BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İÇ KONTROL VE RİSK AZALTICI ETKİLERİ İÇERİSİNDE GÖREVLER AYRILIĞI İLKESİNE İLİŞKİN MODEL ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN

OĞUZHAN KELEŞOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. ÖZGE SEZİN ALP

ANKARA - 2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 27/05/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Oğuzhan KELEŞOĞLU

Öğrencinin Numarası: 21910426

Anabilim Dalı: Muhasebe ve Finansal Yönetim

Programı: Uluslararası Finansal Raporlama ve Denetim

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç.Dr. Özge Sezin ALP

Tez Başlığı: İç Kontrol ve Risk Azaltıcı Etkileri İçerisinde Görevler Ayrılığı İlkesine İlişkin Model Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 81 sayfalık kısmına ilişkin 27/05/2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %4'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça Hariç
2. Alıntılar Hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışmaları Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda belirtmiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 27 / 05 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Doç.Dr.Özge Sezin ALP

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanması aşamasında, bilgi ve tecrübeleriyle beni aydınlatan, ilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Özge Sezin Alp'e ve tüm değerleri hocalarıma teşekkür ederim.

Kıymetli bilgi ve birikimleriyle beni destekleyen Ebra Turanlı Çakır'a teşekkür ederim.

Daima arkamda olup beni her konuda destekleyen ve yalnız bırakmayan aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

İç Kontrol ve Risk Azaltıcı Etkileri İçerisinde Görevler Ayrılığı İlkesine İlişkin Model Örneği

Zayıf iç kontrol politikalarına ve güvenlik açıklarına sahip şirketlerde hile kaynaklı vakaların ortaya çıkması günümüzde giderek daha yaygın bir hale gelmektedir. Kritik görevler arasındaki çatışmalar, sistemde önemli risklere yol açmaktadır. Sağlıklı bir iç kontrol sistemi ile hileyi engellemek ve riskleri kontrol altına almak mümkündür.

Bu çalışmada, şirketlerde hileyi önlemek ve şirket içerisindeki riskleri azaltmak için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanmasına ilişkin bir model önerilmiştir. Bu model önerisi bir erişim kontrolü ile kullanıcı yetkilerinin kontrol edilmesini ve yönetilmesini içermektedir. Görevler Ayrılığı ilkesi takip edilerek, rol tabanlı, süreçleri kapsayan bir yapı hazırlanmıştır. Görevlerin Ayrılığı ilkesi ile ilgili detaylı bir süreç, risk bazlı bir yaklaşımla beraber incelenmiştir. Risk yönetimi döngüsüne vurgu yapılarak, Görevlerin Ayrılığı ilkesi ile uyumlu bir uygulamaya ulaşmak için geliştirilen her aşama bu çalışmada değerlendirilmiştir. Şirket iç kontrol faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için risklerin tespit edilerek, Görevlerin Ayrılığı ilkesine uygun olacak şekilde tanımlanması ile güvenli çalışma ortamlarının sağlanabilmesi hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, Görevler Ayrılığı İlkesi

ABSTRACT

Example of the Model Relating to the Principle of Segregation of Duties within Internal Control and Risk Reduction Effects

Fraud incidents are becoming more common today in companies with weak internal control policies and security vulnerabilities. Conflicts between critical tasks lead to significant risks in the system. With a healthy internal control system, it is possible to prevent fraud and control risks.

In this study, a model for the application of the principle of Segregation of Duties is proposed in order to prevent fraud in companies and reduce risks within the company. This model proposal includes controlling and managing user privileges with an access control. Following the Segregation of Duties principle, a role-based structure covering processes was prepared. A detailed process related to the Segregation of Duties principle has been studied with a risk-based approach. By emphasizing the risk management cycle, every stage developed to reach an application in line with the Segregation of Duties principle has been evaluated in this study.

Keywords: Internal Control, Segregation of Duties

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

GİRİŞ

COSO (Thee Committe of Sponsoring Organizations) sistemine bağlı bir iç kontrol sisteminin kurulması işletmeler için oldukça önemlidir. Bu iç kontrol yapısı ile işletme içerisindeki etik ortam artacak, hile ve suiistimaller azalacaktır. İşletme içerisinde çalışanların görev tanımları belli olacak ve işletme içerisindeki karmaşa ortadan kalkacaktır. İç kontrol sistemi ile beraber yönetime hesap verme artacak ve organizasyon içerisinde prosedür ve politikalar belirlenecektir. İşe yeni başlayan kişiler bu prosedürler sayesinde işletmeye uyum sağlayıp, süreçler hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir.

İç kontrol sisteminin içerinde risk değerlendirme faaliyetleri ile birlikte işletmeler sistemli bir şekilde risklerini değerlendirerek risklerini kontrol altına alabilir. Böylece işletme içerisinde yaşanması muhtemel olan finansal kayıplar, hile ve usulsüzlükler azalacaktır.

Bu çalışma içerisinde, ilk bölümde, iç kontrol sisteminin temel kavramları, iç kontrol sisteminin tanımlamaları, iç kontrol sisteminin amaçları ve iç kontrol ile ilgili yerel ve küresel düzenlemeler bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde risk kavramı ele alınarak risk kavramının iç kontrol ile değerlendirilmesi anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde, çalışmada hedeflenen, Görevler Ayrılığı ilkesi modellemesi bulunmaktadır. Günümüzde çoğu işletme içerisinde Görevler Ayrılığı, çalışan yetersizliği, maddi imkânsızlıklar veya bu ayrım bilinmediğinden dolayı yapılamamaktadır. İşletmeler görevlerin ayrılmasını tercih etmeyip, bir işi birden fazla çalışanı sorumlu tutmaktadır. Bu bölümde yer alan modelleme ile beraber, organizasyonlar bu modeli kullanıp işletmelerinde görevleri ayırabileceklerdir. Böylece güvenilir bir çalışma ortamı sağlanabilecektir. Çalışma, sonuç ve kaynakça ile sonlandırılmaktadır.

I. BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK İÇ KONTROL SİSTEMİ

Tez çalışmasının ilk bölümünde iç kontrol sistemi nedir? sorusunun yanıtı aranacaktır. İç kontrol sistemine ilişkin genel çerçevenin çizilmesi ve özellikle içi kontrol sisteminin denetim, iç denetim kavramlarından farkının altının çizilmesi amaçlanmıştır. Öncelikle kontrol, denetim ve iç kontrol kavramları değerlendirilmiştir.

1.1. İç Kontrol Sistemi ile İlgili Kavramlar

Denetim ve kontrol ile iç denetim ve iç kontrol kavramları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılan ve fakat birbirlerine yakın anlamlar teşkil etmelerine rağmen, önemli farklılıkları bulunan kavramlardır (Eralp ve Bozbaş, 2014, s. 28). Bu konu, kavramlardan yola çıkarak iç kontrol nedir? sorusunun yanıtlanması kavram karmaşasının önüne geçilmesi noktasında fayda teşkil edecektir. Bu çerçevede öncelikle kontrol ve denetim kavramlarını açıklamak ve sonrasında da iç kontrol kavramının çerçevesini çizmek hedeflenmiştir.

1.1.1. Kontrol

Kontrol terimi, İngilizce *control* kelimesinden türemiş bir terimdir. En temel anlamda, bir işin ve ya bir işlemin belirlenmiş olan kurallara riayet edilerek yapılıp yapılmadığını, iş ve ya işleme ilişkin yetkisi olan kişi ya da kurumlar tarafından denetlenmesi anlamına gelmektedir. Sosyal bilimler alan yazınında ise kontrol; olay ya da olguların verilen emirlere ya da var olan kurallara aykırı yapılmamasına yönelik gözetim faaliyetlerinin tamamıdır (Fayol, 2005, s. 6).

Kontrol kavramının iki temel sacayağı vardır. Bunlar birincisi, şirketlerin yönetimsel süreçlerinin kontrol fonksiyonunu da kapsaması ve faaliyetlere ilişkin hata ya da noksanlıkların tespit edilmesidir. İkincisi ise, faaliyetlerin uyumluluk ve verimliliğine yönelik önleyici çalışmalardır (Fayol, 2005, s. 7).

Kontrol bir anlamda, işletme üst yönetimi tarafından hedeflenen amaçlara yönelik faaliyetlerin ne durumda olduğunun tespiti ile ilgilidir. Bu nedenle, kontrol süreçlerinde işletme faaliyetlerinin kapsamının göz önünde tutulması şarttır. Uzay (1996, s. 5) yönetim bakış açısı ile kontrol sürecine ilişkin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Planlama
- Örgütleme
- Yürütme
- Koordinasyon
- Denetim

Kontrol kavramı bir işlev olarak değerlendirilmelidir. Kontrol, stratejik planlama sürecindeki adımlar atılmaya başlandıktan sonra, diğer bir ifade ile hedeflerin belirlenmesi, strateji ve taktiklerin uygulanması çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Kontrol, stratejik planlamanın işlevselliğini, etkinliğini ve etkililiğini değerlendirmek üzere örgütün ihtiyaçlarının ve yaklaşımlarının göz önünde tutularak tanımlanabilecek bir kavramdır (Suarez, 2017, s. 3).

Kontrol kavramı birçok alan da sıklıkla dile getirilen bir kavramdır. Örneğin kontrol bir bilimsel araştırma sürecine de konu olabileceği gibi, örgütlerin gündelik süreçleri ile de ilişkilendirilerek kullanılmaktadır ve bu çerçevede kavrama ilişkin çok çeşitli tanım ve yorumlar bulunmaktadır (Lakis, ve Giriunas, 2012, s. 144).

Kontrol en temel anlamda yönetme, yöneltme, otorite anlamı taşıyan bir kelimedir (Cömert 2016, s. 3). Bir diğer tanımlamaya göre kontrol, ki bu tanımlama kavramı ekonomik bakış açısı ile değerlendirmektedir, yönetimsel kararlar kadar örgütün performansı üzerinde etki sahibi olan bir kavramdır ve etik gücünü yasalardan, sözleşmelerden ve benzerlerinden almaktadır (Lakis ve Giriunas, 2012, s. 144). Kontrol, süreç ya da işe ilişkin başarının / başarısızlığın değerlendirilmesi ve başarılı olma noktasında belirlenen hedeflerin gerçekleşme olasılığını belirlemek ile ilgilidir (Keskin, 2006, s. 12).

Kontrol örgüt alan yazını kapsamında ele alındığında, bir işletmenin temel fonksiyonlarından bir tanesidir. Kontrol bir işletme fonksiyonu olarak, planlama kapsamında ortaya konulan faaliyetlerin beklenen amaç ve hedefler ile karşılaştırıldığında ne denli

gerçekleştiğini / gerçekleşmediğini belirlemeye yönelik yürütülen bir süreçtir (Özten ve Kargın, 2012, s. 121). Kontrol bir anlamda, örgütün faaliyet sonuçlarını belirlemek ve diğer örgüt fonksiyonlarının başarı düzeyini belirlemek ile ilgili olan bir süreçtir (Çukacı, 2012, s. 4).

Kontrol, örgütün her dönemi için gerekli olan kritik bir fonksiyondur ancak özellikle ekonomik istikrarsızlığın olduğu, rekabet şartlarının ağır olduğu ve geleceğe ilişkin belirsizliklerin piyasalara hâkim olduğu dönemlerde, örgütlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmesi noktasında çok daha kritik bir fonksiyon olarak öne çıkmaktadır.

1.1.2. Denetim

Denetim, bir örgütün faaliyetlerinin, süreçlerinin; önceden belirlenmiş olan amaçlara ve kurallara uygun olup olmadığının belirlenmesi için gerçekleştirilen incelemeleri kapsayan süreçtir (Bozkurt, 2013, s.57). Denetim süreci temel olarak üç adımdan oluşmaktadır ve bu adımlar aşağıdaki gibidir (Yurtsever, 2010, s. 9);

- Denetime ilişkin standartların belirlenmesi
- Denetime konu çalışmaların, süreçlerin takip edilmesi ve raporlanması
- Denetim sonuçlarına göre faaliyet ve süreçlerde gerekli olan düzeltici önlemlerin alınması

Denetim kavramının en temel amacı, örgütün finansal çıktılarındaki bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini belirlemek ve bu belirlemelerin genel kabul görmüş denetim standartlarına, ilkelerine uyumluluğunu değerlendirmek, finansal çıktıların olası risklerini ortaya koyarak, finansal tablo kullanıcılarının en doğru bilgi ile değerlendirme yapmasını sağlamaktır (Çukacı, 2012, s. 10).

Denetim kavramına ilişkin değerlendirme yapıldıktan sonra, kavramın kontrol kavramı ile olan farklılıkları ele alınmıştır. İki kavram arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eralp ve Bozbaş, 2014, s. 29);

- Denetim, tamamlanan işlemler ve bu işlemlere yönelik hesaplara, kayıtlara yönelik gerçekleştirilen bir kontroldür. Kontrol ise işlemlerin, yürütüldüğü sürede gerçekleştirilen bir süreçtir. Denetim geçmişe yönelik iken, kontrol işlemler ile birlikte yürütülen bir süreçtir.
- Denetim belirli bir programa ve takvime göre yürütülür, belirli aralıklar ile gerçekleştirilir. Kontrol ise süreklilik arz eden bir süreçtir ve faaliyetler ile birlikte devamlılık arz edecek şekilde gerçekleştirilir.
- Denetim "bağımsızlık" kavramının esas olduğu bir süreçtir. Kontrol ise, kontrol prosedürlerine uygun olarak örgüt görevlileri tarafından gerçekleştirilebilen bir süreçtir.

Denetimin unsurları yedi temel başlık altında sınıflandırmıştır.

