social Science (7(3)),s.48

bağımsız ve icra görevi bulunmayan denetim komitesi tarafından yapılması, üst yönetim tarafından gerçekleştirilebilecek suistimal olaylarının tarafsız bir şekilde araştırılmasına imkân verecektir¹⁰⁹. Üst yönetim tarafından işletmeyi en çok etkilemesi muhtemel suistimal türünün finansal tablo suistimalleri olduğunun da altını çizmek gerekir. Kurumsal yönetim ilkelerinde, denetim komitesi ve yönetim kurulu yapıları prensip olarak tanımlanmış, bu tanımlama birçok ülke sermaye piyasaları düzenlemelerine girmiştir. Dolayısıyla, kurumsal yönetimin güvencesini sağlamayı amaçlayan ve bu konuda iç denetim fonksiyonunu görevlendiren ciddi işletmeler iç denetçiler için bağımsız ve tarafsız davranabilecekleri bir ortam hazırlamıştır.

4.9.3. Soruşturmanın Yapılması ve Sonuçların Raporlanması

Soruşturmacıların konuyu derinlemesine değerlendirdikten sonra ilk yapmaları gereken, konuyla ilgili kanıtları elde etmektir. Kanıtların toplanması ve hazırlanması, suistimal veya görevi kötüye kullanmayı anlama sürecindeki önemli adımlardan bir tanesidir. Kanıtlar, suistimal eylemini destekler nitelikte olmalıdır. Soruşturma ekibi, günümüzde en önemli kayıtları şüphesiz bilgisayar destekli çalışmalar ile elde etmektedir. Çalışmaların düzeni ve etkinliği açısından, kanıtlar referanslandırılarak, kronolojik sıralama ile saklanmalıdır. Ayrıca hem gerçekleştirilen faaliyetlerin bir kronolojisinin tutulması hem de vakaya ilişkin tespit edilen önemli olayların kronolojisinin tutulması olayı anlamak için önemli bir çalışmadır. Elde edilen kanıtlar arasında aşağıdakiler olabilir¹¹⁰:

- Basılı kopya formunda ve/veya elektronik formda (e-posta, kişisel bilgisayarda saklanan veriler de dâhil) mektuplar, kısa notlar, yazışmalar,
- Mizan, defteri kebir kayıtları, yevmiye defteri kayıtları ve elektronik mali veriler,
- Bilgi teknolojileri erişim ve log kayıtları,
- Güvenlik kamerası kayıtları veya erişim kimlik kartı kayıtları gibi güvenlik kayıtları ve zaman kayıtları,
- Dâhili telefon kayıtları,

¹⁰⁹ Rezaee, Z. ve R. Riley. 2010, Financial Statement Fraud: Prevention and Detection. John Wiley&Sons, Inc.: New Jersey, s.214

¹¹⁰ UМУÇ Uygulama Rehberi – İç Denetim ve Suistimal – IIA, Çeviri: TİDE, 2009, s.28

- Sözleşmeler, faturalar ve ödeme bilgileri gibi, hem kamuya açık alanda bulunan hem de kurumca muhafaza edilen müşteri, satıcı ve diğer üçüncü taraf bilgi ve verileri,
- Devlet kurumlarınca tutulan şirket sicil kayıtları gibi resmi kayıtlar ve her türlü malvarlığı kayıtları,
- Sosyal medya siteleri, iç ve dış haber kaynakları, internette bulunan veriler
- Diğer gerekli belge ve bilgiler.

Soruşturma yapan taraf, mülakatlar ve görüşmeler yaparak bilgi sahibi olan ve tanık olan kişilerin bilgilerine başvurabilirler. Normal koşullarda, suistimal ile suçlanan kişi ile, en uygun ve kullanılabilir kanıtlar elde edildikten sonra görüşülür. Birçok soruşturmacı, ancak yeterli kanıtlara eriştikten sonra suçlanan kişiyle görüşmeyi tercih eder. Bu tercihlerindeki asıl neden, hem soruşturmanın gizliliğini korumak ve varsa kanıtların karartılmasını engellemek, hem de eğer kişi yapılan eylemden dolayı sorumlu bulunmayacaksa, kendisinin olumsuz yönde etkilenmesini engellemektir. Ayrıca kanıtlar elde edildikten sonra konuşulması, soruşturulan kişinin eylemini ikrar etmesini de kolaylaştıracaktır.

Görüşme ve mülakatlarda dikkat edilmesi gereken öncelikli husus, görüşmeye katılan soruşturmacıların, iki kişiden az olmamasıdır. Bir kişi notları tutarken, deneyimli soruşturmacı soruları soracaktır. İki kişinin katıldığı görüşme aynı zamanda görüşmede tanık bulunması açısından da önemlidir.

Görüşmelerde dikkat edilecek diğer konular da, gerekiyorsa, güvenlik önlemlerinin alınması, yasal süreçlerle ilgili yeterli bilgilendirilmenin yapılması, görüşülen kişinin açık rızası olmadan görüşmenin kaydedilmemesi gibi teknik konulardır. Soruşturma yapanlar, soruşturma kapsamına dâhil olan kişilerin hakları ve kurumun kendi itibarı konusunda bilgi sahibi ve haberdar olmalıdırlar. Soruşturma sürecini tutarlı ve tedbirli bir çerçevede tutmak sorumlulukları bulunduğunu unutmamalıdırlar.

Soruşturmacıların her zaman uyanık olmaları gereken diğer bir husus da suç ortakları veya suistimal eyleminin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran tarafların veya

olayları bildikleri halde müdahale etmeyen veya konuyu raporlamayanların olabileceği konusudur. (UMUÇ, Uygulama Önerisi, 2009, s.29)

İç Denetim Standartlarına İlişkin Uygulama Önerileri suistimaller hakkındaki soruşturmalar kim tarafından yürütülürse yürütülsün, suistimal olaylarının çözüme kavuşturulmasından iç denetçi ya da soruşturmacıların değil, yönetimin sorumlu olduğunu açıkça belirtmiştir (Uygulama Önerisi 1210.A2-2). İç denetçilerin bağımsızlıkları zedelenmediği sürece suistimal soruşturmalarının tamamlanması aşamasında yönetime, bilgilendirme yapan taraflara dönüş yapılması, disiplin uygulamaları, zararın tazmin süreçleri, tarafların sözleşmelerinin fesihleri, yasal süreçler, güvenlik güçleri ve adli makamlara ihbar, sigorta süreçleri, meslek birliğine şikâyet, failer ve faillere yardım edenler vb konularda danışmanlık hizmeti verebilirler (Uygulama Önerisi 1210.A2-2, s.30):

Suistimal denetimleri ve soruşturmalarla ilgili iç denetçi üst yönetim veya yönetim kuruluna sözlü veya yazılı, ara veya nihai iletişimler yapabilir. Raporlar soruşturmanın başlangıcında, arasında veya sonunda verilebilir. Yazılacak raporun içeriğinde, soruşturmaya başlama nedeni, zaman dilimleri ve kronolojiler, gözlemler, varılan sonuçlar, çözüm yollarını ve kontrolleri iyileştirmek için önerilen düzeltici faaliyetler yer alabilir.

Suistimal raporlaması ile ilgili diğer dikkat edilecek konular şu şekilde özetlenebilir:

- Nihai raporun taslak halinin avukata gözden geçirmesi için gönderilmesi.
- Önemli suistimal eylemleri veya güveni suistimal durumlarında yönetim kurulunun zamanında bilgilendirilmesi.
- Bazı durumlarda, önemli suistimal vakaları işletmenin mali raporlarını ciddi derecede etkileyebilir, geçmiş dönemlere yönelik düzeltmeler yapılmasını gerekli kılabilir. Bu tip durumlarda suistimal raporlarının bağımsız denetçi ve vergi denetçisi ile değerlendirilmesi gerekebilir.

İç denetim tarafından yapılan suistimal denetimleri ve soruşturmalarda raporlama konusundaki gereklilikler IIA Standardı 2400: “Sonuçları Bildirmek” maddesi altında daha detaylı olarak açıklanmıştır.

4.9.4. Suistimal Vakalarının Sonuçlandırılması

Suistimal risklerinin sorumlularının işletme yönetimleri olduğu ve soruşturma yönteminin ve sürecinin de nihai sorumlusunun yönetim olduğu belirtilmiştir. Vakaların çözüme kavuşturulması ve sonuçlandırılması sorumluluğu da neticede yönetimlerin görevleridir. Eğer suistimal denetimi iç denetçiler tarafından yapıldıysa, iç denetçilerin raporlarında çözüm önerilerinde bulunmaları etkili bir rapor için gereklidir. Vakaların sonuçlandırılması ve çözüme kavuşturulması sürecinde, aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilebilir: (UMUÇ, Uygulama Rehberi: İç Denetim ve Suistimal, 2009 s.31)

- Başlangıçta şüpheli olan ancak daha sonra suçlarının bulunmadığı taraflara gerekli bildirimlerin yapılması ve konunun kapatılması,
- Endişe ve şüphelerini rapor edenlerin güvenliklerinin ve iş güvencelerinin sağlanması,
- Kusurlu bulunan veya suistimal yaptığı tespit edilen kişilerin, kurum politikaları, iş hukuku, diğer yasalar ve iş sözleşmelerine göre disiplin süreçlerinin işletilmesi,
- Yasal süreçler işletilmeyecekse (böyle bir yasal imkân varsa ve yönetim bu yöntemi benimsemişse), zarara neden olan tarafların (işçi, müşteri, tedarikçi veya diğer üçüncü tarafların) zararı tazmin etmelerinin sağlanması,
- Gerekli durumlarda tedarikçilerle sözleşmelerin fesih yollarının belirlenmesi,
- Olayın yasal mercilere, düzenleyici otoritelere veya diğer yetkili mercilere ihbar edilmesi (herhangi bir suistimal vakası tespit edildiğinde kurum kültürünün gelişmesini ve caydırıcılığın sağlanmasını sağlamak amacıyla, yasal mercilere ihbar tercih edilen yöntem olmalıdır),
- Hukuk davaları yöntemiyle zararın tazmin edilmesi,

- Varsa sigorta poliçesi (örneğin emniyeti suistimal güvencesi), sigorta şirketinden zararın tazmin edilmesi için sigorta şirketine başvuruda bulunmak,
- Suistimal, dolandırıcılık, emniyeti suistimal ve benzeri suçları işlemiş kişilerin tespit edilmesi durumunda, kişinin bağlı bulunduğu meslek örgütüne ihbar edilmesi,
- Suistimal riskini azaltacak kontrollerin ve önlemlerin önerilmesi.