Tablo 1.1. Denetimin Unsurları

Denetimin Unsuru	**Açıklama**
Denetim bir süreçtir	Denetim ile ilgili tüm faaliyetler, planlama ile başlayan ve raporlama ile sonuçlanan arada farklı sistematik adımları olan derinlemesine ve çok boyutlu bir süreçtir.
İktisadi iddialar içermektedir	Denetim süreçleri iktisadi bir sonuç doğuran faaliyetleri, olayları, olgunları ve çıktıların tamamını kapsamaktadır.
Önceden belirlenmiş kriterler	Denetim süreçleri temel olarak, iktisadi çıktıları önceden belirlenmiş kriterler ve standartlar çerçevesinde değerlendirmek ile ilgilidir.
İlgili paydaşlar (taraflar)	Denetim süreçlerinin sonunda ortaya konulan bulgular ve bu bulguları içeren raporlar, örgütün paydaşları (finansörler ortaklar vb.) ile paylaşılmaktadır.
Uygunluk derecesi	Denetim süreçleri, denetime temel konunun olay ya da olgunun önceden saptanmış kriterlere ve genel denetim standartlarına olan uyumunu / uygunluğunu ölçmekte ve değerlendirmektedir.
Tarafsızlık	Denetim süreçlerinde kanıt toplama, değerlendirme ve raporlama süreçlerinin tamamında tarafsızlık ilkesinin gereklerinin yapılması şarttır.
Sonuçların ortaya konulması	Denetim süreçleri sonucunda elde edilen bulguların, anlaşılır, açık ve tarafsız bir şekilde sunulması önemlidir

Denetim kavramına yönelik tanımlamalar ve kavramın unsurları incelendiğinde, denetimin bazı kavramlar ile ilişkili olduğu ve bu kavramları süreçlerinde ve adımlarına

kapsadığı ya da bu kavramlarla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu kavramlardan ilki kontrol kavramıdır. Kontrol en temel anlamda, bir eylemin gerçekleştirilmesi süresince doğru ve düzenli olarak kayıt altına alınması gerekli olan belgelerin gözlenmesi, olası hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi ile ilgilidir (Candan, 2006, s. 19). Denetim, kontrol süreçlerini içermekle birlikte, denetim kavramı ve kontrol kavramı birbirlerinden bazı nüanslar ile farklılaşmaktadır (INTOSAI, 2004, s. 4);

- Kontrol temel olarak işlemlerin ve kayıtların yapıldığı an itibariyle uygulanmaktadır, denetim ise gerçekleşmiş işlemlere ve bu işlemlere ait kayıtlara yönelik uygulanmaktadır.
- Denetim bir defada gerçekleştirilmektedir, kontrol ise süreklilik arz etmelidir,
- Denetim analitik temelli bir işlemdir, kontrol süreçlerinin ise mutlak surette insan kaynağı tarafından tamamlanması gerekmemektedir.

1.1.3. İç denetim

İç denetim birçok örgütün operasyonel süreçlerindeki etkinliklerini arttırmak, verimlilik düzeylerini sürdürülebilir kılmak, faaliyetlerini iyileştirmek ve bir anlamda örgüte değer katmak üzere tasarlanmış olan bir güvence sistemi olarak değerlendirilmektedir. İç denetim, örgütler açısından önemli bir süreçtir ve yönetsel anlamda, kontrol ve risk değerlendirmesi anlamda etkinliğin ölçülmesi ve arttırılması hususlarına katkı sağlamaktadır. İç denetim sistematik bir süreçtir ve her örgütte olduğu gibi, bankalar için de önemli bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

İç denetim temel olarak, bir örgütün, insan kaynakları tarafından yürütülen süreçlere ilişkin yönetsel kontrolün etkin ve doğru bir şekilde sürdürülebilir olup olmadığının, süreçlere ilişkin yapılması gereken kayıtların, raporların, örgütün gerçek durumunu yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesine yönelik yürütülen, gözleme ve analitik veri toplama süreçlerine dayalı sistematik bir denetim olarak tanımlanmaktadır (Göktürk, 1995, s. 192). Bir diğer tanımlamaya göre denetim, örgütlerin finansal nitelikli ya da finansal nitelikli olmayan tüm süreçlerine yönelik etkinlik ve yeterliliğin iç kontrol prosedürleri kapsamında örgüt amaç / hedefleri ile uyumlu bir şekilde denetlenmesi ile ilgilidir (Chu, 1997, s. 247). İç denetim örgüt iç kontrol sistemi çerçevesinde, finansal denetimi, uygunluk denetimini ve faaliyet denetimini gerçekleştiren bir sistematiktir (Kepekçi, 2004, s. 3).

İç denetim sisteminin banka özelinde önemi ve amaçları değerlendirilmeden önce genel olarak iç denetim sistemi neden önemlidir ve temel amaçları nedir? Sorularının yanıtlanması gerekmektedir. İç denetimin en temel amacı, finansal nitelikli olsun olmasın, bir örgütün tüm faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi, örgüt iç kontrol sisteminin etkinlik düzeyinin ölçülmesi ve bu kapsamda yönetim kademelerine tavsiye nitelikli raporlar yazılması ile örgütün sürdürülebilirliğine ve kârlılığına katkı sağlamak şeklinde belirtilmektedir (Özer, 1997, s. 80).

1.1.4. İç kontrol

Örgütlerin etkin ve etkili muhasebe bilgi sistemine sahip olması ve konu sistemin her açıdan güvenilirliğini, tarafsızlığını ortaya koyması noktasında iç kontrol kavramı kritik kavramlardan bir tanesidir. İç kontrol, muhasebe bilgi sisteminin ve çıktılarının belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşması ve örgüt karar verme süreçlerine beklenen katma değeri yaratması noktasında önemli katkıları olan bir kavramdır. İç kontrol, örgütün sahip olduğu varlıkların korunması, süreçlerde var olan hataların ortaya çıkarılması ve giderilmesi, gelir ve giderlerin doğru belirlenmesi ve bu çerçevede stratejik karar verme süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi noktasında hızlı, güvenilir, tarafsız bilgi akışını oluşturma noktasında da kritik önemli bir kavramdır (Güngör, 2005).

İç kontrol, örgütlerin amaç ve hedeflerine bekledikleri etkinlikte ulaşmalarına yönelik olarak uygulanan politika ve süreçlerin tamamı olarak değerlendirilmektedir ve sistematik bir kavramdır. Diğer bir ifade ile iç kontrol kapsamlı bir sistemdir ve örgütün özellikle üst düzey karar alma mekanizmalarının ayrılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Örgüt süreçlerinin ve faaliyetlerinin verimli olması, finansal raporların güvenilir olması ve süreçlerin mevcut mevzuata uyumlu olarak sürdürülmesi noktasında iç kontrol sistemi güvence sağlayan bir sistemdir.

İç kontrol kavramsal olarak farklı önlemleri içerisinde barındırmaktadır ve konu önlemlerin birbirlerini destekler nitelikte olması esastır. Bir diğer ifade ile iç kontrol sistematiğinin kendi içerisinde tutarlı olması, örgütlenmedeki sistemlerin etkin kontrolü için önemli bir husustur (Ceyhan ve Apan, 2014, s. 181).

İç kontrol kavramına ilişkin yerel ve uluslar arası çalışmalar incelendiğinde, iç kontrole ilişkin tanımlamaların temel olarak iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda iç kontrol, muhasebe sistematiğinin temel parçaları kapsamında ele alınırken, bazı çalışmalarda ise, iç kontrol amaç ve yayıldığı işlemlere yönelik olarak ele alınmaktadır (Travinska, 2014, s. 147).

İç kontrol ile ilgili değerlendirmeler kapsamında neticeten varılacak değerlendirmeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Türedi ve diğerleri 2014, s. 144);

- İç kontrol sistematiği örgütlerin kendilerine has özelliklere göre şekillenebilir,
- İç kontrol sistematiğinin süreçlerinden örgütün her kademesindeki çalışanlar ve yöneticiler etkilenmektedir,
- İç kontrol sistematiği dinamik yapıdadır
- İç kontrol yönetim kademeleri açısından karar verme süreçlerinde ayrılma bir değer olarak değerlendirilmektedir.

İç kontrol kavramının özellikle günümüz rekabet yoğun piyasalarında faaliyet gösteren örgütler açısından faaliyetlerin etkinliği, güvenilirliği ve sürdürülebilirliği noktasında ne denli önemli bir sistematik olduğu görülmektedir. İç kontrol sistemi hataların, hilelerin ortaya çıkartılması, engellenmesi ve neticeten örgütün tüm varlıklarının korunması noktasında faydalı bir sistemdir. Bu noktada sorulması gereken soru, iç kontrol kavramının tarihsel süreçte ne zaman ortaya çıktığı ve ne şekilde geliştiği sorusudur.

İç kontrolün ortaya çıkışının temelinde, muhasebe sistematiğinde ortaya çıkması muhtemel hataların ve hilelerin önlenmesi, tespiti ve ortadan kaldırılması amacı ağır basmıştır (Güney ve Sarı, 2015, s. 9). İç kontrol 1900'lü yılların başlarına kadar alan yazında tam anlamı ile yer alan bir kavram değildir. 1900'lü yılların başlarından itibaren özellikle örgüt yapılarının büyümeye başlaması ve yönetim kademelerinin büyük örgüt yapılarında yürütülen süreçler kapsamında yetersiz kalması neticesinde ortaya çıkan ve önem kazanan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Güney ve Sarı, 2015, s. 9).

İç kontrol sistematiğinin günümüzdekine benzer uygulanmasına yönelik ilk uygulamanın 1940'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde olduğu kabul edilmektedir. Bu dönemde, Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu alanındaki muhasebe süreçlerine ve iç

denetim ile ilgili meslek kuruluşlarına, iç kontrole yönelik raporların, kılavuzların ve standartların açıklandığı bilinmektedir. Bunlardan en bilineni ve kabul edileni COSO tarafından yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde özetlenebilir.

COSO'nun ilk yayımlanma tarihi 1992'dir ve dünya genelinde en çok kabul gören ve uygulanan iç kontrol çerçevesidir. Çerçeve 2013 yılı mayıs ayında ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiştir. İç kontrolün tanımı yapılarak sağlıklı bir iç kontrol sistemi için gerekli olan unsurları ortaya koymuştur. COSO iç kontrol çerçevesi kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Bu model kapsamında, etkinliğin sağlanması ve sürdürülebilir kılınması noktasında, faaliyetlerin düzenli olarak, belirli bir sistem çerçevesinde kontrol edilmesine ilişkin usul ve esaslar yer almaktadır.

Günümüzde, şirketler açısından kurumsal yönetim önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir. Risklerin belirlenmesi, risk odaklı yaklaşımların küresel ve rekabet yoğun piyasalarda faaliyet gösteren şirketler açısından öneminin artması ve eş zamanlı olarak küresel bazda yükümlülüklerin artması kapsamında, 1992 yılında yürürlüğe sunulan versiyon, 2013 yılında beklentileri karşılamaya yönelik yenilenmiştir.

COSO'ya göre; "İç kontrol, bir işletmenin yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Operasyonlar, raporlama ve uyum ile ilgili hedeflere ulaşılmasında makul güvence sağlamak üzerine tasarlanmıştır." (COSO, 2013, s. 3)

İç kontrol tarihsel süreçte, örgütsel süreçler, örgütlerin ihtiyaçları ve değişen muhasebe bilim sistemi kapsamında devinmiş bir kavramdır. Günümüzde iç kontrol kavramına ilişkin en yaygın kabullü tanımlardan bir tanesi, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yapılan tanımlamadır. Bu tanımlama kapsamında iç kontrol, bir örgütün tüm süreçlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına yönelik geçerlilik kontrollerini yapan, finansal tabloların etkinlik ve verimliliğinin makul düzeyde güvenilir olmasına yönelik katma değer sağlayan, bütçe uygulaması ve örgüte yönelik diğer faaliyetlerde sürdürülebilirlik sağlayan örgüt yönetiminin en önemli ayrılmaz parçasıdır (Uyar, 2010, s. 38).

İç kontrol ile ilgili son olarak yerel düzenlemeler kapsamındaki ele alınma perspektifini değerlendirmek ve iç kontrol sisteminin kapsam ve gerekliliğini değerlendirme

noktasında önemli olacaktır. İç kontrol 5018 sayılı kanun kapsamında aşağıdaki tanımlanmaktadır;

"İç kontrol, mali kontrolleri ve örgütsel, metodolojik, süreçlerin ve faaliyetlerin idarenin amaçlarına, belirlenen politikalarına ve mevzuata uygun olarak etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla idare tarafından kurulan varlık ve kaynakların korunması, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olarak tutulması, mali bilgiler ve yönetim bilgilerinin zamanında ve güvenli bir şekilde üretilmesidir" (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 55)

1.2. İç Kontrol Sisteminin Kapsamı ve Önemi

İç kontrol sistemi son derece kapsamlı bir sistemdir. Sisteme ilişkin kapsamı belirleme noktasında öncelikle iç kontrol sistemi ne değildir? Sorusunu yanıtlamak sisteme ilişkin çerçevenin çizilmesi noktasındaki karmaşıklığı ortadan kaldıracaktır. İç kontrolün ne olmadığını aşağıdaki başlıklar halinde sıralamak mümkündür (İbiş ve Çatıkkaş, 2012, s. 98);

- İç kontrol sisteminin güçlülüğü var olan yazılı kuralları değil, örgütün sahip olduğu kuvvetli iç kontrol ortamı ile ilgilidir. Yazılı kurallar sistematiğin etkin ve doğru olduğunun tek başına göstergesi değildir.

- İç kontrol, hiçbir şekilde iç denetim süreçlerinin uygulaması ya da ön mali kontrolü anlamına gelmemektedir.

- İç kontrol örgütün mali işlerini yürüten bireylerin ya da iç denetçilerin sürdürdüğü bir süreç değildir. İç kontrol tamamen yönetim kademesinin sorumluluğu altında olan bir sistematiktir.

- İç kontrol örgüt içi bürokratik süreçlerin uygulanması noktasında örgüt çalışanlarını etkileyen bir süreç değildir. Tam tersine, iç kontrol var olan süreçlere entegre olan, örgütün özelliklerine ve tasarlanan süreçlerine uyumlu hale gelerek katma değer yaratan bir sistematiktir.

- İç kontrol sadece örgütün finansal konularına yönelik bir sistem değildir. İç kontrol örgütün tamamını bütünsel olarak ilgilendiren tüm fonksiyonlarına yönelik bir süreçtir.

İş hayatında sıkça kullanılan 'küresel düşün' ilkesi; küresel fırsatların değerlendirilmesi, yeniliklere açık olunması ve ulusal pazarların aşılması olarak tanımlanmaktadır. İç kontrol, küresel anlamda faaliyetlerinin devamını isteyen şirketler açısından son derece önemli bir sistematiktir. Özellikle büyüme eğilimi olan şirketler açısından iç kontrol sisteminin işlevsel olması şarttır. İç kontrol, hile ve hata risklerini ortadan kaldırmaya ve faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik adımları atmaya katkı sağlayan bir kavramdır ve büyüme, sürdürülebilirlik hedefleri olan her şirketin önem vermesi gereken bir kavramdır.

Günümüz örgütleri, komplike ve karmaşık yapılara sahiptir. Organizasyonel olarak birçok farklı operasyon eş zamanlı olarak farklı coğrafyalarda gerçekleştirilmektedir ve tüm bu faaliyetler hem birbirlerini hem de neticeten örgütün finansal çıktılarını etkilemektedir. Bu çerçevede, örgütlerin faaliyetlerinin tamamını etkin bir şekilde kontrol etmesi, hilenin, hata ve yolsuzluğun önüne geçilmesi noktasında önemlidir. Bu noktada da iç kontrol kavramı ve iç kontrol sisteminin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Önemli olan husus, iç kontrol sisteminin örgüt yapısına ve operasyonlarına uyumlu bir şekilde kurulmasıdır (Ertürk, 2010, s. 56). Mutlak surette de uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için iç kontrol sisteminin gerekliliklere ve ihtiyaçlara paralel olarak revize edilmesi ve etkinliğinin sürdürülmesi gerekmektedir (Güven, 2008, s. 6).

İç kontrol sisteminin *güven* ortamı oluşması noktasında etkin bir alt yapıya sahip olması gerekmektedir. Şirketlerin finansal raporlarının açık, şeffaf ve anlaşılır olması noktasında, faaliyet çıktılarının doğru ortaya konulması noktasında, iç kontrol sisteminin önemi büyüktür. Etkin bir iç kontrol sistemi, şirketlerin kayba uğramasının (para kaybı, işgücü kaybı, hammadde kaybı vb.) önüne geçmektedir.

İç kontrol sisteminin sahip olduğu önem doğrultusunda, standardı sağlamak ve iç denetçilerin faaliyetlerini düzenlemek için, hem küresel hem de yerel düzeyde sistemlerin çalışmasına yönelik düzenlemeler bulunmaktadır (İbiş ve Çatıkkaş, 2012, s. 116)

İç kontrol sistemine ilişkin değerlendirilmesi gereken bir diğer husus, iç kontrol sisteminin uyumu ve uygulanması şirketin tüm çalışanlarının, yöneticilerinin ve yönetiminin genel sorumluluğunda olması hususudur. Günümüzde şirket bünyesinde iç kontrol departmanları oluşturulmuştur. İç kontrol departmanı olsa bile şirketin tüm çalışanları bu sistemi bilinçli olarak uygulamalıdır. Çalışanlar şirket hedeflerine doğru şekilde ulaşmak için çaba gösterirler. Çalışanlar, bu çalışma alanlarında en detaylı bilgiye sahip kişilerdir. Görevlerini yerine getirirken mesleki deneyimlerine ve üstlerinin deneyimlerine dayanarak işin detaylarını iyi kavrarlar. Bir sorun olduğunda, onu yönetecek kişi çalışanlar olacaktır. Çalışanlar, iç kontrol sistemi ile ilgili soruları yanıtlamalı, gerekli bilgileri üretmeli ve elde ettikleri bilgileri sonuçlara ulaşmak için kullanmalıdır.

İç kontrol sisteminin etkinliği noktasında, sistemin şirketlerin faaliyet süreçlerinde ortaya çıkması muhtemel aksaklıkların önüne geçecek şekilde kurulması esastır. Diğer bir ifade ile iç kontrol sisteminin mevcut operasyonları bozmaması, aksatmaması gerekmektedir. İç kontrol sistemi şirketin faaliyetleri ile uyumlu şekilde, süreçleri daha iyiye götürme odağı ile kurulmalı ve etkili bir şekilde güvence sağlamaya yönelik olmalıdır (Aksoy, 2007, s. 288).

Etkin bir iç kontrol yapısının kurulması ve sürdürülmesi esas olarak yönetime bağlıdır. Liderlik ve örnek ya da buluşma yoluyla yönetim, iş içinde etik davranış ve karakter bütünlüğü sergiler.

İç kontrol sistemi, işletmelerin faaliyet döngüsü içerisindeki aksamalara engel olacak şekilde kurulmalıdır. Yani söz konusu sistem, iş akışını bozmamalı ve verimliliği düşürmemelidir. Bunun yanı sıra finansal raporlama ya da yasa ile mevzuata uygunluğun da tam olarak sağlanacağı kesin değildir. İç kontrol sistemi, sistemli bir süreç olmasının yanı sıra kişi ve olaylardan etkilenmekte olan, makul düzeyde güvence sağlayan işletme yönetimi amaçlarına ulaşılmasını sağlayan etkili bir süreç olarak da dikkat çekmektedir (Aksoy, 2007, s. 288-289).

1.3. İç Kontrol Sisteminin Faydaları ve Amaçları

İç kontrol sisteminin neden faydalı olduğu, sisteme yönelik gereklilikler çerçevesinde değerlendirilmiş olsa da bu başlık altında, sistemin temel ilkeleri kapsamında faydalarının

ele alınması ve devamında amaçlarının detaylandırılmasına ışık tutması noktasında faydalı olacaktır.

Örgütler kendi yapılarına uygun bir şekilde kontrol ilkeleri uygulama yoluna gitmektedirler. Ancak bütün işletmeler açısından ortak olan ilkeler şunlardır (Uzay, 1996, s. 29):

- Görevler ayrılığı ilkesi: operasyonel süreçlerde faaliyetlerin tamamı bir tek kişiye ya da departmana yüklenmemelidir. Faaliyetler, bölünerek birden çok kişiye ya da departmana aktarılmalıdır. Görevlerin ayrılması noktasında hataların önlenmesi ve olası zararların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır (Bozkurt, 2015, s. 217).
- Yetkilendirme: şirketin sahip olduğu tüm varlıkları belirlenen amaca uygun şekilde değiştirmek, aktarmak ve kullanmak şarttır. Bu durumu gerçekleştirebilmek için yönetim tarafından genel ya da özel yetkilendirmelere yapılarak, mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılması sağlanmalıdır (Güredin, 2014, s. 321).
- Kayıt düzeni: şirketin faaliyet çıktılarının en nihayeti finansal tablolarıdır. Finansal tablolara esas muhasebe kayıtlarının kontrol edilebilmesi şarttır. Muhasebe kayıt ve belge süreçlerindeki doğruluk, hata ve hilenin olmaması, finansal tabloların açık, şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlamaktadır.
- Saklama: şirketlerin sahip oldukları tüm maddi ve maddi olmayan varlıkları kayıt altında tutması, belirli aralıklar ile envanterini çıkartması ve gerekli raporları hazırlayarak dosyalaması gerekmektedir (Özoğlu, vd., 2010, s. 247).
- Bağımsız mutabakat: belirli aralıklar ile şirketin sahip olduğu kayıtların doğrulunun teyit edilmesi gerekmektedir. Bu denetimin bağımsız bireyler tarafından yapılması şirketin iç kontrol sisteminin etkinliğinin kontrolü anlamına gelmektedir (Güredin, 2014, s. 332)

Her şirket açısından, iç kontrol ilkeleri farklılaşmakla birlikte, genel çerçevede tüm iç kontrol sistemleri yukarıda bahsi geçen ilkeler kapsamında kurulmaktadır. Bu ilkeler, iç kontrol sistematiğinin etkin yürütülmesine esas teşkil eder. Bu noktada altını çizmek gereken husus, görevler ayrılığı ilkesinin iç kontrol sisteminin ve kontrol mekanizmasının en temel odağı olduğu noktasıdır. Görevler ayrılığı ilkesi kapsamında belirli kuralların göz önünde tutulması esastır. Bu kurallar (Bozkurt, 2015, s. 127);

- Varlıkların korunmasına ve envanterine ilişkin süreçlerin birbirlerinden ayrılması
- Varlıkların korunması süreçlerinde birden çok yetkilendirme yapılması
- Operasyonu gerçekleştiren kişi / departman ile bu operasyonların kayıtlarını tutan kişi / departmanlar birbirlerinden ayrılmalıdır
- Şirketin teknolojik altyapısında çalışan bireylerin birbirlerinden farklı yetkilerinin ve alanlarının olması.

İç kontrol sistemi, yukarıda sayılan temel ilkeler kapsamında sürdürüldüğü noktada, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında hem tüm kaynaklarının verimli kullanılmasını hem de süreçlerin iyileştirilmesi noktasında katma değer yaratılmasını sağlamaktadır.

İç kontrol sistemi, bir kuruluşun yönlendirmesini sağlamak, verimliliği artırmak ve politikalara bağlılığı güçlendirmek için uyguladığı bir dizi kural, politika ve süreçleri içermektedir.

İç kontrol sisteminin en önemli amaçlarından biri, işletmenin tüm varlıklarının kaybolmasını engellemek, korunmasını sağlanması için önlemler almaktır. Varlıkların kaybının engellenmesi, organizasyonun aktif hesap kalemlerinin dışında personellerin ve bilginin korunmasını kapsamaktadır. (Okay, 2005, s. 19).

1.3.1. Genel amaçlar

İç kontrol sistemi, şirketlerin var olan kaynaklarının korunması ve sürdürülebilir kılınması ve eş zamanlı olarak da şirkete yönelik *güven* olgusunun geliştirilmesi açılarından önemli bir sistemdir. İç kontrol sisteminin genel amaçları ve özel amaçları bulunmaktadır. Sistemin genel amaçları Keskin (Keskin, 2014, s.7) tarafından aşağıdaki gibi özetlenmektedir;

- Maddi ve maddi olmayan varlıkların korunmasının sağlanması
- Tüm varlıkların çalınmasının, tahrip edilmesinin önüne geçilmesi
- Muhasebe kayıtlarının ve bu kayıtlara esas belgelerin doğruluğunun teyit edilmesi
- Muhasebe hata ve hilelerinin önüne geçmeye yönelik kuralların oluşturulması ve kontrolünün sağlanması

- Şirketin faaliyetlerinin mevzuat hükümleri çerçevesinde gerçekleştirilmesine yönelik kontrol mekanizmalarının kurulması
- İç ve dış çevrede riskli alanların belirlenmesi ve belirlenen riskli alanlara yönelik önlemlerin alınmasına ilişkin sistemin kurulması ve şirketin oraya çıkabilecek riskler neticesinde en az zararı almasının sağlanması.
- Elde olan tüm kaynakların en verimli ve ekonomik şekilde kullanılmasının sağlanması
- Şirketin amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında kaynaklarını doğru şekilde amaç ve hedeflere kanalize edebilmesi ve insan kaynağının etkin kullanılmasına yönelik sistemlerin kurulması. İsrafın, suistimalin, hatanın ve hilenin önüne geçilmesi
- Şirket yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedeflere katkı sağlayacak sistematikte kontrol süreçlerinin tasarlanması.

1.3.2. Özel amaçlar

İç kontrolün özel amaçlarının belirlenmesinin ilk adımı, şirketin operasyonel düzeyde örgüt yapısının doğru belirlenmesi, işletme fonksiyonları ve departmanlar çerçevesinde faaliyetlerin doğru ayrıştırılması gerekmektedir. Bu ayrıştırmaların yapılması neticesinde, iç kontrol sisteminin her bir faaliyet alanına yönelik özel amaçlarının belirlenmesi ve uygulamaya konması gerekmektedir (Güven, 2008, s. 22).

İç kontrol sisteminin özel amaçları kapsamında öncelikle *tamlık* ya da eksiksiz olma kavramı ele alınmalıdır. Şirket tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetler muhasebe kayıtlarına işlenmelidir.

İç kontrol sisteminin ikinci özel amacı, geçerlilik kontrolüdür. Şirketin defter ve belgelerinde, faaliyetlerin geçerli ve mevzuata uygun sistematikte kayda alınıp alınmadığı değerlendirilmelidir.

İç kontrol sistemini eksiksiz bir şekilde tüm kayıtları incelemesi, uygunluk denetimi yapması ve bu denetim sürecinde de mutlaka mevcut yasal yükümlülükleri göz önünde tutması gerekmektedir.

İç kontrol sisteminin mutlak surette faaliyet alanı bazında varlıkları belirlemesi ve bu varlıkların korunmasına, suiistimal edilmemesine yönelik tedbirleri, operasyonel süreçler ile paralel olarak sistematik olarak denetlemesi şarttır.

1.3.3. Esas amaçlar

İç kontrol sisteminin tam ve doğru işlemesi, örgütün yönetim süreçlerine ve paydaş ilişkilerine etkin katkı sağlamaktadır. İç kontrol sisteminin esas amaçları da bu genel kabulden yola çıkılarak aşağıdaki gibi sırlanmaktadır (Hatunoğlu ve diğerleri, 2012, s. 174);

- Örgütün varlıklarını korumak ve her tip varlık kaybını önlemek
- Muhasebe sisteminin çıktılarının ve içerdiği bilgilerin doğru ve güvenilir olmasını sağlamak
- Örgüt faaliyetlerinin, yönetim kademesi tarafından kabul edilen politika ve planlara uygunluğunu, uyumunu sağlamak
- Örgütün sahip olduğu tüm kaynakları ekonomik olarak kullanmak ve eş zamanlı olarak tüm kaynaklardan maksimal düzeyde verim elde etmek
- Örgütün faaliyetlerine yönelik amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak

1.4. İç Kontrol Sisteminde Kontrol Türleri

İç kontrol sisteminde kontrol türleri temel olarak dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar; önleyici kontroller, tespit edici kontroller, yönlendirici kontroller ve telafi edici kontrollerdir.

1.4.1. Önleyici kontroller

Önleyici kontroller en temel anlamda hataların ya da hilelerin ortaya çıkmasından önce bu hataları ve hileleri önlemeye yönelik olarak alınan tedbirler olarak değerlendirilmektedir (Hertati, 2015, s. 904). Önleyici kontroller, süreçlerde var olan düzensizliklerin minimize edilmesini ve hatta ortadan kaldırılmasını sağlama kapasitesine sahip olan kontrollerdir (Frazer, 2016, s. 155).

Önleyici kontroller örgüt içerisinde istenmeyen durumların oluşmasını engellemek amaçlıdır ve örgütlerin kullandığı birçok iç kontrol alt sınıfı önleyici kontrollerin içerisinde yer almaktadır (Derici, 2013, s. 36).