Soruşturma sürecinin tanımlandığı yönetmelik veya prosedürde suistimal vakasının kapatılmasına yönelik de bilgilere yer verilmelidir. İç denetçi suistimal vakası ile ilgili raporlama yaptıktan sonra, kurumun iç kontrol sistemlerinde tespit edilen zayıflıklarla birlikte yukarıda belirtilmiş olan önerilerin ve işletmenin düzeltme eylem planlarının da takipçisi olmalıdır.

4.9.5. Öğrenilen Dersler Analizi

İç denetim biriminin, suistimal vakalarının sonuçlarında bir analiz yaparak bazı sorgulama ve değerlendirmeler yapması gerekmektedir. Bu değerlendirmelerde aşağıdaki soruların sorulması faydalı olacaktır:

- Suistimal eylemi nasıl gerçekleşti?
- İşletmenin hangi kontrolleri işlemedi veya hangi kontroller nasıl etkisiz hale getirildiler?
- Suistimal ne kadar süre yakalanmadı ve yakalanmasını geciktirecek unsurlar nelerdi?
- Yönetim hangi tehlike işaretlerini atladı?
- İç denetim birimi hangi tehlike işaretlerini atladı?
- Gelecekte bu tarz suistimaller nasıl daha kolay tespit edilebilir veya önlenbilir?
- Hangi kontrolleri güçlendirmek gerekiyor?
- Hangi iç denetim planlarını ve denetim adımlarını geliştirmek gerekiyor?
- Çalışanlar bu suistimal vakası ile ilgili nasıl bilinçlendirilmeli?

4.9.6. Uygulama Örneğinde, İç Denetçinin Soruşturma Faaliyetleri

Şirket Genel Müdürü'nün, İç Denetim Birim Başkanı'na konuyu iletmesi sonrasında, iç denetim birimi, iç denetim yönetmeliğinde yer alan, soruşturma prosedürlerine uygun olarak, soruşturma görev planı oluşturmuştur. Görev planındaki önemli başlıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Rutin bir denetim faaliyeti gerçekleştiriliyor izlenimi verilmesi için, “bulgu statü denetimi, denetim bilgilendirme mektubu” düzenlenerek, Genel Müdür ve İşletme Yönetimi ile paylaşılacaktır.
- Belge talep listesi oluşturulurken, sadece kasa işlemleri değil, “yönetim kurulu karar defteri” gibi, aslında incelenmeyecek ama çalışmanın gizlenmesini sağlayacak diğer belgeler de talep edilecektir.
- Genel Müdür'ün konuyu incelemekle görevlendirdiği ve şüpheli işlemleri tespit eden çalışan ile iç denetim ofisinde gizli bir görüşme planlanacaktır.
- İlk bulguların şüpheleri doğrular nitelikte olması durumunda, insan kaynakları ve hukuk birimleri ile iletişime geçilecek, gerekli önlemler alınacaktır.
- Banka hesap ekstreleri bankalardan istenecek, tedarikçi mutabakatları temin edilecek, üçüncü taraflardan alınan bilgiler, şirket kayıtları ile karşılaştırılacaktır.
- Şüpheli şahsın, şirket bilgisayarının incelenmesi veya çalışma alanındaki masası ve çekmecelerinin incelenmesinin gerekli olup olmadığı değerlendirilecek, gerekiyorsa, Genel Müdür'ün talimatı ve hukuk biriminin yönlendirmesi ile mesai sonrası bu işlemler yapılacaktır.
- İddialar doğru ise, şüphelinin suç ortağının olup olmadığı, başka yöntemlerle de kendisine para alıp almadığı, hangi kontrol zayıflıklarından faydalandığı, bu işlemleri nasıl gizlediği gibi diğer konulara yönelik de çalışmalar yapılacaktır.
- Zarar tespit edilecek, zarar tespiti sırasında, vergi ve diğer yükümlülüklerin etkisi de göz önünde bulundurulacaktır.

- Gerekli olduğu takdirde, Şirket alıŐanları, eski çalışanları, iş ortakları ile mülakatlar yapılarak, çapraz sorgulama teknikleri kullanılacak, Şüpheli diğer kişilerle yzleŐtirilecektir.
- Şirket Genel Müdürü, Tepe Yönetimi ve Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve Denetim Komitesi'ne yapılan çalışmalarla ilgili bir rapor hazırlanacak, gerekli görüldüğü takdirde, Holding Yönetim Kurulu Başkanı ile plansız görüşmeler yapılabilecektir.

4.9.6.1.İ Denetçinin Soruşturma Süreci ve Bulguları

İç Denetim Birimi, belge incelemesi, analitik değerlendirmeler, mülakatlar, sistemsel ve fiziksel incelemeler ve benzeri soruşturma teknikleri kullanmıŐtır. Bu süreçte, Şüpheli Şahsın suçunu itiraf etmesinin en önemli nedeni, İç Denetim Birimi'nin temin ettiği soruşturma kanıtlarıdır.

Bir rnek vermek gerekirse, Şüphe duyulan personel, kasadan yapılan demeler için Şirket'in kuryesi olan iki kiŐiyi kullanmaktadır. Kasa sorumlusu, kuryelere aracı firmanın veznesine ödenmek üzere para verirken, kuryelere para makbuz karşılığında verilmektedir. Kuryeler de ödemeleri vezneye yaptıktan sonra tedarikçi firma tarafından verilen makbuzu kasa sorumlusuna teslim etmektedirler.

Bu iki çalışan ile yapılan görüşmelerde, kasa dosyalarından temin edilen ve kendilerinin imzaladığı iddia edilen makbuzlar gösterildiğinde, o makbuzları kendileri imzalamadıklarını, imzalarının taklit edildiğini belirtmiŐlerdir. Ayrıca denetim gününden iki gün önce, kendilerine yüklü miktarda para teslim edildiğine ilişkin makbuzlarla ilgili sorulan sorulara da böyle yüksek tutarlarda ödeme yapmadıklarını beyan etmiŐlerdir.

Kişiler soruşturma sürecinin bir kısmında bu konu ile ilgili olarak kasa sorumlusu olan finans uzmanı ile yzleŐtirilmiŐlerdir. Her ikisinin de bu ifadeleri tutanak ile kayıt altına alınmıştır.

Şüphelinin Şirket Bilgisayarında yer alan kurumsal e-posta yazıŐmaları, hukuk biriminin eşliğinde ve onayı ile incelenmiştir. Bu inceleme sırasında, kişinin kazancının çok üzerinde kredi kartı harcamaları olduğu, banka ekstrelerinin Şirket E-

posta hesabında tespit edilmiştir. Aynı e-posta hesabında, kişinin üzerinde baskı yaratma olasılığını çok yüksek olan hastalık ve ailevi baskılar olduğu da belirlenmiştir.

Bunların yanı sıra, şahsın iş bilgisayarını, masasını ve çekmecelerinin yine hukuk müdürünün bilgisi ve yönlendirmesi ile incelenmiştir. Ofisteki çekmecelerinin içinde, aracı firmanın bankadan ödenmiş makbuzlarının aslı gibi kopyalarına, henüz muhasebe kaydı yapılmamış tedarikçi faturalarının arasında, Şirket'in hizmet almadığı kırtasiye ve diğer idari gider faturaları tespit edilmiştir.

Elde edilen tüm kanıtların sonrasında, aşağıda sıralanan bilgiler iç denetçiler tarafından tespit edilmiştir.

Mükerrer Fatura Kaydı Yapmak Suretiyle Gerçekleştirilen Suistimal:

İç Denetim Birimi öncelikle, ihbar konusu olan, faturaların mükerrer olarak kaydedilerek suistimal incelemesi yapmıştır. Bunun yanı sıra, kayıtların detaylı incelenmesi sırasında, aynı zamanda, şüpheli diğer işlemlerin varlığı da tespit edilerek, kapsam genişletilmiştir.

Şirket, iletişim altyapı servis sağlayıcısından kiraladığı hatları müşterilerine tahsis ederek veri iletim servisi vermektedir. Tedarikçiden kiralanan hatların aylık bedelleri tedarikçiye banka kanalı ile ödenmektedir. Şirket, Haziran 2014'de bir aracı kurum ile yapmış olduğu sözleşme ile ana tedarikçi ödemelerinin takibini bu aracı kuruma devretmiş olup karşılığında aracı firmadan komisyon tahsil etmektedir (buna karşılık aracı firma da iletişim altyapı servis sağlayıcısından komisyon almaktadır). Bu sözleşme ile ödemeler aracı firma tarafından banka aracılığı ile yapılmaya başlanmıştır. Aracı firma ve Şirket arasında yapılan mutabakat neticesinde, aylık olarak bu bedeller Şirket tarafından aracı firmaya banka kanalı ile ödenmektedir. Bu ödemelere istinaden aracı firma, iletişim altyapı hizmet sağlayıcısı adına makbuz düzenleyerek Şirket'e her bir hat için tahsilat makbuzu göndermektedir. Şüphe duyulan personel, banka kanalı ile gelen bu makbuzları "Data" ve "Telefon" dosyalarında muhafaza etmektedir.