Önleyici kontroller temel olarak; yalnızca bir birey tarafından bir işin başından sonuna kadar gerçekleştirilmesini ve tamamlanmasını engellemeyi amaçlayan görevler ayrılığı ilkesi, yetkilerin ve sorumlulukların tam, açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi ve erişim sınırlandırılması ile ilgili prensipleri içermektedir (Usul ve diğerleri, 2011, s. 50). Önleyici kontroller, örgütün sistematik olarak devamlılığı açısından operasyonları öncelikli olarak kontrol altına alan önlemlerdir.

1.4.2. Tespit edici kontroller

Tespit edici kontroller, örgütlerin varlıklarının korunması ile ilgilidir (Usul ve diğerleri, 2011, s. 50). Örgüt içerisindeki çalışanların örgüt varlıklarının ne kadarını zimmetinde tuttukları, örgüt-çalışan borçlanma düzeyi gibi değerlendirmeler tespit edici kontroller kapsamında değerlendirilmektedir. Tespit edici kontroller bir anlamda bir hata ya da hile ortaya çıktıktan sonra hataların ve hilelerin tespitine ilişkin olan kontrollerdir (Hertati, 2015, s. 904).

Tespit edici kontroller doğaları gereği araştırma odaklıdır ve hataların, hilelerin ya da kötüye kullanımların ortaya çıkartılmasına yönelik süreçler ile ilgilidirler (Frazer, 2016, s. 155). Örgüt içerisinde beklenmeyen durumların ortaya çıkmasına yönelik araştırmayı esas alan bu kontroller neticesinde örgüt yönetimi konuyla ilgili bilgilendirilmeli ve neticesinde hata ve hilenin ortadan kaldırılmasına ve gerekli yaptırımların uygulanmasına yönelik eyleme geçilmesi gerekmektedir (Baskıcı, 2015, s. 168).

1.4.3. Yönlendirici kontroller

Yönlendirici kontroller, örgütün faaliyetlerinin sonucunda istenilmeyen neticelerin belirlenmesi durumunda kullanılan kontrollerdir. Yönlendirici kontrollerin temel hedefi örgütün tercih edeceği ve istediği bir durumun oluşmasına katkı sağlamaktır.

Yönlendirici kontroller, örgüt çalışanlarının belirlenen amaç ve hedefe etkin katkı sağlaması ve süreçte hata ya da hileye sebebiyet vermemesi için güdülenmesini de içeren, pozitif yürütülen kontroller olarak değerlendirilmektedir (Ömürbek ve Altay, 2011, s. 382). Örgüt genelinde etkin bir bütçe yapısının kurulması ve sistematik olarak uygulanması, bütçe dönemi sonunda bütçeye uygun faaliyetlerini sürdüren departmanların ödüllendirilmesi, yönlendirici kontrollere örnek olarak verilebilecek eylemlerdir (Derici, 2013, s. 36).

1.4.4. Telafi edici kontroller

Telafi edici kontroller alan yazında boşluk doldurucu kontroller olarak da adlandırılmaktadır. Telafi edici kontroller, örgütün yaşam seyri ve faaliyetleri ile ilgili olarak stratejik olarak önem arz eden konu ve alanlarda yönetim kademesinin araya girmesi kapsamında konulan önlemler olarak değerlendirilmektedir (Atmaca, 2012, s. 198). Telafi edici kontroller temel olarak var olan iç kontrol mekanizması kapsamında olmayan ya da yüksek maliyetli bir kontrol odağının yerine yönetim tarafından konulan kontrollerdir ve kısa süreli, dar kapsamlı kontroller olarak değerlendirilmektedir (Eralp ve Bozbaş, 2014, s. 56).

Telafi edici kontrol, yönetim kademelerinin özellikli ve stratejik öneme sahip alanlara yönelik olarak rutin dışı, dar kapsamlı ve kısa süreli kontrolleri olarak kabul edilmektedir.

1.5. İç Kontrol Sistemine İlişkin Yerel ve Küresel Düzenlemeler

İç kontrol sistemi ile şirketlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri arasında organik bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol sistemi, küresel anlamda önem verilen bir kavramdır.

İç kontrol sistemi hem yerel bazda hem de küresel bazda çeşitli düzenlemelere konu olan bir sistemdir. Bu düzenlemelerin temelinde, iç kontrol sisteminin doğru temeller ile kurulmasına ve sonrasında sürekliliğine yönelik usul ve esasların belirlenmesi yatmaktadır. Neticeten sağlıklı ve doğru kurulan ve yürütülen bir iç kontrol sistemi etkin bir şekilde şirket faaliyetlerine katkı sağlayabilmektedir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde Avrupa Birliği adaylık süreci kapsamında, iç kontrol sisteminin özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Özellikle kamu sektörü özelinde, adaylık sürecinden önceki dönemlerde var olan iç kontrol süreçlerinin yetersiz ve amaca yönelik olmadığı görülmektedir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne adaylık süreci kapsamında, o döneme kadar yürürlükte olan 1050 sayılı "Muhasebe-i Umumiye" kanunu yürürlükten kaldırılmıştır. Yürürlükten kaldırılan kanun yerine 5018 sayılı, *"Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu"* yürürlüğe girmiştir (Keskin, 2014, s. 28).

1.5.1. Yerel düzenlemeler

Türkiye özelinde iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemeler incelendiğinde, Sermaye Piyasası Kurulu'nun iç kontrol sisteminin halka arz olmuş şirketler özelindeki uygulamalarına yönelik aktif çalıştığı görülmektedir. Kurul'un iç kontrol sistemlerine ilişkin ilk düzenlemesi 1996 yılında yayımladığı *"Sermaye Piyasası'nda Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğ"*dir (Keskin, 2014, s. 29).

2003 yılında Kurul, sermaye piyasalarındaki aracı kurumların gereksinimlerini karşılamak ve ilgili düzenlemeleri yapmak amacı ile *"Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Tebliğ"*i yayımlamıştır. Konu tebliğ, aracı kurumların kontrolünü sağlayabilme amacı ile iç denetim sistematiklerine ilişkin usul ve esasları belirlemeyi ve amaçlamaktadır. Aracı kurumların faaliyet alanları ile paralel olarak iç denetim sistemlerinin ne şekilde kurulacağı ve değişimlere yönelik atılması gereken adımlara ilişkin planlamalar da tebliğ kapsamında yer almaktadır. Bu düzenlemelerin yanı sıra, konu tebliğde, bağımsız denetim şirketlerine ve bağımsız denetim şirketlerinde çalışan denetçilere yönelik de düzenlemeler getirilmiş ve bağımsız denetim şirketinde çalışan denetçilerin, hizmet sözleşmeleri haricinde danışmanlık yapılmasının önü kesilmiştir.

Tebliğ, bağımsız denetim süreçlerinin tam anlamı ile bağımsız kabul edilebilmesi için bir bağımsız denetim şirketinin aynı şirketi en fazla beş yıl denetleyebileceğini, beş yıldan sonra şirketin yeni bir bağımsız denetçi ile çalışması gerektiğini hüküm altına almıştır. Daha sonra yapılan revizyon ile bu süre yedi yıla çıkartılmıştır (Burgaz, 2016, s. 38).

Hisse senetleri borsaya kote olan Türkiye mukimi şirketlerin denetim komitesi kurma zorunluluğu da bu tebliğ ile hüküm altına alınmıştır. Denetim komitesinin en az iki üyeden meydana gelmesi ve komitenin direkt olarak yönetim kuruluna bağlı olması şarttır.

Denetim komitesinin, şirketin mali durumunu, bağımsız denetim firmasının seçimini, finansal raporlarını ve şirket genel işleyişini, iç kontrol sisteminin sürekliliğini kontrol etmesi, süreçlere dâhil olması sorumluluk alanları olarak belirlenmiştir (Büyükçoban, 2011, s. 41).

İç kontrol sistematiğinde denetim komitesinin görev ve sorumluluklarının detaylandırılmış hali aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Şirket çalışanlarının ve yönetim kademsinin etik kurallara uyumlu davranıp davranmadığını gözetim altında tutmak
- Şirketin iç kontrol sisteminin yeterliliğini ölçmek ve etkinliğine yönelik değerlendirmeler gerçekleştirmek
- İç kontrol sistemi çıktılarının (bilgi ve bulguların) değerlendirilmesi
- İç kontrol sisteminin çıktılarına ilişkin değerlendirmeleri, yönetim kuruluna raporlamak
- Çalışanların faaliyetlere yönelik yaptığı şikayetleri, gizlilik ilkesine bağlı kalarak, belirli aralıklar ile değerlendirmek.
- İç kontrol sisteminin tam olarak anlaşılması ve çalışan katılımının maksimize edilmesi noktada yönetim kuruluna stratejik danışmanlık yapmak
- İç kontrol süreçlerinin belirli aralıklar ile ihtiyaç ve gereksinimlere paralel olarak güncellenmesini sağlamak

İç kontrol sisteminin en önemli olduğu sektörlerden bir tanesi bankacılık sektörüdür. Türkiye'de de bankacılık sektöründe etkin iç kontrol süreçlerinin kurulması ve süreklilik arz etmesi için önemli çalışmalar yapılmıştır.

Küresel bazda bankacılık sektöründe özellikle 80'li yılların sonlarında ortaya çıkan ve finansal piyasaları derinden etkileyen kötü senaryolar nedeni ile bankacılık sektöründeki aktörlerin iç denetim süreçleri önem kazanmıştır.

Türkiye yerel mevzuatı kapsamında bankacılık sektöründeki en önemli yasal düzenleme 1999 yılında yürürlüğe giren *"4389 Sayılı Bankalar Kanunu*" olarak kabul edilmektedir. Sonraki dönemlerde, gelişen ve değişen finansal piyasalar ve ortaya çıkan yeni gereksinimler ile paralel olarak 2005 yılında *"5411 Sayılı Bankacılık Kanunu"* yürürlüğe girmiştir.

Konu kanun, bankacılık sektöründe iç kontrol sisteminin uygulanmasına ilişkin usul ve esasları da içermektedir. Bu kanun haricinde, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından yayımlanan *"Bağımsız Denetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik"* de bankalar açısından finansal tablo risklerinin minimize edilmesine ve bankaların finansal tablolarının güvenilirlik düzeylerini arttırmaya yönelik iç kontrol sistemi ile ilgili düzenlemeler içermektedir (Sarı, 2013, s. 155).

Türkiye'de iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelerin yer aldığı diğer bir yasal düzenleme 2012 yılında uygulanmaya başlayan ve 2011 yılında yürürlüğe giren 6102 Sayılı *Türk Ticaret Kanunu* kapsamında yer almaktadır.

Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim anlayışını benimseyen bir odağa sahiptir. Bu odak sayesinde de Türkiye'de ticari işletmelerin yönetim anlayışının kurumsal yönetim ilkeleri ile paralel olmasını sağlayacak düzenleme ve yükümlülükler içermektedir. Türk Ticaret Kanunu kapsamında giren şirketlerin denetim komitelerinin olması ve bu komitelerin işleyiş ilkelerinin ve sorumluluklarının ne olduğu yine Kanun kapsamında düzenlenmiştir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012, s. 48).

Türk Ticaret Kanunu, sermaye şirketlerindeki denetim süreçlerine yönelik yeni düzenlemeler içermektedir. Bu düzenlemeler, finansal raporları ve faaliyet raporlarını kapsayacak şekilde detaylıdır. Özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma adımlarını destekleyen kanun kapsamında paydaşların şirketlere güvenebilmesine yönelik şeffaflık ile ilgili de önemli düzenlemeler ve bu düzenlemelere uyulmadığı takdirde karşılaşılacak cezai yaptırımlar yer almaktadır.

1.5.2. Küresel düzenlemeler

Rekabet yoğun piyasalarda etkin faaliyet çıktıları alma amacında olan şirketlerin, faaliyetlerine ilişkin kontrol ihtiyaçları artmaktadır. Özellikle gelişmiş ekonomiler olarak sınıflandırılan ülke ekonomilerindeki şirketler için iç kontrol sistemine dair modeller her geçen gün farklılaşmaktadır (Aksoy, 2007, s. 20).

Küresel düzeyde, iç kontrol sistemine ilişkin ilk düzenleme *"Commitee of Sponsoring Organization of Treadway Commission [COSO]"* Modelidir (Ceyhan ve Apan, 2014, s.181).

COSO modeli iç kontrolü; yönetim kurulu, yönetim kademeleri, çalışanlar, faaliyet departmanlarının etkinliği, finansal raporların açıklığı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği, yürürlükteki yasal mevzuata uyum çerçevesinde sistematik bir süreç olarak ele almaktadır (Pehlivanlı, 2010, s. 31).

COSO farklı örgütlerinden birleşiminden oluşan bir örgüttür. COSO'nun tarafları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aksoy, 2007, s. 292);

- Amerikan Muhasebe Birliği
- Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasipleri Enstitüsü
- Finans Yöneticileri Enstitüsü
- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
- Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Aksoy, 2007: 292).

COSO beş alt bileşeni iç kontrol sistematiği kapsamında ele almaktadır. Bunlar; kontrol ortamı, risk analiz süreçleri, kontrole ilişkin faaliyetler, bilginin ve iletişimin paylaşımı, gözlem şeklinde sıralanmaktadır.

Küresel bazdaki düzenlemeler kapsamında değerlendirilmesi gereken bir diğer düzenleme; *"Canadian Institute of Chartered of Accountants [COCO]"* tarafından yapılan düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler 1995 yılında yürürlüğe girmiştir. İç kontrol sisteminin etkin, verimli ve ölçülebilir olmasına ilişkin gereklilikleri içeren bu düzenlemelerin dört temel kabulü bulunmaktadır (Burgaz, 2016, s. 33);

• Örgütün iç kontrol sistemine ilişkin amacını doğru belirlemesi gerekmektedir. Bunun için, riskin doğru yönetilmesi, doğru planlama ve performans süreçlerinin değerlendirilmesi esastır.