Şirket'in banka kanalı ile aracı firmaya ödemiş olduğu tutarlara ilişkin aracı firmanın gönderdiği makbuzlar incelenmiştir. Bazı telefon ve veri hatlarının

makbuzlarının “Data” ve “Telefon” dosyalarından çıkarılmış veya yerlerine suretlerinin yerleştirilmiş olduğu tespit edilmiştir. İnceleme derinleştirildiğinde şüpheli şahsın (kasa işlemlerinden sorumlu olan finans uzmanının) orijinal makbuzları “Kasa Evrakları” dosyasına, mükerrer ödeme fişinin ekine koyduğu tespit edilmiştir. Yapılan soruşturma neticesinde kasa işlemleri finans uzmanı, bahsedilen tutarları Şirket kasasından şahsına aldığını beyan ve ikrar etmiştir.

Aracı kurum vasıtasıyla yapılan altyapı servis sağlayıcı ödeme makbuzlarını mükerrer olarak gider yazmak suretiyle, kasadan çekilen toplam tutar ile tutarın içerisinde yer alan Özel İletişim Vergisi (ÖİV) ve KDV tutarları yıllar itibariyle aşağıdaki gibidir (TL):

Tablo 11: Örnek Olay – Mükerrer Kaydedilen Ödemeler

| (TL) | 2014 | 2015 | 2016 | Toplam |
|----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Makbuz Bedeli | 63.050 | 83.637 | 94.213 | 240.899 |
| ÖİV | 5.922 | 9.434 | 13.269 | 28.625 |
| KDV | 8.714 | 11.319 | 12.347 | 32.381 |
| Zarar Toplamı | 77.686 | 104.390 | 119.829 | 301.905 |

İnceleme işlemleri derinleştirilmiş ve kasa işlemlerinden sorumlu olan finans uzmanının gerçekleştirdiği diğer faaliyetler de incelenmiştir.

Belgesi Tespit Edilemeyen İşlemler:

İnceleme esnasında, Şirket kayıtlarında gider olarak gösterilen ve kasadan nakit olarak ödenen bazı işlemler için gerekli dokümantasyonun “Kasa Evrakları” dosyalarında bulunmadığı tespit edilmiştir. Belgesiz ödemelerin özellikle OGS ve Posta gideri olarak kayıtlara alındığı tespit edilmiştir.

Yapılan görüşmeler sonucunda şüpheli kişi, 2016 yılında posta ve OGS giderleri ile ilgili olarak tespit edilen 5.892 TL tutarında nakdi şahsına aldığını beyan ve ikrar etmiştir. Ancak, önceki yıllardaki benzer hareketlerin kendisinden kaynaklanmadığını savunmuştur. Bunun üzerine XXX Bankası kayıtları incelenmiş, kasadan çıkış yapılan tarihlerde OGS bedeli ödenip ödenmediği araştırılmıştır. İnceleme neticesinde XXX Bankası kayıtlarında bahsedilen tarihlerde ödeme yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Belgesi bulunamayan OGS ve posta ödemelerinin toplamının 2015 ve 2014 yılları için, sırasıyla, 11.216 TL ve 2.466 TL olduğu tespit edilmiştir.

2014 yılı kayıtları incelendiğinde, özellikle “hat iptali” ve “hat kirası” olarak kasadan çıkışı yapılan giderlerin belgeleri temin edilememiştir. Bu bedellerin toplam tutarı 37.762 TL’yi bulmaktadır. Ayrıca, 2016 yılında hem bankadan hem de kasadan çıkışı yapıp mükerrer olarak kaydedilen 2.918 TL tutarında hat tesis ödemesi tespit edilmiştir.

2013 yılı incelemesinde toplam 8.492 TL tutarında belgesiz harcamaya rastlanmıştır, bu ödemelerin ağırlığını iletişim altyapı servis sağlayıcı firmaya yapılan ödemeler ve yemek masrafları oluşturmaktadır.

Özet olarak, 2013 – 2016 yılları arasında belgesiz olarak yapılan ödemelerin toplam tutarı 70.346 TL’dir. Şüphe duyulan kişi, bu tutarın 5.892 TL’lik kısmını şahsına aldığını beyan ve ikrar etmiştir. Bunun dışında belgesine ulaşılamayan ödemelerle ilgili tutarları şahsı adına aldığını kabul etmemektedir.

Diğer Şüpheli İşlemler:

İç denetim birimi, belgesiz harcamaların yanı sıra diğer alanlarda da şüpheli işlemler tespit etmiştir.

Kasadan yapılan tüm nakit hareketleri incelendiğinde personel iş avansları, personel masraf beyanları, gider pusulası ile yapılan ödemeler ve Şirket’in satın aldığı hizmet ya da ürünlere ait olduğundan şüphe duyulan belgeler dikkat çekmektedir. Özellikle gider makbuzu düzenlemek suretiyle 2013 yılında 16 kez toplam 6.112 TL tutarında, 2014 yılında ise yine 16 kez toplam 3.112 TL tutarında hamaliye bedeli ödendiği görülmüş (bu tutarlar 2013 ve 2014 yılları için, sırasıyla, 672 TL ve 311 TL vergi dairesine ödenen stopaj/fon bedelini de içermektedir), bu alımların gerçek hizmet karşılığında alındığına dair yeterli kanaate ulaşılamamıştır.

Şirket zaman zaman personele iş avansı vermekte ve yapılan masraf beyanları ile avanslar kapatılmaktadır. Ancak iç denetçinin yaptığı incelemede, kasadan nakit olarak verilen bazı iş avanslarının herhangi bir masraf beyanı olmadan belli bir süre

sonra aynen iade edildiği görülmüştür. Örnekleme olarak seçilen bazı avans hareketlerinde makbuz üzerindeki imzaların avansı alan kişiye ait olmadığı belirlenmiş, buradan da bu paraların usulsüz olarak kasadan çekilip belli bir süre kullanıldıktan sonra Şirket'e iade edildiği izlenimi doğmuştur. Kasım 2013 ve Mart 2015 arasında bu şekilde toplam 92 bin TL tutarında 29 adet işlemin yapıldığı tespit edilmiştir. Bu tür işlemlerin yer aldığı aşağıdaki listede adı geçen personelin birçoğu denetim sırasında Şirket'te çalışmadığından bütünüünün içeriğinin kontrol edilmesi mümkün olmamıştır. Ancak yapılan incelemelerde; avans ödemeleri, personel masraf beyanları ve gider pusulası ile yapılan ödemelerde prosedürel bir onay mekanizmasının uygulanmadığı veya var olan prosedürlere uyulmadığı ve uygulamanın suistimale açık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12: Örnek Olay – Şüpheli Avans İşlemleri

| <i>İsim</i> | <i>Tutar</i> | <i>Ödeme Tarihi</i> | <i>Tahsilat Tarihi</i> | <i>Gün</i> |
|-------------|--------------|---------------------|------------------------|------------|
| AB | 1.000 | 23.12.2004 | 3.01.2005 | 11 |
| | 5.000 | 11.05.2004 | 1.06.2004 | 21 |
| | 500 | 24.05.2004 | 31.05.2004 | 7 |
| | 1.000 | 28.05.2004 | 31.05.2004 | 3 |
| | 1.000 | 29.03.2005 | 1.04.2005 | 3 |
| | 3.000 | 5.08.2004 | 30.09.2004 | 56 |
| | 1.800 | 6.08.2004 | 30.09.2004 | 55 |
| | 400 | 10.11.2004 | 23.11.2004 | 13 |
| | 1.000 | 17.11.2004 | 23.11.2004 | 6 |
| | 1.000 | 25.11.2004 | 2.12.2004 | 7 |
| | 1.000 | 1.12.2004 | 2.12.2004 | 1 |
| BC | 1.500 | 27.12.2004 | 31.01.2005 | 35 |
| DE | 3.000 | 21.11.2003 | 1.12.2003 | 10 |
| | 4.500 | 29.12.2003 | 6.01.2004 | 8 |
| | 3.500 | 29.03.2004 | 2.04.2004 | 4 |
| | 2.000 | 29.04.2004 | 4.05.2004 | 5 |
| FG | 5.000 | 11.05.2004 | 1.06.2004 | 21 |
| | 3.000 | 21.06.2004 | 30.06.2004 | 9 |
| | 5.000 | 30.06.2004 | 30.06.2004 | - |
| | 2.761 | 30.06.2004 | 8.07.2004 | 8 |
| HI | 1.000 | 2.12.2004 | 8.12.2004 | 6 |
| | 20.000 | 14.09.2004 | 16.09.2004 | 2 |
| JK | 3.000 | 14.01.2005 | 8.03.2005 | 53 |
| | 4.100 | 3.02.2005 | 8.03.2005 | 33 |
| MN | 15.000 | 21.04.2004 | 30.06.2004 | 70 |
| OP | 500 | 21.09.2004 | 7.10.2004 | 16 |
| | 500 | 21.09.2004 | 29.11.2004 | 69 |
| | 500 | 21.09.2004 | 23.12.2004 | 93 |
| | 500 | 21.09.2004 | 2.02.2005 | 134 |
| Toplam | 92.061 | | | |

Şirket Birleşmesi Öncesi (2013 Öncesi) Şüpheli İşlemler:

2011 yılından beri Holding bünyesinde faaliyet gösteren internet servis sağlayıcı firma 2013 tarihinde ses ve görüntü iletim hizmeti veren şirkete devir suretiyle birleştirilmiştir. Yapılan inceleme esnasında, şüpheli işlemlerin birleşme tarihine kadar gittiği görüldüğü için, birleşme öncesi de inceleme kapsamı dahiline alınmıştır.

Yapılan mülakat çalışmalarında, birleşme öncesinde Şirkette çalışan Şirket'in Mali İşler Bölümü'nde görevli personeli ABC, birleşme öncesi dönemde de bir takım şüpheli ve usulsüz kasa işlemleri olduğuna ilişkin beyanlarda bulunmuştur.

Geçmiş dönemde kasa işlemlerinden sorumlu olan ABC, amiri Mali İşler Müdürü (2015'te Şirket'ten ayrılmıştır) zaman zaman kasadan para talep ettiğini bunlar karşılığında da fatura ibraz ettiğini veya gider makbuzu düzenlettirdiğini ifade etmiştir. Ağırlıklı olarak kırtasiye alımlarını içeren bu alımların Şirket'in belirlenen satınalma prosedürlerinden geçmediği ve hamaliye bedeli karşılığında düzenlenen gider makbuzlarının da Mali İşler Müdürü talimatı ile bazı isimler adına kendileri tarafından düzenlenip imzalandığı belirtilmiştir. Mali İşler Müdürü'nün talimatı ile özellikle "denetçiler görmesin" denilerek bu belgelerin bir kısmının kasa evrakları dosyalarından çıkartıldığı da ifade edilmiştir. Holding Denetim Birimi'nin geçmişte yapmış olduğu denetim raporları incelendiğinde bazı belgelere ulaşılamadığı karşılığında da Şirket Yönetimi'nin "taşınma esnasında kayboldu" ifadesinin yer aldığı görülmüştür.

İhbarı yapan eski çalışan ayrıca, yöneticisinin baskın karakteri sebebiyle, sürekli kendisini azarladığını, kendisine bağırıldığını ve diğer çalışanlar önünde kendisini küçük düşürecek şekilde davrandığını, beraber çalışılan dönemlerde psikolojik sorunlar yaşadığını belirtmiştir. Geçmiş dönemde yöneticisinin baskın karakteri, işinden olma korkusu ve yeterli tecrübeye sahip olmadığı nedeniyle bunu dile getirmekten çekindiğini, Şirkette suistimal soruşturmasının yapılıyor olduğunu öğrenince vicdanının rahat etmediğini ve İç Denetim Birimi'ne şüphe duyduğu bu işlemler hakkında bilgilendirdiğini ifade etmiştir.

Kendisinin beyanı üzerine 2011-2012-2013 yılları "Kasa Evrakları Dosyaları" ABC ve muhasebeden sorumlu uzman tarafından İç Denetim Birimi nezaretinde ve birlikte incelenmiştir. İnceleme neticesinde, belgesi dosyalarda bulunmayan ödemeler ile dosyada belgesi olduğu halde hizmet alındığından şüphe edilen (Şirket'in satınalma prosedürüne uygun olarak yapılmayan, ilgili kişinin talep ve onayı olmayan) faturalar (kırtasiye vb) ve gider pusulaları (hamaliye ve nakliye ödemeleri) tespit edilmiştir. 2011-2013 tarihleri arasında Şirket satınalma prosedürüne aykırı ve gerçekten

alındığına şüphe duyulan kırtasiye, hamaliye vb. giderleri ile belgesine ulaşılamayan kasa ödemelerinin özeti aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13: Örnek Olay – Birleşme Öncesi Şüpheli İşlemler

| <i>Belgeli Harcamalar</i> | | GİDER KALEMİ | 2011 | 2012 | 2013 | TOPLAM |
|---------------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| A | Kırtasiye | | 5.525 | 1.322 | - | 6.847 |
| B | Hammaliye | | 4.160 | 20.960 | 2.962 | 28.082 |
| | Stopaj ve fon | | 514 | 2.591 | 366 | 3.471 |
| C | Diğer | | 1.655 | 2.199 | - | 3.854 |
| D=A+B+C | TOPLAM | | 11.339 | 24.481 | 2.962 | 38.783 |

| <i>Belgesiz Harcamalar</i> | | GİDER KALEMİ | 2011 | 2012 | 2013 | TOPLAM |
|----------------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| A | Kırtasiye | | 4.211 | 7.575 | - | 11.786 |
| B | Posta | | 2.510 | 10.564 | 2.534 | 15.608 |
| C | Hammaliye | | - | 10.410 | 3.380 | 13.790 |
| | Stopaj ve fon | | - | 1.287 | 418 | 1.704 |
| D | Diğer | | - | 3.720 | - | 3.720 |
| E=A+B+C+D | TOPLAM | | 6.721 | 32.269 | 5.914 | 44.904 |

| | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| GENEL TOPLAM | 18.060 | 56.750 | 8.876 | 83.687 |
| Stopaj ve Fon Toplamı | 514 | 3.877 | 784 | 5.175 |
| KDV | 2.120 | 3.872 | 387 | 6.379 |

Yukarıdaki tabloda, prosedürlere uygun olmayan şüpheli işlemler sebebiyle, Şirket 6.378 TL tutarında KDV'yi (işlemler gerçek değilse haksız yere) indirim konusu yapmıştır. Ayrıca, gider makbuzu ile yapılan işlemler sebebiyle ilgili vergi mevzuatı gereği 5.176 TL tutarında gelir vergisi stopajı ve fon payı ödenmiştir (kişiye net olarak ödenen hamaliye bedeli stopaj ve fon payını içerecek şekilde brütleştirilerek kayıtlara alınmaktadır).

Konuya ilişkin olarak bilgisine başvurulmuş Mail İşler Eski Müdürü, unvanı gereği birçok belgede imzası olduğunu, her şeyin detayını incelemediğini, paraları kendisinin aldığı yönündeki beyanın ise iftira olduğunu ifade etmiştir.

4.9.6.2.İç Denetçinin Soruşturma Sürecini Sonuçlandırması

Şirket'in 2003–2006 tarihleri arasındaki kasa işlemlerinin incelenmesi neticesinde mükerrer veya belgesiz kasa ödemeleri ve bunlara ilişkin muhasebe kayıtları tespit edilmiştir. Anılan tarihler itibariyle bu tutar 311.245 TL'dir. Kasa işlemlerinden sorumlu Finans Uzmanı bu tutarın 246.791 TL tutarını usülsüz olarak şahsı adına aldığını ikrar ve beyan etmiş, kalan 64.454 TL tutarı ise red etmiştir. Personel, bu tutara ilişkin belgelerin kaybolmuş olabileceğini veya dosyadan çıkarılıp yerine konmamış olabileceğini iddia etmektedir. Kendisi, Şirket dosyalarında yaptığı araştırmaya rağmen bu belgeleri sunamamıştır.

Aşağıdaki tabloda finans uzmanı personel tarafından ikrar ve kabul edilen/edilmeyen toplam usulsüzlük tutarları belirtilmektedir.

Tablo 14: Örnek Olay – Şüpheli Personel Tarafından Kabul Edilen ve Edilmeyen İşlemler

| | Personel Tarafından | | | |
|--------------|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|
| | Kabul Edilen | Kabul Edilmeyen | Toplam | |
| A | Mükerrer kaydedilen ödemeler | 240.899 | - | 240.899 |
| | ÖİV Etkisi | 28.625 | - | 28.625 |
| | KDV Etkisi | 32.381 | - | 32.381 |
| B | Belgesi olmayan diğer ödemeler | 5.892 | 64.454 | 70.346 |
| | ÖİV Etkisi | - | 76 | 76 |
| | KDV Etkisi | 208 | 6.363 | 6.571 |
| C=A+B | Toplam Tutar | 246.791 | 64.454 | 311.245 |

Suistimal Tutarları

Personel iddiaları kısmen kabul etmiş ve konu Şirket Yönetimi ile Şirket'in Hukuk Müşavirlerine iletilmiştir. Şirket Hukuk Müşavirlerinin girişimi neticesinde Personel konuya ilişkin yazılı beyan ve ikrarını İç Denetim Birimi'ne ve Şirket'in Hukuk Müşavirlerine teslim etmiştir. Zararın Finans Uzmanı Personel'den tazmin edilmesine ilişkin işlemler Şirket Hukuk Müşavirleri tarafından yürütülmektedir.

Bununla beraber, anılan tarihler itibariyle Şirket muhasebe kayıtları usulsüz ödemeleri ve bunlardan kaynaklanan usulsüz olarak indirim konusu yapılan ÖİV ve KDV bedellerini içermektedir. Vergisel risklerin tespiti ve gerekli görülen düzeltme işlemlerinin yapılması için Şirket Yönetimine Holding Mali İşler Direktörlüğü ile temas etmesi gereği bildirilmiş, kendileri de gerekli girişimi yaptıklarını tarafımıza beyan etmiştir.

Kasadan yapılan tüm nakit hareketleri incelendiğinde personel iş avansları, personel masraf beyanları, gider pusulası ile yapılan ödemeler ve Şirket'in satın aldığı hizmet ya da ürünlere ait olduğundan şüphe duyulan belgeler dikkat çekmektedir. Özellikle gider makbuzu düzenlemek suretiyle 2013 yılında 16 kez toplam 6.112 TL tutarında, 2014 yılında ise yine 16 kez toplam 3.112 TL tutarında hamaliye bedeli ödendiği görülmüş, bu alımların gerçek hizmet karşılığında alındığına dair yeterli kanaate ulaşılamamıştır.