- Örgüt kimliği ve etik iklimi, çalışanlarına yönelik kabul ettiği politikalar, belirlenen yetki alanları etkin ve verimli sonuçlar alınması noktasında *güvene* dayalı olmalıdır.
- Örgütün her faaliyetinde çalışan bireylerin, altyapı ve ERP sistemlerinin yürütülen örgüt faaliyetleri için yeterli olması gerekmektedir.
- Örgütün, hem iç çevresini hem de dış çevresini etkin bir şekilde gözlemlemesi, öğrenen örgüt olması ve gelişme, değişimlere ayak uyduracak esneklikte olması gerekmektedir.

Küresel düzenlemeler kapsamındaki bir diğer düzenleme *"Control Objectives for Information and Related Technology [COBIT]"* adlı düzenlemedir. Bu Turnbull Raporu olarak bilinen raporun açık ismi *"İç kontrol: yöneticiler için birleşik yasa rehberi"* dir. Turnbull Raporu'nun düzenlenmesinde en temel ama, yönetim kademelerindeki bireylerin, iç kontrol süreçlerine ilişkin sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sorumlulukların hayata geçirilmesi noktasında yol haritası sunulmasıdır. Yönetim kademesinin, iç kontrol sisteminin etkinliğinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması önemli bir husustur ve bu hususa ilişkin yönetimsel yükümlülükler de rapor kapsamında düzenlenmiştir.

Turnbull Raporu, iç kontrol sistematiğinin risk temelli yaklaşımı esas alması gerektiğini kabul etmektedir. Etkin ve sağlam bir iç kontrol sisteminin nasıl kurulması ve yürütülmesi gerektiğine ilişkin ilkeler rapor kapsamında yer almaktadır. Rapordaki temel amaç, şirket faaliyetleri ile iç kontrol sistemi arasındaki organik bağın sağlanması ve iç kontrol sisteminin faaliyet amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kurulmasına ilişkin yol haritasının oluşturulmasıdır (Alikadıoğulları, 2011, s. 62).

Düzenlemelerin temelinde bilgi teknolojileri ve teknolojilere yönelik ortaya çıkabilecek riskler yer almaktadır. COBIT, bilgi teknolojilerinde ve sistemlerinde ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesine, kontrol edilmesine, yönetilmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik usul ve adımları kapsamaktadır.

COBIT, örgütlerin bilgi teknolojilerinden kaynaklı riskleri ne şekilde kontrol altına alması gerektiğinin belirlenmesine yönelik yol haritaları sunmak için ortaya çıkmıştır ve iç kontrol sistematiğinde, bilgi teknolojilerine yönelik risklerin nasıl kontrol altına alınacağına yönelik değerlendirmeler içermektedir (Pehlivanlı, 2010, s. 41).

COBIT ilk olarak 1996 yılında yayımlanmıştır. Bilgi teknolojilerine yönelik olarak iç denetçilerin ve örgüt yöneticilerinin kullanabileceği güncel bilgileri içeren bu ilk versiyon 1998 yılında revize edilmiş ve gelişen teknolojiler, bu teknolojilerdeki risklere yönelik iç kontrol sisteminin durumu değerlendirilmiştir. İkinci versiyon ilk versiyondan farklı olarak yönetim kademesine yönelik *yönetim rehberi*ni içermektedir.

Yönetim rehberi temel olarak, denetim – yönetim arasında bilgi teknolojilerine ilişkin süreçlerdeki değerlendirmelere ve revizyonlara yönelik ışık tutmayı amaçlayan bir rehberdir.

COBIT, 2007 yılında yeniden revize edilmiştir. Bu revizyon, bilgi teknolojilerinin gelişmeleri ile paralel olarak hedefleri, süreçleri, destekleri ve kontrol süreçlerini yenilemiştir. Yeni versiyon beş temel unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlar aşağıdaki gibidir (Sarı, 2013, s. 128);

- Kontrole ilişkin amaçlar,
- Yönetim özeti
- Denetime ilişkin usuller
- Yönetimsel ilkeler
- Yönetimsel kontrol adımları

COBIT düzenlemeleri en temel olarak şirketlerin güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda da bilgi teknolojilerindeki risklerin doğru denetlenmesine yönelik yol haritası sunmaktadır. Günümüz küresel ve internet tabanlı rekabet ortamında, şirketlerin rekabet avantajı sağlama noktasında etkin ve verimli çalışan bilgi teknolojilerine sahip olması ve bu alanlardan gelecek risklere ve saldırılara karşı hazırlıklı olması esastır. COBIT, bu hazırlıkları, teknolojik gelişmeler ve şirket faaliyetleri arasındaki organik bağı risklerden ari olarak rekabet avantajı haline getirmeyi hedefleyen düzenlemelerdir.

COBIT modeli, şirketlerin faaliyet süreçlerinin daha etkin olmasını, şirkete özel bilgilerin güvenilir bir şekilde şirket içerisinde kalmasını, finansal raporların, açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesine uygun arzı için bilgi teknolojilerinden maksimum düzeyde faydalanılmasına yönelik iç denetim sistematiğine yol gösterici nitelikteki düzenlemeleri içermektedir.

Küresel düzenlemeler kapsamında ele alınması gereken bir diğer kurum, 1953 yılında Küba'da kurulan INTOSAI'dir. Bu kurum, temel olarak denetçilik mesleğinin gelişmesi temel amacı ile kurulmuştur. 1977 yılında kurum tarafından *"Lima Deklarasyonu Denetim Usulleri Rehberi"* yayımlanmıştır. Konu rehber, denetim süreçlerinde belirlenen amaçların ne şekilde yerine getirilmesi gerektiğine, harcama öncesi ve sonrası denetim süreçlerine, denetim kuruluşlarının bağımsızlıkları ile ilgili ilkelere, kanuni denetim, performans denetimi gibi özel amaçlı denetim süreçlerinin gerekliliklerine ilişkin usul ve esasları içermektedir (Şafaklı, 2010, s. 6).

INTOSAI tarafından yayımlanan bu rehber, denetim kuruluşları ile ilgili bir anayasa olarak da kabul edilmektedir. INTOSAI yürürlükte olan yasal mevzuat ve eklerine uygunluğu, yükümlülüklerin doğru ve zamanında yerine getirilmesini, hesap verebilirliğin tüm faaliyet sürelerinde ilk ilke olması gerektiğini ve şirkete ait tüm kaynakların etkin bir şekilde korunmasına ilişkin düzenlemeleri yapmayı ve bu düzenlemeleri ihtiyaç ve gerekliliklere paralel olarak revize etmeyi amaç edinmiş bir kuruluştur (İbiş ve Çatıkkaş, 2012, s. 109).

INTOSAI'nın 2004 yılında Brüksel merkezli gerçekleştirilen toplantısında, *"Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi"* kabul edilmiştir. Bu rehber temel olarak kamunun elinde olan tüm kaynakların etkin yönetilmesine yönelik usul ve esasları içermektedir. Kamu bütçesinin, kamu faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesinin, sosyal ve politik anlamdaki amaçlar doğrultusunda, kamuya hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde faaliyetlerin yürütülmesine ilişkin gereklilikler rehber kapsamındadır.

Rehber'in sunulmasında en temel hedef, kamu sektöründe etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasına ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktır. Konu rehberde, etik ilkelere yönelik düzenlemeler de yer almaktadır. Etik değerlerin iç kontrol sistemi kapsamında yer almasındaki temel neden, kamu sektörünün kaynaklarının büyük bir

kısmının vergilerden oluşmasıdır. Bu nedenle iç kontrol sistematiğinde, kaynak kullanımındaki etik ilkelerin varlığının denetlenmesi bir anlamda halkın varlığının denetlenmesi anlamına gelmektedir.

Küresel düzeyde iç kontrol sistemine yönelik önemli düzenlemelerden bir tanesi de *"Sarbanes Oxley Yasası [SOX]'*tur. Amerika Birleşik Devletleri sınırları içerisinde 2000'li yılların başında büyük şirketlerin taraf olduğu skandallar patlak vermiştir. Worldcom ve Enron gibi küresel devlerin taraf olduğu bu skandallar, ekonomik anlamda tüm paydaşların güvenini sarsmış ve Amerikan piyasalarında güvensizlik ortamı oluşmuştur.

Piyasalardaki güven sorununun ortadan kaldırılabilmesi için dönemin senatörü Sarbanes Oxley tarafından bir yasa kaleme alınmıştır. Konu yasa SOX olarak bilinmektedir ve temel amacı, yatırımcının korunması ve bu paralelde piyasalara yönelik kaybolan güvenini yeniden yaratılmasıdır.

2002 yılında yürürlüğe giren konu yasa, şirketlerin iç kontrol sistemi kurmalarını şart koşmaktadır. Yasa kapsamındaki şirketler, Amerika Birleşik Devletleri'nin sermaye piyasası kuruluna üye olan şirketlerdir. Bu şirketlerin faaliyetlerinin iç kontrol sistemleri kapsamında denetlenmesi, finansal raporlarına yönelik güven düzeyini arttırarak ve yatırımcıların piyasaya ilişkin kaybolan güvenini yerine getirecektir. Özellikle finansal raporlara yönelik iç kontrol ilkelerine yönelen yasal düzenleme, finansal tabloların hesap verebilir olmasını ön görmektedir (Eryılmaz, 2014, s. 1).

SOX, şirketlerin yönetimsel anlamda, iç kontrol sistemleri konusunda sahip oldukları sorumlulukları ağır yaptırımlarla neticelenecek şekilde düzenlemiştir. Yasanın 301, 302 ve 404 üncü maddeleri kapsamında yer alan düzenlemeler, şirket yönetim kademelerinin iç kontrol raporlarının hazırlanması, onaylanması ve bağımsız denetim süreçlerindeki raporlar ile birlikte değerlendirilerek, açık ve hesap verebilir olarak sunulmasına ilişkin sorumluluk ve yükümlülüklerini hüküm altına almaktadır.

Yasa kapsamında, borsaya kote olan şirketlerin denetim komitesi kurmasına ilişkin zorunlulukta yer almaktadır. Konu komitesinin görev ve sorumlulukları yine yasa kapsamında değerlendirilmiş ve borsaya kote şirketlerin denetim kurullarının her yıl iç kontrol süreçlerine ilişkin bir rapor hazırlamasına yönelik zorunluluk getirilmiştir. Raporun

şirket üst yönetimi tarafından onaylanması ve yıllık faaliyet raporunda paydaşlara arz edilmesi ve yasa kapsamında yer alan yükümlülüklerden bir tanesidir (Tunçay, 2011, s. 34).

SOX ekonomiye yönelik ağır çıktılara neden olan skandallar sonrasında yürürlüğe giren bir yasa olduğu için en temel düzenleme hedefi şirketlerin finansal raorlarına yöneliktir. Finansal raporlama süreçlerine ilişkin tüm risklerin belirlenmesi ve kontrol altına alınmasına ilişkin gereklilikler yasanın temelini oluşturmaktadır. Bu durumun en temel nedeni de, yasanın yatırımcıları korumaya ve onların piyasalara olan güvenlerini kaybetmelerine neden olacak skandalların tekrarlanmamasını sağlama amacıdır.

Küresel düzenlemeler içerisinde bir diğer önemli düzenleme *"Turnbull Raporu"* olarak adlandırılan rapordur. Konu rapor 1988 yılında Birleşik Krallık'ta kurulan ICAEW tarafından kurulan Turnbull komitesi tarafından yayımlanmıştır.

Turnbull Raporu olarak bilinen raporun açık ismi *"İç kontrol: yöneticiler için birleşik yasa rehberi"*dir. Turnbull Raporu'nun düzenlenmesinde en temel ama, yönetim kademelerindeki bireylerin, iç kontrol süreçlerine ilişkin sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sorumlulukların hayata geçirilmesi noktasında yol haritası sunulmasıdır. Yönetim kademesinin, iç kontrol sisteminin etkinliğinin oluşturulmasına ve geliştirilmesine katkı sağlaması önemli bir husustur ve bu hususa ilişkin yönetimsel yükümlülükler de rapor kapsamında düzenlenmiştir.

Turnbull Raporu, iç kontrol sistematiğinin risk temelli yaklaşımı esas alması gerektiğini kabul etmektedir. Etkin ve sağlam bir iç kontrol sisteminin nasıl kurulması ve yürütülmesi gerektiğine ilişkin ilkeler rapor kapsamında yer almaktadır. Rapordaki temel amaç, şirket faaliyetleri ile iç kontrol sistemi arasındaki organik bağın sağlanması ve iç kontrol sisteminin faaliyet amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kurulmasına ilişkin yol haritasının oluşturulmasıdır (Alikadıoğulları, 2011, s. 62).

Turnbull Raporu'nda şirket yönetim kurulunun, üst kademe yöneticilerinin ve çalışanlarının sorumluluklarını açıklamıştır Konu rapor, temel olarak, iç kontrol sisteminin ne şekilde etkin olabileceğine ilişkin satır başları içermektedir.

İç kontrol sisteminin etkinliğinden bahsedebilme noktasında, yıllık olarak hazırlanan yönetim kurulu faaliyet raporu içeriğinde iç kontrole ilişkin açıklamaların olması gerektiğini ve açıklamaların minimum olarak aşağıdaki başlıkları kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini belirtmiştir (Özbek, 2012, s. 452);

- İç kontrol sisteminin yapısal olarak sağlam olması gerekmektedir. Yönetim kurulu iç kontrol sisteminin yapısal sağlamlığını hangi politikalar ile kontrol altına aldığını açıklamak ile yükümlüdür. Yönetim kurulu, iç kontrol sistemini güvencesi altına alma noktasında, risk değerlendirmesini doğru yapmalı ve belirlenen riskli alanlara yönelik politikaları belirlemelidir.
- İç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmenin belirli aralıklarla yapılması önemlidir. Sürecin adımlarının incelenmesi ve değerlendirilerek ihtiyaç ve gereksinimlere paralel olarak yenilenmesi, uygulama süreçlerinde karşılaşılabilecek sorunları ortadan kaldıracaktır.

- Yönetim kurulunun iç kontrol beyannamesi adlı beyannameyi doldurması gerekmektedir. Bu beyan temel olarak, iç kontrol sisteminin standartlara uygun olduğunun yönetim tarafından beyan edilmesidir.
- Yönetim kurulu, iç denetim süreçlerinin ve iç denetçilerin etkin ve verimli çalışıp çalışmadığını, faaliyetlerdeki farklılıklara göre değerlendirmelidir. İç denetim süreçlerinin riskleri kontrol altına alabilme kabiliyetinin ve amaç / hedeflere yönelik olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

II. BÖLÜM

RİSK KAVRAMI VE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL İLKELERİ KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Yürütülen tez çalışmasının ikinci bölümünde öncelikle risk kavramına değinilmiştir. Risk ile ilgili genel bir çerçeve çizildikten sonra, iç kontrol – risk kavramları arasındaki bağ kurularak, iç kontrol sisteminin temel ilkeleri kapsamında risk kavramı incelenmiştir.