Şirket zaman zaman personele iş avansı vermekte ve yapılan masraf beyanları ile avanslar kapatılmaktadır. Ancak yapılan incelemede, kasadan nakit olarak verilen bazı iş avanslarının herhangi bir masraf beyanı olmadan belli bir süre sonra aynen iade edildiği görülmüştür. Örnekleme olarak seçilen bazı avans hareketlerinde makbuz üzerindeki imzaların avansı alan kişiye ait olmadığı belirlenmiş, buradan da bu paraların usulsüz olarak kasadan çekilip belli bir süre kullanıldıktan sonra Şirket'e iade edildiği izlenimi doğmuştur. 2013 ve 2015 arasında bu şekilde toplam 92 bin TL tutarında 29 adet işlemin yapıldığı tespit edilmiştir. Adı geçen personelin birçoğu hali hazırda Şirket'te çalışmadığından bütününe içeriğinin kontrol edilmesi mümkün olmamıştır. Ancak yapılan incelemelerde; avans ödemeleri, personel masraf beyanları ve gider pusulası ile yapılan ödemelerde prosedürel bir onay mekanizmasının uygulanmadığı veya var olan prosedürlere uyulmadığı ve uygulamanın suistimale açık olduğu tespit edilmiştir.

Şirket'in birleşme işlemi öncesi de (2003) kasa işlemlerinde usulsüzlük yapıldığına yönelik bir bildirim Şirket'in mali işler personeli tarafımıza ulaştırılmıştır. Geçmiş dönemde kasa işlemlerinden sorumlu olan ABC amiri Mali İşler Eski Müdürü'nün (2005'te Şirket'ten ayrılmıştır) zaman zaman kasadan para talep ettiğini bunlar karşılığında da fatura ibraz ettiğini veya gider makbuzu düzenlettirdiğini ifade

etmiştir. Ağırlıklı olarak kırtasiye alımlarını içeren bu alımların Şirket'in belirlenen satınalma prosedürlerinden geçmediği ve hamaliye bedeli karşılığında düzenlenen gider makbuzlarının da Mali İşler Müdürü talimatı ile bazı isimler adına kendileri tarafından düzenlenip imzalandığı belirtilmiştir.

İnceleme neticesinde, belgesi dosyalarda bulunmayan ödemeler ile dosyada belgesi olduğu halde hizmet alındığından şüphe edilen, Şirket'in satınalma prosedürüne uygun olarak yapılmayan, ilgili kişinin talep ve onayı olmayan, faturalar ve gider pusulaları tespit edilmiştir. 2011-2013 tarihleri arasında Şirket satınalma prosedürüne aykırı ve gerçekten alındığına şüphe duyulan kırtasiye, hamaliye vb. giderleri ile belgesine ulaşılamayan kasa ödemelerinin özeti bu raporun ilgili bölümünde sunulmuş olup, toplam bedeli yaklaşık 90 bin TL'ye ulaşmaktadır.

Bu işlemler neticesinde de, prosedürlere uygun olmayan şüpheli işlemler sebebiyle, Şirket 6.378 TL tutarında KDV'yi (işlemler gerçek değilse haksız yere) indirim konusu yapmıştır. Ayrıca, gider makbuzu ile yapılan işlemler sebebiyle ilgili vergi mevzuatı gereği 5.176 TL tutarında gelir vergisi stopajı ve fon payı ödenmiştir (kişiye net olarak ödenen hamaliye bedeli stopaj ve fon payını içerecek şekilde brütleştirilerek kayıtlara alınmaktadır).

Konuya ilişkin olarak bilgisine başvurulmuş Mali İşler Eski Müdürü, konuya ilişkin tatmin edici bir açıklama yapmamıştır.

İç Denetim Birimince yönetime hazırlanan raporun içeriğine aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 15: Örnek Olay – İç Denetim Birimi Tarafından Sunulan Raporun İçeriği

| <u>Kısım</u> | <u>İçindekiler</u> |
|---------------------|--|
| 1. | Yönetici Özeti |
| 1.1. | Birleşme sonrası dönemde gerçekleştirilen kasa işlemleri |
| 1.2. | Birleşme öncesi dönemde gerçekleştirilen kasa işlemleri |
| 2. | Hedef ve Kapsam |
| 3. | Şirket Yönetimi ile Bildirimin İçeriği Hakkında Görüşme |
| 4. | Kasa İşlemleri |
| 4.1. | Aracı şirket ile yapılan işlemler |
| 4.2. | Belgesiz ödemeler |
| 4.3. | Diğer şüpheli işlemler |
| 5. | Birleşme Öncesi Dönem Kasa İşlemleri |
| 6. | Sonuç Ekler |

İç Denetim Birimi'nin soruşturma sürecinin tamamlanması aşamasında, Şirket Hukuk Birimi, İnsan Kaynakları Birimi ve Tepe Yönetim ile yaptığı görüşmelerde, yapmış olduğu tespitlere ve suçunu ikrar ve itiraf eden Kasa İşlemlerinden Sorumlu Finans Uzmanı ile ilgili önerisi gerekli idari ve yasal süreçlerin başlatılması olmuştur. Ne var ki, işletme yönetimi, şahsın konuyu olgunlukla karşılaması, suçunu kabul ederek zararın tazmin edilmesi için girişimlerde bulunması nedeniyle, şahsın iş akdini haklı gerekçe ile feshetmiş, ancak savcılığa ihbarda bulunmamış, ticaret veya iş mahkemesinde tazmin sürecini başlatmamıştır.

İç Denetim tarafından sunulan raporun eklerinde aşağıdaki bilgiler ayrıca sunulmuştur:

Tablo 16: Örnek Olay – Raporun Ekleri

| | | |
|-------|--|---------|
| EK-1: | Aracı firma ile yapılan tüm işlemler listesi | 19 - 22 |
| EK-2: | Tüm belgesiz işlemlerin listesi | 23 - 25 |
| EK-3: | Hamaliye giderleri ve gider pusulaları | 26 - 27 |
| EK-4: | Birleşme süreci öncesi tüm şüpheli işlemler | 28 - 34 |
| EK-5: | Şahsın imzalı ikrar ve itiraf beyanı | 35 - 39 |

4.9.6.3.Öğrenilen Dersler Analizi ve Yönetime Öneriler

Suistimal inceleme ve soruşturma görevleri sonucunda iç denetçilerin en çok önem verdikleri faaliyetlerden bir tanesi de, öğrenilen veya çıkarılan dersler analizi yaparak, benzer süreçlerin işletmede tekrar etmesinin önüne geçmektir. Uygulama konusu örnek olayda, aşağıdaki konulara yönelik tepe yönetime ayrıca bilgi verilmiştir:

- Suistimal eylemi nasıl gerçekleşti?

Suistimal işlemi kasa hesaplarından çeşitli yöntemlerle para alarak gerçekleştirildi. Bu işlemi gerçekleştiren kasadan sorumlu olan uzmanın bu yöntemi uzun süredir kullandığı belirlendi. Yapılan incelemelere göre iç denetimin kanaatine göre, Mali İşler Eski Müdürü'nün de görev yaptığı dönemde suistimal eylemine iştirak ettiği veya yönettiği izlenimi doğmuştur.

- İşletmenin hangi kontrolleri işlemedi veya hangi kontroller nasıl etkisiz hale getirildiler?

Suistimal üçgeni teorisinde yer alan fırsatların Şirket'te fazlasıyla bulunduğu görülmektedir. Özellikle, eleman kısıtlaması nedeniyle, görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanmaması, kasa ödeme ve tahsilatlarını bizzat yapan kişinin, bunların muhasebe kayıtlarını da yapması, kasa sayımlarını da gerçekleştirmesi en büyük eksiklikler olarak sayılabilir.

Bunun yanında, işletmenin karmaşık işlemleri, onikibin abone için tek tek faturalama ve dosyalama süreci ve sistematik bir kontrol mekanizmasının uygulanmaması, mükerrer ödemelerin tespit edilmesini zorlaştırmıştır.

- Suistimal ne kadar süre yakalanmadı ve yakalanmasını geciktirecek unsurlar nelerdi?

Şüpheli şahsın beyan ve ikrarına göre suistimal eylemi üç yıl sürmüştür, ancak şüpheli işlemlerin aylarının altı yıl öncesine kadar gittiği değerlendirildiğinde, şahsın müdürünün de suistimal eylemine iştirak ettiği kanaati oluşmaktadır. Suistimal eyleminin altı yıl sürdüğünü belirtmek yanlış olmaz.

- Yönetim hangi tehlike işaretlerini atladi?

Kasa işlemlerinden sorumlu finans uzmanının izin kullanmaması, fazla miktarda mesai yapması, stresli, gergin ve kavgacı tavırları, hataya meyilli olması, hayat standartlarının artması, ev alması, arabasını değiştirmesi, yeni abone sayısının artmamasına rağmen, kasadan yapılan ödemelerdeki artışlar, daha önce gelen suistimal ihbarının dikkate alınmaması, mali işler eski müdürünün denetçilerle olumsuz iletişimi, denetçilerle bilgi paylaşmaması ve bu durumun tepe yönetime şikâyet edilmesi gibi uyarı işaretleri dikkate alınmamıştır.

- İç denetim birimi hangi tehlike işaretlerini atladi?

2015 yılı denetiminde, iç denetim şüpheli durumları tespit etmiş ve değerlendirmelerini paylaşmıştır. Nitekim, Holding denetim programı gereği, bir sonraki projeye devam edilmesi gerektiğinden süreç derinleştirilmemiş, tepe yönetimden inceleme yapması talep edilmiştir. İç denetim birimi, bu noktada dış kaynak kullanımına giderek, bağımsız bir danışman ile inceleme sürecini gerçekleştirebilirdi.

- Gelecekte bu tarz suistimaller nasıl daha kolay tespit edilebilir veya önlenbilir?