2.1. Risk Kavramı, Tanımı ve Önemi

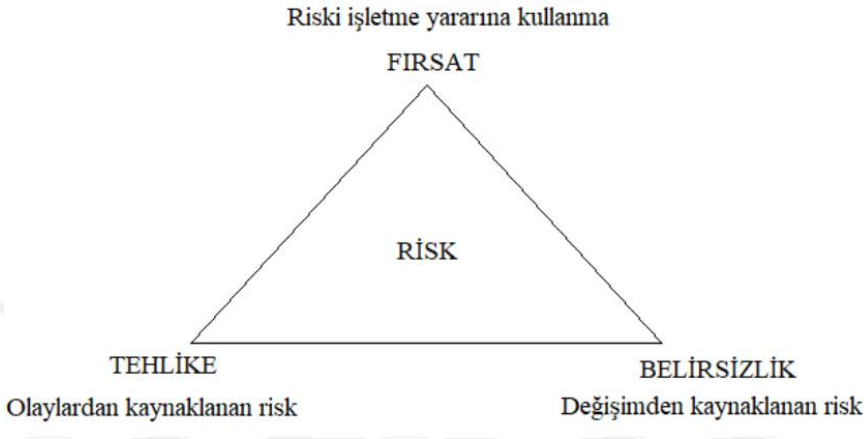
Risk, hem iş hem de toplum hayatında her kesimin hayatında var olan ve her zaman karşı karşıya kalması muhtemel olan olumsuz durumlardır. Örgütler de tıpkı insanlar gibi yaşam süreçleri boyunca tahmin edemedikleri bazı durumlar ile karşı karşıya kalırlar. Belirsizlik ortamı, birey, kurum ya da örgütlerin karşı karşıya kaldığı risklerin temel nedenlerini oluşturmaktadır (Yarız, 2012, s. 5).

Risk en temel anlamda, gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olumsuz etki yaratan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Göğüş, 2012, s. 17). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından risk, örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde etkisi olma ihtimali olan bir olayın vuku bulma olasılığıdır ve oluşması durumunda söz konusu etki olasılık cinsinden hesaplanmaktadır (Özbek, 2012, s. 241).

Risk, olayların ya da olguların beklenenden farklı olarak oluşması ile ilgilidir ve örgütsel boyutta bakıldığında; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesine yönelik süreçte ortaya çıkan engel teşkil edecek olaylar ve olgular risk olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2016, s. 289). Risk bir anlamda örgütü tamamen etkileme olasılığı olabilecek finansal anlamdaki kayıplar, ahlak ve etik anlamında beklenmeyen davranışların çıktıları ve örgütün güveni, itibar anlamında zarar görmesi ile ilgilidir (Özeren, 2000, s. 42).

Neticeten risk hem fırsat hem de tehlike barındıran bir kavramdır (Şekil 2.1)

Şekil 2.1. Risk Üçgeni



Kaynak: Anıl Keskin, 2006, s. 16

Şekil 1 kapsamında değerlendirildiğinde her riskin temelinde bir fırsatı da getirdiği görülmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, fırsatları elde etme noktasında var olan belirsizlikten faydalanmak ve bu süreçte riskleri yöneterek fırsatları örgüt açısında katma değere dönüştürmek önem arz etmektedir. Temelinde, her risk bir fırsattır ve etkin bir risk yönetimi ile risklerin örgüt açısından katma değere dönüştürülmesi olasıdır.

2.2. Risk Yönetimi Kavramı

Risk yönetimi, riskleri belirlemek, değerlendirmek, ölçmek, önlem almak adımlarını kapsayan bir sistematiktir (Eke, 2005, s. 17). Risk yönetimi, belirsizliklerin, gri alanların ortaya konulması ve bu alanların şirkete ve faaliyetlerine minimum zarar vermesini sağlamaktır. Eş zamanlı olarak risk yönetimi, karşılaşılan risklerin fırsata çevrilmesi ve ani tepkiler yerine, önceden belirlenmiş stratejiler ile şirkete fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

Riskin yönetilmesi noktasında her örgüt kendi amaç ve hedeflerine, örgüt kabullerine ve iklimine göre bir strateji belirlemektedir. Genel kabul görmüş dört adet risk stratejisi bulunmaktadır. Konu stratejiler, riskin gerçekleşmesine ilişkin olasılığı minimize etmeye ya

da riskin ortaya çıkması durumunda vereceği zararı minimize etmeye yönelik stratejilerdir. Bu stratejiler; riski göze al, riski azalt, riski transfer et / dağıt, riskten kaçın (Acuner Akın, 2005, s. 15) olarak sıralanmaktadır.

Riski göze alma stratejisinin temelinde, risk almak ve riske yönelik tutum sergilemek odağı yatmaktadır. Diğer bir ifade ile risklere yönelik aktif ya da pasif tepki vermek risk göze alma stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Tchankova, 2022).

Riski azaltmaya yönelik strateji, riske ilişkin olasılığın ya da riskin etkisinin minimize edilmesi ve şirket bakış açısı ile riskin en kabul edilebilir hale getirilmesidir.

Riskleri transfer etme stratejisi, belirlenen risklerin paylaştırılması gerektiği kabulünü esas alan stratejidir. Riskleri paylaştırmak, riskleri faaliyet alanları arasında bölmek olabileceği gibi, riski tamamen şirket dışına devretmek anlamına da gelmektedir.

Riskten kaçınma stratejisi, diğer stratejilerden arklı olarak, riskin ortaya çıkma olasılığını ortadan kaldırmayı ve belirsizliği yok etmeyi amaçlayan bir stratejidir.

Risk yönetimine ilişkin felsefi kabuller de iş hayatındaki gelişme ve ihtiyaçlara paralel bir seyir izlemiştir. 70'li yıllarda kabul gören risk algısı ve anlayışı ile 80'li yıllardaki ve günümüzdeki anlayışlar birbirlerinden oldukça farklıdır. 70'li yıllarda alacaklar ile ilgili olan riskler risk algısında başta gelirken, 80'li yıllarda piyasa riskleri öne çıkmış ve 90'lı yıllarda risk yönetimi süreçlerine yeni riskler dahil olmuştur. Bu riskler, faaliyetlere ilişkin riskler, yönetim riskleri, örgütsel riskler gibi farklılaşmaktadır.

Finansal risk ya da bir başka değişle kredi riskleri veya piyasa riskleri olarak da adlandırılmaktadır. Bu tip riskler piyasalarda oluşabilecek dalgalanmalar sonucunda şirketin alacaklarında meydana gelebilecek olumsuzluklar olarak tanımlanmaktadır. Operasyonel riskler dâhili ya da harici nedenler ile oluşan, yetersiz sistem ve uygulamalardan ya da insan hatasından kaynaklanan risklerdir. Yönetimsel riskler ise yanlış ya da etkin olmayan yönetim sonucu ve hatalı yönetim politikaları sonucunda ortaya çıkan riskler olarak tanımlanmaktadır.

Risk yönetimi, şirketlere katma değer sağlayan önemli bir sistemdir. Risk yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilmesi, şirketin finansal ve operasyonel faaliyetlerine olumlu katkı

sağlamaktadır. Şirketler, karşılaşabilecekleri riskleri ne denli iyi bilirlerse o denli riskten fırsat yaratma ve rekabet avantajı elde etme kabiliyetine sahip olmaktadırlar.

Risk yönetimi, şirketlere kaynaklarını en etkin şekilde kullanma noktasında da fayda sağlamaktadır. Riskli alanların belirlenmesine paralel olarak, şirketlerin kaynaklarını bu alanlara tahsis etmesinin önüne geçilmekte, doğru ve etkin stratejiler vasıtası ile yol haritaları etkin ve verimli bir şekilde planlanabilmektedir.

COSO'ya göre kurumsal risk yönetimi, bir organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşma kabiliyetini etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayan, riskleri risk iştahı limitleri dahilinde yöneten ve organizasyonun hedeflerine ulaşılabileceğine dair makul güvence sağlayan bir süreçtir. Kuruluş genelinde tasarlanır ve yönetim kurulu, yönetim ve diğer paydaşlardan etkilenir. (COSO, 2004, s.2)

Başka bir tanımlamada kurumsal risk yönetimi, kurumların yaşamları boyunca karşılaşabilecekleri risklerin tanımlanıp analiz edildiği ve bu risklerden mümkün olduğunca kaçınılmaya çalışıldığı, ileriye dönük, bilimsel verilere ve metodolojilere dayalı sistematik bir teknik olarak açıklanmıştır. (Bush, J.K. ve diğerleri, 2005, s.1).

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan yeni tanımlara dayalı olarak risk fikrinin temel yönleri aşağıdaki şekilde temsil edilebilir (Ekici, 2012, s. 12):

- Risk, şirketinizin amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olabilecek bir terimdir.
- Olayların yansımalarına ilişkin mevcut bilgilerin eksikliği nedeniyle geleceğe ve geleceğe ilişkin öngörülemez olmak, ana risk kaynağıdır.
- Kesin olmayan ancak gerçekleşmesi muhtemel bir duruma risk denir.
- Risk, geçmişle veya şimdiyle değil, gelecekle ilgilidir.
- Risk, olaylara ve koşullara yanıt olarak gelişen pro-aktif bir olgudur.
- Risk, amaç ve hedeflere ulaşılması üzerinde olumlu, olumsuz veya karışık bir etkiye sahip olabilen bir olgudur.

2.3. Risk Odaklı İç Kontrol ve Denetim Süreçleri

Risk odaklı iç denetim geleneksel iç denetim sistemindeki değişim sonucunda ortaya çıkan yeni ve modern bir iç denetim sistemidir. Risk odaklı iç denetim sistemi gerek organizasyon yapısı gerekse kullandığı denetim süreci yönünden geleneksel iç denetim sisteminden farklıdır. Risk odaklı iç denetim sisteminin organizasyon yapısında iki oluşum dikkati çeker. Bunlardan bir tanesi, risk yönetim merkezi diğeri ise iç kontrol merkezidir.

Risk yönetim merkezi iç denetim sürecinde risk yönetimi çalışmalarını sürdüren birimdir. Bu birimin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir (Yüzbaşıoğlu, 2003, s.54)

- Risklerin izlenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. İzleme ve analiz sürecinde; durum, pozisyonlar, fiyatlar gibi verilerin incelenmesi, tutar ve ihtimal analizlerinin yapılması, olası risk alanlarına karşılık en az zarar senaryolarının oluşturulması ve neticeten tüm bu adımlardaki işlemlerin raporlanması gerekmektedir.
- Risklere yönelik olarak yürütülen sayısal analizler çerçevesinde, yeni finansal ürünlere yönelik de modelleme yapılması gerekmektedir. Tasarlanan modellerin risk minimizasyonu kapsamındaki yeterlilikleri de ayrıca değerlendirilmelidir.
- Fiyat araştırma sürecinde, türev ürünlere yönelik değerlendirilme yapılması önemlidir. Türev ürünlere yönelik analizlerde faktör değişimlerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- Modelleme aşamasında, sistematik olarak yeni risk analizi araçlarının ortaya konulması, yeni teknikler ile geri bildirim alınabilecek şekilde risk analiz süreçlerinin inşa edilmesi gerekmektedir.
- Risklere yönelik sistem geliştirme ve bütünleştirme çalışmaları kapsamında gerekli altyapının geliştirilmesi gerekmektedir. Kurulan sisteme dışarıdan olan girişlere yönelik girdi kabullerinin, verilerin saklanmasının ve dönüştürülmesinin otomasyon kapsamında olmasına dikkat edilmelidir.

İç denetim faaliyetleri esnasında iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalıştırılması ile görevli olan iç denetim organı iç kontrol merkezi olarak adlandırılmaktadır. İç kontrol merkezi çalışmalarında örgüt yapısının etkinliğini, yetki ve onay sistemlerinin uygunluğunu, görevlerin ayrılığını, personel ve izin politikalarını, muhasebe standartlarını ve kayıt esaslarını, kayıtların güncelliğini ve doğruluğunu, fiziki varlıkların korunmasını, raporlama

standartlarını inceler. Geleneksel iç denetim sisteminde bulunmayan iç kontrol merkezi risk odaklı iç denetim sisteminde önemli bir yere sahiptir. İç kontrol merkezi, operasyonel risklerin minimum düzeye getirilmesi için önemli olan bir birimdir.

Risk odaklı iç denetim sürecinde risklerin değerlendirilmesi önem teşkil eden bir konudur. Risk yönetiminde de en önemli hususlardan bir tanesinin risklerin belirlenmesi ve sınıflandırılması konusu olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir. Bu noktada iç denetim sürecinin risk yönetimindeki önemi ortaya çıkmaktadır. İç denetim süreci ile birlikte örgütün karşı karşıya olduğu mevcut riskler ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada iç denetim ile birlikte risklerin nerelerden kaynaklandığı, hangi faaliyet ya da ürünler sonucunda ortaya çıktığı ya da hangilerini daha çok etkilediği analiz edilmelidir. Ayrıca oluşabilecek olan risklerin hangi faaliyet ya da ürünleri daha çok etkileyeceği ve örgüt planlarından ne oranda sapma yaratacağı analiz edilmelidir. Ayrıca iç denetim sürecinde risk yönetimine bilgi sağlamak amacıyla örgütün konsolide olarak ve departmanlar bazında maruz kaldığı riskler ayrı ayrı incelenmelidir. Tüm bu inceleme ve analizlerden sonra risk değerlendirme raporu ortaya çıkacak ve bu rapor doğrultusunda örgütün risk yapısına uygun denetim plan ve programların hazırlanması mümkün olacaktır.

İç denetim süreci sonucunda elde edilen risk değerlendirme raporu ışığında riskler sınıflandırılarak denetim planı içerisine dâhil edilir. Bu sınıflama esnasında hangi risklerin denetim planı içerisinde ele alınıp alınmayacağına karar verilir. Sınıflandırma işleminde riskler; (Griffiths, 2005, s. 31)

- Risk kabul limiti içerisinde kalanlar
- Farklı araçlar yardımı ile tolere edilmesi ya da transfer edilmesi mümkün olanlar
- İncelemeye dahi konu olmayacak küçük riskler
- Denetim ve inceleme prosedürlerine konu olması gereken riskler.

Denetim ve inceleme gerektiren risklerin bulunduğu faaliyetler risk odaklı iç denetim sisteminde iç denetimin çalışma alanını oluşturur. Bu noktada iç denetimin risk yönetimindeki önemi bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Risklerin sınıflandırılması işleminden ve iç denetimin incelemesi gereken riskler ayrıştırıldıktan sonra denetçiler planlama aşamasında belirlenen faaliyet alanlarında çalışmaya başlarlar.

Risk yönetimi kapsamında risklerin belirlenmesi ve sınıflandırılmasından sonraki en önemli aşama inceleme süreçlerinin uygulanması aşamasıdır. Bu aşamada da iç denetim sisteminin risk yönetimindeki önemi ortaya çıkmaktadır. İnceleme sürecinde riskli görülen faaliyet alanlarında her türlü belge, kayıt ve işlem ile ilgili kanıtlar toplanır ve denetim süreci başlatılır.

Çalışmalar sonucunda bulgular iç denetim raporu ile denetimin yapıldığı birim yöneticilerine, denetim komitesine, yönetim kuruluna ve gerekiyorsa ortaklara sunulur. Risk odaklı iç denetim sisteminde iki tip rapor ortaya çıkar. Bunlar standart bildirim formu ve risk uyarı raporudur.

Standart bildirim formu, yönetim tarafından yayımlanmış olan talimatlarda yer almasına rağmen örgüt departmanları tarafından tam anlamı ile uygulanmayan ancak herhangi bir zarara da neden olmayan nitelik ve şekil eksikliklerinin bildirilmesidir. Bu raporlamanın amacı mevcut durum için risk teşkil etmeyen bu eksikliklerin ileride problem teşkil etmesine engel olmaktır. Bu raporda yer alan tespitlere ilişkin cevap ya da görüş istenmez. Bilgilendirme, uyarma ve geleceğe yönelik önlem alma niteliği taşıyan bu rapor, genellikle iki nüsha halinde düzenlenir. Düzenlenen nüshalardan bir tanesi kontrolü yapılan bölüme diğeri ise iç denetimi gerçekleştiren iç denetçide kalır. Raporun sunulduğu yönetim kademesi, rapora dayanarak gerekli tedbirleri almak ile yükümlüdür.

Risk odaklı iç denetim sisteminde kullanılan bir diğer rapor şekli risk uyarı raporudur. Bu raporda yönetim tarafından yayımlanmış olan talimatlara, uygulanan politikalara ve prosedürlere veya ülke genelinde uyulması zorunlu olan yasal düzenlemelere aykırı olan ve zarara neden olabilecek usulsüzlükler, eksik ya da hatalı işlemler konu edilir. Bu işlemler risk uyarı raporunda ayrıntılı olarak ele alınır, açıklanır ve ilgili departmandan belirlenen süre kapsamında cevap ve düzeltme beklenir. Gerekli düzeltmenin yapılmaması durumunda üst yönetim konudan haberdar edilir.

Risk Yönetimi, birçok açıdan iç kontrol sisteminin doğal bir ilerlemesi olarak görülebilir. Kurumsal Risk Yönetimini uygulamadan önce çoğu kuruluş, iç kontrol sistemini tam olarak uygulamaya çalışır. Birincil yapıda bu aşamada iç kontrol sistemi iç kontrole, Kurumsal Risk Yönetim sistemi ise risk değerlendirmesine dayanmaktadır. İç Kontrol olmadan Kurumsal Risk Yönetimi, Kurumsal Risk Yönetimi olmadan İç kontrol olmaz.

Birbirlerinin hayatları iç içedir. Bu çerçevede baktığımızda kurumlarda, etkin bir iç kontrol sistemi devreye alınabilir. Kurumun etkin bir Kurumsal Risk Yönetimi yaklaşımı oluşturması kritik öneme sahiptir. Kurumların kuruluş amacı belirli hedeflere ulaşmak ise, kurumun bunu yapmasına yardımcı olacak olan birimi iç kontrol birimidir. Kurumsal Risk Yönetimi, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek olayları yöneterek o yolda ilerlemesini sağlar. Koruyucu, etkili ve kurumsal çapta bir Kurumsal Risk Yönetimi sistemi ile iç kontrol sistemi birleştiğinde daha etkin ve verimli hale gelebilir. (Ekici, 2015, ss. 79-81).

Risk yönetimi açısından Kurumsal Risk Yönetimi, iç kontrol ile karşılaştırılabilir, ancak çeşitli farklılıklar vardır. Risk değerlendirmesi söz konusu olduğunda, iç kontrol Kurumsal Risk Yönetiminden daha reaktiftir. Kurumsal Risk Yönetimi, öncelikle üst yönetim tarafından kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedefleri ile ilgili riskleri izlemek ve kontrol etmek için kullanılır. İç kontrol sistemi ise tüm organizasyon birimlerinde iş süreçleriyle ilgili riskleri ele almaktadır. Kurumsal Risk Yönetimi kapsamında gerçekleştirilen eylemler, stratejik planın oluşturulmasında karar verilecek strateji, politika ve hedeflere bağlı risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesidir.

İç kontrol, kurum faaliyetlerinin etkinliğini, performansını ve başarısını artırmak için iş süreçlerindeki riskleri analiz etme faaliyetidir. Ayrıca iç kontrol sistemi, kurum kültürü, etik ilkeler, personel yetkinliği, yönetim tarzı vb. gibi kurumun avantajlı bölgelerini sistem içinde fırsat olarak değerlendirir. (Derici, 2015, s. 4).

COSO iç kontrol çerçevesi ile COSO kurumsal risk yönetimi yenilikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Kurumsal risk yönetimi, risk yönetimine odaklanarak iç kontrol kavramını genişletir.
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi ve genişletilmiş raporlama hedeflerinin eklenmesiyle "Stratejik hedefler" adında yeni bir hedef kategorisi oluşturulmuştur.
- Kurumsal risk yönetimi çerçevesi ile literatürde “Risk İştahı” ve “Risk Toleransı” olmak üzere iki yeni kavram eklenmiştir.
- Kurumsal risk yönetiminin risk değerlendirme bileşeni dört bölüme ayrılmıştır. Bunlar, hedef belirleme, riskleri ve fırsatları ana hatlarıyla belirtme, risk değerlendirmesi ve riske yanıt vermeyi içerir.
- Kurumsal risk yönetiminde risk değerlendirmesinden sonra riske yanıt verme arasında kontrol kurulur.
- Amaç ve hedefler üzerinde etkisi olabilecek riskler ve fırsatlar Kurumsal risk yönetiminde tanımlanmıştır.
- İç Kontrol sisteminin birim ve faaliyet düzeyinde uygulanması beklenirken, Kurumsal Risk Yönetimi sisteminin kurum, departman, birim ve alt birim düzeyinde uygulanması beklenmektedir.

Yukarıda bahsedildiği şekilde iç kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi çerçevesinin bir parçasıdır.

Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayımlanan “Türkiye Denetim Standartları-Bağımsız Denetim Standardı 265: İç Kontrol Eksikliklerin Üst Yönetimden Sorumlu Olanlara ve Yönetime Bildirilmesi” adlı standart kapsamında, iç kontrol ve denetim süreçlerinde tespit edilen eksikliklere ve önemli eksikliklere ilişkin bazı düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemeler ilgili standart kapsamında değerlendirildiğinde aşağıdaki gibi özetlenebilir (BDS 265);

- Denetçilerin, denetim süreçlerini dayanak alarak, iç kontrol sistemine ilişkin bir iç kontrol eksikliğinin tespit edilip edilmediğini belirlemesi esastır,
- Denetçilerin birden çok iç kontrol sürecinde ilişkin eksiklik tespit etmesi durumunda denetim çalışmalarının neticesini dayanak göstererek tek başına ya da birlikte bir önemli eksiklik olup olmadığını tespit etmeleri esastır,

- Denetim süreçleri sonunda, yönetim kademesine, direkt olarak bildirilmesi uygun olmadığı belirlenen iç kontrol eksikliklerinin haricinde, iç kontrol eksikliklerini yazılı olarak iç kontrolden sorumlu yöneticilere bildirir
- Denetçilerin önemli olarak sınıflandırılan iç kontrol eksikliklerine dair yapacakları yazılı bildirimlerin aşağıdaki gibi olmaları esastır;

    - Eksikliklerin tanımlanması, eksikliklerin muhtemel etkilerine ilişkin açıklamalar,
    - Tespit edilen eksikliklerin gelecek dönem finansal tabloları üzerinde önemli yanlışlar doğurup doğurmayacağına ilişkin açıklama
    - Tespit edilen eksikliklerden etkilenmesi olası finansal tablo kalemleri ve tutarları
    - Kontrol eksiklikleri nedeni ile belirlenen istisnaların nedenleri ve sıklıkları

Denetim süreçleri kapsamında ortaya çıkan eksikliklerin bildirilmesi noktasında, denetçilerin hangi eksiklikleri ne düzeyde bildirim yapacağına ilişkin değerlendirmesinde göz önünde tutması gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlardan ilki iç kontrol süreçlerini denetlediği işletmelerin tipidir. Örneğin, kamu yararına bir derneğe ilişkin gerekli olabilecek bildirim ile bir anonim şirket için gerekli olabilecek bildirim şekli ve detayı aynı değildir. Göz önünde tutulması gereken bir diğer husus, işletme yapısının karmaşıklığı ve büyüklüğüdür. Süreçleri karmaşık bir işletme için gerekli olacak eksiklik bildirimi ile daha basit bir sisteme sahip işletmeye yönelik gerekli olacak eksiklik bildirimi aynı değildir. Bu noktada, denetçilerin belirledikleri eksikliklerin niteliğini de her şeyden ari olarak değerlendirmesi önemlidir.

İç kontrol süreçlerine yönelik denetim prosedürlerinde iç kontrol eksikliklerin var olduğuna ilişkin bir takım göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergelere örnek olarak BDS 265 kapsamında aşağıdaki örnekler verilmektedir;

- Üst yönetim tarafından finansal olarak önemlilik arz eden konulara dair işlemlerin yeterli düzeyde incelenmemesi
- İç kontrol sistemi tarafından önlenemeyen yönetim hilelerinin ortaya çıkması
- Önemli eksiklik adı altında daha öncesinde raporlanan eksikliklere yönelik yönetim kademelerinin herhangi bir adım atmamış olması

2.4. İç Denetim Sistemi Görevler Ayrılığı İlkesi ve Risk ile İlişkisi

İç denetim ve Görevler Ayrılığı ilkesi-risk arasındaki ilişkinin kurulmasından önce, Görevler Ayrılığı ilkesi nedir? Sorusunun yanıtlanması önemlidir.

Görevler, hata veya uygunsuz eylem riskini azaltmak için farklı kişiler arasında bölünür veya ayrılır. İşlemlerin yetkilendirilmesi, kaydedilmesi ve ilgili varlığın alınması sorumlulukları bölünmelidir.

Kredili satışlara yetki veren bir yönetici, alacak hesaplarının kayıtlarını tutmaktan veya nakit makbuzları işlemekten sorumlu olmayacaktır. Benzer şekilde, satış elemanlarının ürün fiyatlarını veya komisyon oranlarını değiştirme olanağı olmamalıdır.

Şirketin organizasyonel yapısında, bir işe ilişkin tüm aşamalar ya da adımlar tek bir kişinin sorumluluğuna verildiği noktada, hata ve hile ile ilişkin risk artmaktadır. Bu çerçevede, büyüklük, işin özü, önemliliği göz önünde tutularak, faaliyetlere ilişkin adımların birden çok kişi arasında dağıtılması gerekmektedir (Bozkurt, 2000, s. 23).

Görevlerin Ayrılığı olarak da ilkeleşen bu kural, kayıt altına alan ile operasyonu gerçekleştiren kişi ve departmanların ayrılması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir şirkette sipariş veren kişi / departman ile sipariş sağlayan kişi / departman aynı olmamalıdır. Yine aynı şekilde, banka işlemlerini gerçekleştiren departman ile bu işlemleri kayıt altına alan departman farklılaştırılmalıdır (Kuyucu, 2003, s. 49).

Görevlerin Ayrılığı ilkesi, hiçbir çalışanın görevlerinin normal seyri sırasında hem hata hem de sahtekarlık yapma ve gizleme becerisine sahip olmamasını sağlayarak hataların veya dolandırıcılığın oluşumunu en aza indirmeyi amaçlayan kilit bir iç kontroldür. Genel olarak, ayrılması gereken birincil uyumsuz görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yetkilendirme veya onay
- Varlıkların saklanması
- İşlemleri kaydetme
- Uzlaşma/Kontrol Faaliyeti

Uyumsuz görevlere bazı örnekler aşağıdaki gibidir;

- Bir işleme yetki vermek, işlemden kaynaklanan varlığın emanetini almak ve muhafaza etmek
- Fonların alınması (çek veya nakit) ve alacakların silinmesini onaylama
- Banka hesap özetlerinin/hesaplarının mutabakatı ve defteri kebire kayıt girişleri
- Nakit yatırma ve banka hesap özetlerini uzlaştırma
- Zaman kartlarını onaylama ve maaş çeklerinin velayetini alma

İç kontrolün etkili olabilmesi için, muhasebe prosedürlerini veya kontrol faaliyetlerini yürütenler ile varlıkları idare edenler arasında yeterli bir sorumluluk dağılımı olması gerekir. İdeal olarak, ayrı çalışanlar dört ana görevin her birini yerine getirecektir. Genel olarak, işlem işleme akışı ve ilgili faaliyetler, bir bireyin işinin diğerinin çalışmasından bağımsız olması veya onu kontrol etmeye hizmet etmesi için tasarlanmalıdır. Bu tür düzenlemeler, tespit edilemeyen hata riskini azaltır ve varlıkların kötüye kullanılmasına veya mali tablolarda kasıtlı yanlışlıkların gizlenmesine yönelik fırsatları sınırlar.