Manuel ve tespit edici kontrol faaliyetleri yerine, sistematik ve önleyici iç kontrol faaliyetleri tanımlanması önerilmiştir. Kasa işlemlerinin sistematik olarak banka ödemeleri ile karşılaştırılarak, mükerrer ödemelerin sistemsal olarak yakalanmasını sağlayacak hatta mükerrer

kaydın engellenmesini sağlayacak kontroller tasarlanması önerilmiştir. Şirket tarafından ödeme trendleri dikkate alınarak kasa işlem ve bakiye limitleri konulmuştur. Hizmet sağlayıcı ile görüşerek, kasa ödemelerinin ortadan kaldırılması için sistem kurulması sağlanmış, otomatik mutabakat imkanı sağlanmıştır.

- Hangi kontrolleri güçlendirmek gerekiyor?

İç denetim ayrıca, emniyeti suistimal sigortasının yapılmasını önermiş, aracılık hizmeti veren kuruluşun, makbuzlarının mükerrer olarak basılmasını engelleyecek, mükerrer fatura alınması durumunda yönetime uyarı gönderilecek bir sistem geliştirilmiştir. Şirket için yetki dağılım tablosu tanımlanmıştır. Belgesiz işlemlerin ödenmesi, gider pusulası ile ilgili ödeme, satınalma talep ve siparişleri bu yetki dağılım tablosunda detaylı olarak açıklanmış ve onaya tabi tutulmuştur.

- Hangi iç denetim planlarını ve denetim adımlarını geliştirmek gerekiyor?

Bankalardan temin edilen hesap ekstreleri ile hem şirket hesapları hem de kasa hesapları sistematik olarak karşılaştırılacaktır.

- Çalışanlar bu suistimal vakası ile ilgili nasıl bilinçlendirilmeli?

Etik ve uyum eğitimlerinde, kasa işlemlerinin risk unsuru yöneticilere aktarılarak, bu alandaki farkındalığın artırılması sağlanmıştır.

İç Denetim Birimi, bu projede, gerçekleştirilen inceleme ve soruşturma faaliyetlerini koordine etmiş, toplanan belge ve bilgileri rapor haline getirerek, üst yönetime önerilerde bulunmuştur. Değerlendirmeler sonucunda, yasal süreçlerin başlatılması amacıyla Yönetim Kurulu'na tavsiyelerde bulunulmuştur.

İç Denetim Birimi, İşletme Yönetimi'ne sadece soruşturma raporu sunmamıştır, aynı zamanda, iç kontrol süreçlerini iyileştirebilmeleri için, kasa, nakit ve banka işlemleri ile ilgili bir kontrol listesi, ayrıca, kasa sayımlarını daha etkin yapabilmeleri için de bir form oluşturarak teslim etmiştir.

Tablo 17: Örnek Olay – Kasa ve Nakit İşlemleri Denetim Çalışma Programı

| | |
|----|--|
| | |
| | AMAÇ : <i>Nakit ve benzeri kalemlerinin denetiminde temel amaçlar;</i> |
| | |
| | <input type="checkbox"/> <i>Bilanço tarihi itibariyle şirketin tüm nakit ve benzeri bakiyelerinin kurumum gerçek alacaklarını temsil etmesi (var olma).</i> |
| | |
| | <input type="checkbox"/> <i>Bilanço tarihi itibariyle nakit ve benzeri bakiyelerini temsil eden tüm değerlerin nakit ve benzeri hesaplarında yansıtılmış olması (tam bilgi).</i> |
| | |
| | <input type="checkbox"/> <i>Nakit kalemlerin mali tablolarda gerçekleştirilebilir değerleriyle yansıtılması (değerleme)</i> |
| | |
| | <input type="checkbox"/> <i>Bilanço tarihinde nakit ve benzeri alacaklardan doğan tüm haklara şirketin sahip olması. Nakit ve benzeri bakiyelerin imtiyaz, rehin vb. haklardan arındırılmış olması, varsa imtiyaz ve/veya rehin durumlarının belirlenmiş olması (haklar ve yükümlülükler).</i> |
| | |
| | <input type="checkbox"/> <i>Tüm nakit ve benzeri kalemler mali tablolarda mevzuata uygun sınıflandırılarak kayda alınmış olması, şirket muhasebe politika ve prosedürlerine göre muhasebeleştirilmesi ve gerekli detayda bilgilerin ilgili notlarda sunulması (sunum).</i> |
| | |
| | İSTENECEK EVRAK VE GENEL BİLGİLER |
| | İstenecek evrak ve belgeler : |
| | - Kasa defteri ve sayım tutanakları |
| | - Banka bakiyelerini banka bazında detay dökümü |
| 1. | - Banka mutabakatları |
| | - Vadeli hesap reeskont ve YP hesap değerlendirme çalışmaları |
| | - Varsa banka hesapları üzerinde blokaj vb. durumlar ile ilgili belgeler |
| | |
| 2. | Yetkiler tablosuyla şirket personel listesinin ve yetkilerin karşılaştırılması, işten ayrılan personelin yetkilerinin iptal edilip edilmediğinin kontrolü, işten ayrılma ve iptal tarihlerinin karşılaştırılması. |
| 3. | Şirkette yetkilendirme prosedürü yoksa, sistem yetkilendirme ile ilgili işleyiş ve kontrolün incelenmesi. |
| | ANALİTİK PROSEDÜRLER |
| 4. | Kasa ve banka bakiyelerinin ve hacimlerinin bir önceki dönem, mevsimsel değişiklikler ve bütçe değerleri ile karşılaştırılması ve herhangi bir önemli değişiklik olup olmadığının tespit edilmesi. |
| 5. | Nakit ve banka bakiyelerinin toplam aktifler, dönen varlıklar bakiyeleri ile önceki dönem ve bütçe ile karşılaştırmalı olarak inceleyiniz. |
| 6. | Vadeli banka hesaplarının faiz ödemelerini ve ters bakiyelerin ortalama değerler üzerinden incelenmesi. |

| | |
|---|--|
| 7. | Nakit ve banka hesaplarının mizan ve muavin karşılaştırması ile incelenmesi |
| 8. | Nakit giriş ve çıkışlarının olağan dışı hareketler açısından tahsilat ve tediye fişlerinden inceleyiniz. |
| 9. | Banka mutabakat/ekstre bilgileri ve diğer ilgili banka yazışmalarını inceleyerek banka hesapları üzerinde herhangi bir kısıtlama, blokaj veya teminat altına alınma gibi durumların olup, olmadığını belirleyiniz. |
| SPESİFİK PROSEDÜRLER | |
| 10. | Varsa banka bakiye mutabakatsızlıklarının sonuçlarını sorgulayınız. |
| 11. | Nakit girişlerinin satışlar ile uygunluğunu değerlendiriniz (zamanlama). |
| 12. | Nakit giriş ve çıkışlarını kasa defteri ile tutar, tarih ve karşı taraf açısından örnekleme usulü ile inceleyiniz. |
| 13. | Günlük kasa girişlerini ve banka bakiyelerine yansımalarını inceleyiniz (atıl kalıp, kalmama açısından) |
| 14. | Nakit ve banka hesaplarının THP'na uygun olarak sınıflandırıldığından emin olunuz. |
| 15. | Çek tahsilatlarının örnekleme usulü ile girişlerini kontrol ediniz. |
| 16. | Bankadan dönem karşılıksız çeklere ilişkin müteakip olağandışı nakit girişleri olup olmadığını inceleyiniz. |
| 17. | Varsa yoldaki paraların (ihracat ile ilgili) müteakip hesaplara intikal ettiğinden emin olunuz. |
| 18. | Hareket görmeyen banka hesaplarını inceleyiniz. Dönem içerisinde açılan ve kapatılan banka hesaplarının yetki ve onay açısından inceleyiniz. |
| 19. | Nakit giriş ve çıkışlarının ilgili cari dönem içerisinde gerçekleşip gerçekleşmediğini örnekleme usulü ile kontrol ediniz (Cut-off). |
| 20. | Dönem sonu kasa sayım tutanaklarını tarih, defter kayıt, imza ve bakiye açısından kontrol ediniz. |
| 21. | Vadeli hesap ve yabancı para hesapların faiz reeskontlarını ve kur değerlemelerini kontrol ediniz. |
| 22. | Nakit ve nakit benzeri kalemlerin mali tablolarda niteliğine uygun yansıtıldığını (üç aydan kısa tüm değerler, repolar dahil) ve dipnotlarda gerekli açıklamaların yer aldığını kontrol ediniz (TL/YP tutar değerlendirme kuru, vadeli hesap varsa faiz oranı, vade süreleri ve varsa herhangi bir blokaj/teminat durumu). |
| DOKÜMANTASYON | |
| Aşağıdakilerle sınırlı kalmamak koşulu ile dokümantasyonda yer alması gereken belli başlı kalemler; | |
| – Nakit ve benzeri hesaplarının dökümü; | |
| – Banka mutabakatları, kasa sayım evrakları; | |
| – Mutabakat çalışmaları analizi; | |
| – Test edilen banka hesaplarının dökümü (ilgili dönem muavin, ekstre); | |
| – Cut-off çalışmalarının dökümü; | |
| – Garanti, rehin ve teminatların dökümü; | |



- Vadeli hesap faiz reeskont ve YP değerleme hesaplamaları dökümü;
- Analitik test sonuçlarının dökümü.

Tablo 18: Örnek Olay – Kasa Sayımı Prosedürleri

| | Ref | Görüş / Yorum |
|--|------------|----------------------|
| 1. Aşağıdaki kalemler hangi tarihte sayılmıştır- | | |
| (a) Nakit karşılığı makbuzlar? | | |
| (b) Çek, senet? | | |
| (c) Menkul kıymetler? | | |
| (d) Kıymetli maden (altın)? | | |
| 2. Yukarıdaki kalemlerden sayılmayan varsa nedenleri nelerdir?. | | |
| 3. Sayımların kesintiye uğramaması için ne tür tedbirler alınmaktadır? | | |
| 4. Menkul kıymetler bilanço tarihinden farklı bir tarihte sayıma konu edildiye bilanço tarihi itibariyle mutabakat ne şekilde yapılmaktadır? | | |
| 5. Makbuzlar/Çekler- | | |
| (a) Mükerrer kontrolü yapıldımı? | | |
| (b) Kasa defterine düzgün işlendimi? | | |
| (c) Tüm çekler kasa defteri ile karşılaştırıldımı? | | |
| (d) İşlenmemiş çekler sayıma konu edilip bizim gözetimimizde kasa defterine işlendimi? | | |
| 6. Varsa olağadışı kalemler açıklama veya onay için şirket yetkilileri ile görüşüldümü ? | | |
| 7. Kanunen Kabul edilmeyen masraflar düzgün şekilde kayda geçirildimi? | | |
| 8. Menkul kıymet, yatırım fonları ve hisse senetleri ile ilgili saklama merkezinden yazılı teyit elde edildimi? | | |
| 9. Sayım sonuçları muhasebe kayıtları ile karşılaştırılarak mutabakat yapıldımı? | | |
| 10. Hisse senetleri kopyaları şekil/şartlara uygun mudur? | | |
| 11. Şirket sayım sorumlusu tüm sayım süresinde hazır bulundumu? | | |
| 12. Sayım sonunda sayım tutanağı hazırlanıp yetkili kişiler tarafından imzalandımı? | | |

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında, rekabet koşullarının artması ve şirketlerin rekabet yoğun piyasalarda sürdürülebilirliklerini korumaları ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için yeni uygulamaları iş süreçlerine entegre ederlerken, tarifi daha önce yapılmamış, benzeri olmayan risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Tüm bu gelişmelerin üzerine, işletmelerin büyüme stratejileri, karmaşıklaşan tedarik zincirleri, sermaye piyasaları, sosyal medyanın kurumsal itibara olan etkileri ve diğer birçok güncel gelişmeler eklendiğinde, işletme yönetimlerinin “güvence” fonksiyonlarının ve “kurumsal yönetim” süreçlerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Kurumsal yapılarını oluşturmakta gecikmiş olan işletmeler, özellikle öngörülme bu riskleri yönetmekte güçlük çektikleri gibi şirket içindeki “suistimal” risklerine karşı da daha korunmasız bir durumda kalmaktadırlar. Kurumsal yönetimin yapı taşlarından bir tanesi olan iç denetim mekanizması işletmelere değer katmak ve işletmelerin kayıplarını en aza indirmek konusunda üst yönetim ve yönetim kurullarının rehberi durumundadır.

Özellikle bu çalışmanın hazırlandığı COVID-19 salgını döneminde, işletme yönetimlerinin iç denetim fonksiyonuna çeşitli danışmanlık görevleri vererek, riskleri en aza indirme çabasına da tanık olduğumuz bir dönemden geçerken bu çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmanın içeriğinde yer alan, “Suistimal Üçgeni” teorisini hatırladığımızda, baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurları ile ilgili risklerin işletmeler için artmakta olduğu bir dönemde, iç denetçilerin suistimal alanındaki rollerine yönelik bu çalışmanın zamanında faydalı olacağı kanaatindeyiz.

Bu çalışmada, suistimal alanında sorumluluğun işletme yönetiminde olduğunun altını çizerek, iç denetimin suistimal alanındaki rolünün yadsınamaz olduğuna değinilmiştir. Suistimal önleme faaliyetleri ve suistimal risk yönetimi işletmelerin suistimal risklerini azaltacak uygulamalar olsa da suistimal riskinin sıfır olduğu ideal bir ortamın da bulunmadığı özellikle dikkate alınmalıdır.

Şirketlerde, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, bu sistemin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilir kılınması her ne kadar şirket yönetiminin temel görevi olarak düşünülse de verimli, etkin ve sürdürülebilir, hata ve suistimalleri önlemede ve ortaya çıkartmada etkili bir iç kontrol sisteminin en önemli yapı taşı, iç denetim birimidir. İç denetim fonksiyonunun amaçları, suistimal riskini dolaylı olarak veya doğrudan azaltacak niteliktedir.

İç denetim faaliyetlerinin hedefleri arasında doğrudan “suistimallerin tespit edilmesi” yer almamaktadır, zira iç denetim risk odaklı ve örneklem bazında çalışmaktadır. Dolayısıyla, iç denetçinin suistimalleri yakalamak gibi bir hedefi olabilmesi için, tüm faaliyetlerin risk olgusu dikkate alınmadan tekrardan gerçekleştirilmesi gerekirdi.

Fakat iç denetim tüm iç kontrol sistemlerini gözden geçirip, iç kontrolleri test ettiğinden ve suistimal risk algısı şirket içinde diğer birimlere oranla yüksek olduğu için, uluslararası standartların beklediği yeterlilik, azami mesleki özen, üst yönetime raporlama, risk yönetimi, profesyonel şüphecilik özelliklerine sahip olduğu için, iç denetçinin suistimalleri tespit etme kapasitesi diğer iş birimlerinden daha yüksektir.

İç denetim fonksiyonunun doğrudan suistimal risk yönetimi alanında görev alabileceğini ve kurumuna bu şekilde değer yaratabileceğini de unutmamak gerekir. Kuruluşların suistimal risk yönetimi süreçlerinin, etik ve uyum programlarının geliştirilmesi gibi süreçlerde, etik kodların yazılması, gözden geçirilmesi, eğitimlerin verilmesi, risk ve kontrollerin belirlenmesi gibi süreçlerde iç denetim biriminin yol gösterici, proje yöneticisi, ekip üyesi gibi farklı roller alması gerektiğinin altını çizmek gerekir.

Bu çalışmada, iç denetçinin hileli eylemleri tespit etmeleri ve sonrasında nelere dikkat etmesi gerektiği, soruşturma ve suistimal denetimlerinde alabilecekleri görevler bir örnek olay yardımı ile açıklanmıştır.

İç denetçinin suistimalin önlenmesi konusundaki rolleri kısaca;

- İç kontrol sistemlerinin etkili ve verimli çalışması ile ilgili değerlendirmelerde ve önerilerde bulunmak,

- COSO iç kontrol bütünleşik çerçevesi veya benzeri bir uygulamanın tüm kurum genelinde, tüm risk evrenini kapsayacak bir şekilde uygulanması konusunda yönlendirici olmak,
- ACFE'nin yayınlarını takip ederek, hem suistimal yapan profili, hem de işletmelerde suistimale açık olan alanlar konularında güncel araştırmaları incelemek, hem de “suistimal önleme programları” gibi işletmelerde iyileştirilmesi gereken alanlara yönelik projeler geliştirilmesini sağlamak,
- Etik kurallar ve etik uygulamaların tanıtımını yapmak, eğitim organizasyonları düzenlenmesini sağlamak, yaşanan vakalara yönelik örnek olayları eğitimlere dahil etmek,
- Sistem ve bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanarak, suistimal risklerine yönelik uzaktan ve sürekli sorgulamalar yapmak,
- Yönetim kurulları, işletme sahipleri ve üst düzey yönetim ekiplerinin farkındalığını sağlayarak, suistimal risklerine ve suistimal denetimlerine yönelik bilgiler paylaşmak öncelikli olarak sayılabilir.

İç denetçinin suistimali tespit etme olasılığının yüksek olduğu gerçeğini unutmamak gerekir. IIA tarafından tanımlanan üçlü savunma hattı modeli iç denetimin tarafsız ve bağımsız bir faaliyet olarak, iç kontrollere yönelik veya uyum süreçlerine yönelik faaliyette bulunmamasını önermektedir. Ancak, ülkemizdeki işletme modelleri göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin boyutları nedeniyle genellikle iç denetçilerin, etik uyum alanında da rol aldıkları görülmektedir. Etik bilgilendirme hatları, işletme içinde “tarafsız ve bağımsız” olan iç denetçiler tarafından yönetilmekte olan çok sayıda şirket bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu işletmelerde çoğu zaman, etik ihlali, suistimal vakalarının incelenmesi iç denetimden istenebilmektedir.

İç denetçinin suistimal denetimi veya soruşturma konusunda yapabileceği faaliyetler özetle belirlenmiştir;

- Muhtemel suistimal vakaları ile karşılaşılması durumunda nasıl bir faaliyet planı belirleyeceği konusunda, işletmenin suistimal denetimi veya soruşturma prosedürü olup olmadığına yönelik değerlendirmeleri

yapması, eğer böyle bir prosedür veya talimat yoksa, oluşturulmasını sağlaması,

- Suistimal ile ilgili uluslararası iç denetim standartlarının zorunlu kıldığı yetkinliklere sahip olması, rutin iç denetim faaliyetlerinde azami mesleki özen göstererek, suistimal şüphesi olan durumlarda sıradan bir iç denetimde yaptığı prosedürlerde değişiklik yapması,
- Yönetim kurulu veya denetim komitesi ile iç denetimin birebir ve rutin olmayan görüşmeler yaparak, suistimal riski yüksek olarak tespit ettiği faaliyetler ile ilgili zamanında ve etkili iletişim yöntemi geliştirmesi,
- Yönetim kurulu veya denetim komitesinin suistimal şüphesi ile ilgili olarak denetim ve soruşturmalarda iç denetime vereceği görevleri yerine getirmesi,
- Suistimal denetimi ve soruşturma sürecinde, yetki, görev ve sorumlulukların, faaliyetlerin, yöntemlerin, sürecin girdi ve çıktılarının ve diğer ihtiyaç duyulan bilgilerin tanımlı olduğu “suistimal denetimi veya soruşturma” yönetmeliğine uygun davranıldığından emin olunması,
- Suistimal soruşturmaları görevi iç denetime verildiyse, soruşturma konusunda, yönetim kurulu veya denetim komitesinin ilgili yazılı onayını alarak çalışmalarına başlaması,
- Suistimal denetiminin, iç denetimden farklı olduğunu kavraması, suistimal denetim planı geliştirerek, bu plana uyum ile ilgili gerekli kontrol mekanizmasını kurması,
- Soruşturma yöntemlerinin, soruşturmanın yönüne paralel olarak mülakat, belge inceleme, analitik değerlendirmeler, bilgisayar destekli sorgulamalar, kayıt inceleme, defter inceleme, sosyal medya taraması, ticaret sicil bilgilerinin incelenmesi, güvenlik kartları, şirket telefon ve e-posta bilgilerinin incelenmesi gibi iç ve dış yöntemlerle şüpheli konular ve kişilerle ilgili tarafsızlık ve bağımsızlık prensiplerine uygun olarak incelemeler yapılması ve kanıtların toplanması,
- Olayların, kanıtların, yapılanların kronolojisinin değerlendirilerek bir kanaat oluşturulması, şüphelilerin, varsa onlara destek olanların, hileli işlemlerin nasıl yapıldığının kanıtlarıyla belenerek, bir kanaat oluşturulması,

- Çalışmalarla ilgili avukat görüşü ve diğer bilirkişi mütalaalarının temin edildikten sonra, oluşturulan kanaatin raporlanması ve rapor sonrası yönetim kurulu veya denetim komitesinin kararına göre dosyanın kapatılması ile ilgili gerekli işlemlerin takip edilmesi,
- Bu çalışmanın “3.4.5 numaralı kısmında yer alan “*öğrenilen dersler analizinin*” yapılarak, vakanın tekrarlanmasının önüne geçildiği gibi, işletmenin suistimal riskleri karşısında alması gereken önlemlerin iyileştirilmesine yönelik faaliyet planının oluşturularak takip edilmesinin sağlanmasıdır.

Son söz olarak, iç denetim fonksiyonunun suistimali tespit edici değil, suistimali engelleyici bir koruyucu rehber olması gerektiğini, etkin iç kontrol sistemlerinin kurularak işletmelerin suistimal risklerine karşı korunmasında etkin rol aldığını, fakat suistimal şüphesi ile karşılaştığında bu durumun işletme tarafından çözüme kavuşturulabilmesi için verilen görevleri de azami özeni göstererek yapması gerektiğinin altını çizmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

5018 Sayılı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: Madde 63.

5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, md.252 (Değişik: 2/7/2012-6352/87 md.).

Adiloğlu, B. (2011), İç Denetim Süreci Kontrol Prosedürleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Akdemir, Ç. (2010), İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK), 2016, Operasyonel Riskin Yönetimine İlişkin Rehber.

Başpınar, A. (2006), Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu, Maliye Dergisi, 1515.

Bayrak, T. (2018), İç Denetim Felsefesi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Özel Sayı 2018 ös977.

Bezirci, M. Karasioğlu F. (2011), Türkiye’de denetimin tarihsel gelişimi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, United Nations Development Program (UNDP), <https://www.undp.org/content/undp/en/home/ourwork/democratic-governance-and-peacebuilding/responsive-and-accountable-institutions/anti-corruption/> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

Bozkurt, N. (2009) , İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Suistimalleri, İstanbul: Alfa Yayınları.

Bozkurt, P. (2013), Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler, Denetim Dergisi.

C. Pacini, C. ve R. Brody. (2005), “A Proactive Approach to Combating Fraud” Internal Auditor (Nisan)

- China Audit Society, (1999), “History and Development of State Audit in China,” StateAudit and Accountabilitiym.
- CIMA. (2008), Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise.
- Coenen, T. L. (2008), Essentials Of Corporate Fraud. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- COSO, (2013), Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – Çeviri. Türkiye İç Denetim Enstitüsü
- Çankaya, F. ve Gerekan, B. (2009), Hile Denetçiliği Mesleği ve Sertifikalı Hile Denetçiliği Mesleki Standartları ve Ahlâk Kuralları, Muhasebe ve Denetim Bakış.
- Çetinoğlu, T. Kurnaz, N. (2010), İç Denetimde Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Umuttepe Yayıncılık, Yayın No: 33.
- Demirkan, U. (1977), Kamusal Mali Denetim, Maliye Bakanlığı Tetkik Kurulu Neşriyatı, No:172
- Dewar, A. David, (1985), “Value for Money Audit; The First 800 Years,” Public Finance and Accountancy.
- Doğan, K. (2015), Kamu İdarelerinde Yönetmelik Denetim Süreci ve Stratejik Planlama: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Türkiye Alim Kitapları, (ISBN: 978-3-639-67315-9), Saarbrücken.
- Dünya Bankası, (1999), Corruption in Economic Development, <http://documents.worldbank.org/curated/en/175291468765621959/pdf/multi-page.pdf> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)
- Dünya Bankası, (2018), Gross Domestic Product World Consolidated, <https://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (Erişim Tarihi, 07.06.2020)

Fortune Dergisi Global 500 Şirket Sıralaması <https://fortune.com/global500/> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

Gullkvista, B. ve Jokipii, A. (2013), “Perceived Importance Of Red Flags Across Fraud Types”, Critical Perspectives On Accounting, Vol:24.

Güredin, E. (2007), Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, 11. bs., İstanbul, Arıkan Basım Yayım.

IIA Uygulama Rehberi (2009), İç Denetim ve Suistimal, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, Çeviri ve Yayınlayan: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

Kayıkçıoğlu, S. (2017), Şirketlerin İç Denetim Birimlerinde Hile Denetimi ve Bir Uygulama.

Khan, M. Arkam. (1995), “Yeni Başlayanlar İçin Denetime Giriş,” Çev.:Faruk Eroğlu, Sayıştay Dergisi.

Khan, Ziaul Haq., Introduction to Government and Financial Audit, Director General, P.A.W. Lahore, Pakistan (Teksir edilmiş seminer notları).

Kıracı, M. ve Çelikay, D. Ş. (2014), İç Denetçilerin Suistimal Karşısındaki Sorumluluğunun İç Denetim Mesleki Uygulama Çerçevesi Açısından Değerlendirilmesi, MÖDAV

KPMG, (2016), Bir Suistimalcinin Profili,

<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2016/06/bir-suistimalcinin-profil-2016.html> (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

KPMG, (2017), Kalenin İçindeki Tehdit – Mesleki Suistimler,

<https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2017/03/kalenin-icindeki-tehdit-mesleki-suistimler.html>, (Erişim Tarihi: 17:04.2020)

Porter, B., Simon, J., Hatherly, D. (2003), Principles of External Auditing, USA: John Wiley & Sons.

- Price Waterhouse Coopers, (2004), The Emerging Role Of Internal Audit in Mitigating Fraud And Reputation Risks
- Rezaee, Z. ve R. Riley. (2010), Financial Statement Fraud: Prevention and Detection. John Wiley&Sons, Inc.: New Jersey
- Salameh, R.,G. Al-Weshah,M. Ai-Nsour, ve A. Al-Hiyari, (2011), “Alternative Internal Audit Structures And Perceived Effectiveness Of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence From Jordanian Banking Industry” Canadian Social Science (7(3)).
- Sanal, R. (2002), Türkiye’de Yönetmelik ve Devlet Denetleme Kurulu, TODAİE Yayınları, No:314.
- Sandhu N. (2016), “Behavioural Red Flags Of Fraud - Qualitative Assessment”,Journal Of Human Values, Management Centre For Human Values Sage Publications.
- Sawyer’s. (2016), İç Denetçiler İçin Rehber 2. Cilt, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları.
- Sharkansky, I. (1991), “The Auditor as Policymaker.” In State Audit and Accountability, ed. A. Friedberg, B.
- Singleton, T. W. ve A. J. Singleton. (2010), Fraud Auditing and Forensic Accounting. JohnWiley&Sons, Inc. New Jersey.
- T.C. Resmi Gazete 09.06.2018 Tarih ve 30446 (Mükerrer Sayı) Ulusal Meslek Standardı, Etik ve Uyum Yöneticisi Standardı.
- T.C. Resmi Gazete, (2008), İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, md. 8.
- Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski, (2009), Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk of Fraud And Corruption, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., s.xxvi.

Tracy L. Coenen, (2008), Essentials Of Corporate Fraud, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Türk Dil Kurumu (TKD) Türk Dil Kurumu Sözlükleri Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) – İç Denetimin tanımı <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi> (Erişim Tarihi 17.04.2020)

Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müsavirler ve Yeminli Mali Müsavirler Odaları Birliği, TÜRMOB, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları, TÜRMOB Yayınları, No:339, s.195. (UDS 240)

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), <https://na.theiia.org/about-us/Pages/About-The-Institute-of-Internal-Auditors.aspx> (Erişim Tarihi: 04.06.2020)

Uluslararası İç Denetim Standartları (“Standartlar”), (2019) – IIA tarafından yayınlanan uluslararası mesleki uygulama çerçevesinin içinde yer alan standartlar, Çeviri ve Yayınlayan: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi, (2019) – IIA. Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği Yayınları, Çeviri ve Yayınlayan: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE), (2018) Report to Nations Global Study on Occupational Fraud.

Uyar, S. (2009), İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirilmesi, Ankara: Gazi Kitabevi

Yüzgün, A. (1984), Genel Denetim Yaklaşımı, İstanbul: Dünya Yayınları