Bir birimin küçük olması nedeniyle görevler yeterince ayrıştırılamadığında, riskleri azaltmak için faaliyetlerin ayrıntılı bir denetim incelemesi gibi hafifletici kontrollerin uygulanması önemlidir.

Günümüzün yoğun ve dinamik ortamında, kurumların hedeflerine ulaşması için gereken tüm görev ve görevleri tek bir kişinin yerine getirmesi imkânsızdır. Müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yöneticiler, kararların ve ilgili eylemlerin zamanında gerçekleşmesi için yetkilerini personele devreder. Yetki Devri (DOA), bir kişinin belirli faaliyetleri yerine getirmesi için yetki ve sorumluluğu başka bir kişiye devrettiği resmi süreçtir. Tipik olarak bir yönetici, belirli bir işlem için belirli bir yetkiyi bir astına devreder (örneğin, 500$'a kadar olan geri ödemeleri onaylama). Ancak işi devreden kişi, devredilen işin sonucundan sorumlu olmaya devam eder. Yetki Devri düzgün bir şekilde yapılırsa kurum, işgücünün becerilerini geliştirirken zamandan ve paradan tasarruf edebilir. Yöneticiler, yetkilerini başka bir kişiye devrettikleri işlem türlerini ve ilgili eşikleri belgeledikleri bir çerçeve geliştirmelidir. Bu dokümantasyon, kendi birimlerinde personel değiştikçe muhafaza edilmelidir. Asgari olarak şunları içermelidir: bir yıldan fazla olmayan belirli bir süre, kişinin adı ve unvanı, işlemlerin türü ve ilgili limitleri ve yetki kapsamı.

Yöneticiler, devredilen yetki alan kişilerin uygun şekilde eğitildiğinden ve devredilen yetkiyi yöneten kurum politikaları konusunda bilgili olduğundan emin olmalıdır. En az yılda bir kez, riski kabul edilebilir bir düzeyde sınırlarken kurumun hedeflerine ulaşıldığından emin olmak için yetki devri çerçevesinin uygunluk açısından gözden geçirilmesi gerekir.

Bir birimin, satın alma kartı programının etkinliğini sağlamanın temel kontrolü, güçlü bir denetim incelemesi ve onay sürecidir. Satın Alma Kartı Rolleri ve Sorumlulukları, işlemi onaylayanların, meşruiyet ve kurum politikalarına uygunluk için kart sahibi işlemlerini onaylamasını gerektirir. Bu, en kolay şekilde, kart sahiplerinin Hesap Beyanı ve destekleyici belgelerin aylık denetim incelemesi yoluyla elde edilir ve gözden geçirenin imzasıyla kanıtlanır.

Kusursuz bir risk yönetimi sisteminde; birden fazla işlev türü üstlenilmemelidir. Görevler Ayrılığının temel konsepti; bir kişinin varlıklara erişiminin yanı sıra bu varlıkların hesap verebilirliğini sürdürme sorumluluğunun engellenmesidir. Esasen görevler ayrılığı, bu sürecin kritik işlevlerini birden fazla kişiye, departmana veya şirkete dağıtan kilit bir sürecin ortak sorumluluklarını teşvik etmektedir.

Görevlerin Ayrılığı, kuruluşların yasalara ve düzenlemelere uyumu sağlamaları için kilit bir konudur. Görevler Ayrılığı ilkesinin önemi, bir kişiye bir iş sürecinin veya bir varlığın tam kontrolünün verilmesinin bir şirketi riske maruz bırakabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle, Görevler Ayrılığının uygulanması, etkili bir risk yönetimi stratejisine ulaşılmasını destekleyen önemli bir kontrol unsurudur. Görevler Ayrılığı ilkesinin gerekliliklerini öngören bir iç kontrol denetim standardı veya muhasebe hükmü olmamasına rağmen, etkin bir iç kontrol sistemini sürdürmek, uygun Görevler Ayrılığını gerektirir.

İç kontrollerin etkili olması için, varlıkları idare eden kişiler ile kontrol faaliyetlerini veya muhasebe prosedürlerini yürütenler arasında yeterli sorumluluk dağılımı olması gerekir.

Denetim süreçlerinde risk değerlendirme prosedürlerinin ve ciddi olabilecek risklerin yönetim beyanlarının, iç kontrol sistematiğinin ön planda tutulması önemli bir husustur. Risk

değerlendirme süreçleri kapsamında, iç denetim fonksiyonunun hata ve hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerinin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu çerçevede, denetçilerin finansal tablolar düzeyinde, hesap bakiyeleri ve işlem sınıfları düzeyinde önemli yanlışlık risklerini belirlemeleri önemlidir (BDS 315). Bunun yanı sıra, riskin hileden kaynaklı olup olmadığının belirlenmesi, dış faktörlerden etkilenen risklerin neler olup olmadığı (özel dikkat gerektirecek alanların belirlenmesi noktasında önemlidir), risk olarak adlandırılan olayların ya da bölgelerin ilişkili taraf işlemleri içerisinde olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, risk değerlendirmesinin denetim süreçlerinin başlaması ve devamı esnasında gerekli olduğu noktada yenilenmesi esastır. Diğer bir ifade ile denetçiler tarafından süreçlere ilişkin önemli ve yeni bir bilgi edinildiğinde ya da yönetim beyanı düzeyinde önemli bir yanlışlık değerlendirilmesi yapıldığında risk değerlendirme sürecinin revize edilmesi denetim süreçlerinin etkinliği açısından önemlidir (BDS 315)

Genel olarak kuruluşlar, işlem işleme çalışmalarını ve ilgili görevleri, bir kişinin işinin bir başkasının çalışmasından bağımsız olması veya bir kontrol işlevi görmesi için tasarlamalıdır.

Bunu yapmak, tespit edilmemiş hata risklerini azaltır ve bir şirketin mali tablolarında varlıkların kötüye kullanılmasına veya kasıtlı yanlış beyanların gizlenmesine yönelik fırsatları sınırlar. Görevler Ayrılığı ilkesi, dolandırıcılığı caydırmak ve bir kişinin hataları örtbas etmesini engellemek için kullanılır, çünkü bir kişinin bu faaliyetleri gizlemek için başka bir kişinin iş birliğini güvence altına alması gerekir.

Görevler Ayrılığı ilkesi, finansal muhasebe sistemlerinde iyi bilinmektedir. Her büyüklükteki kuruluş, hesaplarda ödeme alma ve zarar yazmaları onaylama, nakit yatırma ve banka hesap özetlerini uzlaştırma vb. gibi rolleri birleştirmemeleri gerektiğini bilir.

Görevler Ayrılığı ilkesi, çoğu bilgi teknolojisi (BT) departmanı için oldukça yeni olmasına rağmen, birçok Sarbanes-Oxley (SOX) iç denetim sorunu BT'den kaynaklanmaktadır. 2002 yılında kabul edilen SOX, yatırımcıların şirketler tarafından sahte finansal raporlamaya karşı korunmasına yardımcı olur.

Görevler Ayrılığı ilkesi ve iç denetim arasındaki ilişkinin doğru değerlendirilmesi noktasında SOX önemlidir. ABD Kongresi, Enron skandalında ne olduğunu ve gelecekte

benzer bir durumun olmasını önlemek için ne yapılması gerektiğini araştırmak üzere bir komisyon atadı. Komisyona kongre üyeleri Paul Sarbanes ve Michael Oxley başkanlık etti.

Kongre'nin sonucunda, ABD Menkul Kıymetler Borsasına kote olmak isteyen şirketlerin ve genel muhasebe firmalarının uyması gereken kuralları belirleyen SOX Yasası kanunu kabul edilmiştir.

SOX yasası adı, Enron ve Worldcom davalarını incelemek üzere kongre komisyonuna başkanlık eden iki kongre üyesinin adından gelmektedir. Paul Sarbanes'tan S harfini, Michael Oxley'den O ve X harflerini alarak, SOX yasası yürürlüğe girmiştir. Yasayı 30 Temmuz 2002'de eski ABD Başkanı George W. Bush imzalamıştır. SOX yasası bölümler halinde düzenlenmiştir.

SOX yasasında iç kontrol ile ilgili önemli detaylar aşağıdaki şekilde direkt olarak alıntılanmaktadır;

"İç Kontrol Değerlendirmesi ve Raporlama; (a)Gerekli kuralların 'ın gerektirdiği iç kontrol değerlendirmesi ile ilgili olarak, şirket için denetim raporunu hazırlayan veya düzenleyen her kayıtlı kamu muhasebe firması, şirketin yönetimi tarafından yapılan değerlendirmeyi onaylar ve raporlar. Bu alt bölüm kapsamında yapılan tasdik, Kurul tarafından yayınlanan veya kabul edilen tasdik sözleşmelerine ilişkin standartlara uygun olarak yapılır. Böyle bir tasdik, ayrı bir sözleşmenin konusu olmayacaktır."

Görevler Ayrılığı ilkesi, günümüz rekabet yoğun piyasalarında rekabet avantajı sağlama olasılığı son derece yüksek olan bilgi iletişim teknolojileri ve bu teknolojilerin yürütüldüğü departmanlar açısından da önem arz etmektedir.

Bilgi sistemlerinde Görevler Ayrılığı, bir kişinin eylemlerinden kaynaklanan potansiyel zararı azaltmaya yardımcı olur. ISACA'nın Görevlerin Ayrılığını Kontrol Matrisine göre, işletmeler bazı görevleri tek bir pozisyonda birleştirmemelidir.

Bununla birlikte, matris bir endüstri standardı değil, daha ziyade hangi pozisyonların ayrılması gerektiğini ve hangilerinin birleştirildiğinde telafi edici kontroller gerektirdiğini gösteren genel bir kılavuzdur. Telafi edici kontroller, mevcut veya potansiyel bir kontrol zayıflığı riskini azaltmayı amaçlayan iç kontrollerdir.

Bir kuruluş görevleri ayıramadığında, telafi edici kontrolleri devreye sokmalıdır. Bir kişi günlük işlerini yaparken hata ve/veya usulsüzlükler yapabilir ve gizleyebilirse, kendisine Görevler Ayrılığı ilkesi ile uyumlu olmayan görevler verilmiştir. Bir şirketin Görevler Ayrılığını uygulamasına yardımcı olabilecek birkaç iç kontrol mekanizması vardır:

- Denetim izleri, denetçilerin güncellenmiş bir denetim dosyasında kaynağından varlığına kadar olan fiili işlem akışını yeniden oluşturmasına olanak tanır. İyi bir denetim, işlemi kimin başlattığı, gün ve giriş tarihi, giriş türü, hangi bilgi alanlarını içerdiği ve hangi dosyaları güncellediği hakkında bilgi sağlamalıdır.
- Denetim otoriteleri, istisnaların uygun şekilde ve zamanında ele alındığını gösteren kanıtlarla desteklenen istisna raporlarını ele almalıdır. Genelde raporu hazırlayan kişinin imzası gerekir.
- Bir kuruluş, işlenmiş tüm sistem komutlarını veya uygulama işlemlerini kaydeden manuel veya otomatik bir sistem veya uygulama işlem günlükleri tutmalıdır.
- Bir işletme, örneğin mali tablolardaki hataların ve usulsüzlüklerin tespit edilmesine yardımcı olabilecek bağımsız bir inceleme yapması için birini istihdam etmelidir.

Örgütler, bireyler veya birey grupları arasında görevlerin ayrılmasını gerektirerek uygun Görevler Ayrılığı ilkesini uygulamalıdır. Görevler Ayrılığı'nın birkaç farklı düzeyi vardır ki bunlar;

- Bireylere göre Görevler Ayrılığı ilkesi; görevlerin ayrılmasının geleneksel ve en temel düzeyidir. Bu durumda Görevler Ayrılığı ilkesi, farklı kişilerin farklı görevleri yerine getirmesiyle elde edilir. Örneğin, bir yönetici bir çalışana ödeme yapması için yetki verir.
- İşlevlere veya organizasyonel birimlere göre Görevler Ayrılığı ilkesi; Bu düzeyde, farklı işlevler, yani departmanlar, ayrılmış görevleri yerine getirir. Örneğin, satış departmanı bir teklif hazırlayabilir ve risk yönetimi işlevi bunu onaylayabilir.
- Şirketlere göre Görevler Ayrılığı ilkesi; Bu düzeyde, işlemleri gerçekleştirmek için farklı tüzel kişilikler gerekir. Örneğin, hâkim şirket, bir yan kuruluş tarafından yapılan yatırımlara izin vermek zorunda kalabilir. Şirket düzeyinde görevler ayrılığı ilkesinin bir diğer örneği, üçüncü taraf denetimidir.

Görevler Ayrılığı ilkesi temel olarak bir iç kontrol olduğu için, bir kuruluş bunu risk yönetimi faaliyetleri çerçevesinde görmelidir. Bir şirket, iş süreçlerini kapsamlı bir şekilde analiz etmeli ve olası çatışmaları tespit etme ve çözme konusunda seçimler yapmalıdır.

III. BÖLÜM

GÖREVLERİN AYRILIĞI İLKESİNİN ŞİRKETLERDE UYGULANABİLİR MODELLEMESİ

3.1. Uygulamanın Amacı ve Önemi

ACFE *(Association of Certified Fraud Examiners)*'nin 2022 yılı raporunda, 133 ülkeden 2.110 tane olay seçilmiş ve bu olaylar sonucunda hileden kaynaklı 3.6 milyar dolarlık bir kayıp olduğu ortaya konulmuştur. Bu raporda, faturalama, çek ve ödeme alanındaki değişiklikler en yüksek risk içeren ve medyana oranlandığında en fazla finansal kayba yol açan iş şeması olarak belirlenmiştir. Uzman seviyesinde çalışanların %48'i evrak yok etmiş ve yöneticilerin %61'i sahte evrak yaratmıştır. İşletmeler Görevler Ayrılığı ilkesini kullanarak uzman seviyesi ve yönetici seviyesi arasındaki rolleri ayırabilirse bu oranlar ciddi oranda düşecektir. Uzman seviyesine onaylama yetkisi olmadan yaratma, yönetici seviyesini ise yaratma yetkisi olmadan onaylama yetkisi verilirse bu oranların düşmesi söz konusu olacaktır. İşletmelerin görevler ayrılığı ilkesini kullanması potansiyel risk ihtimallerini düşürecektir. Görevler ayrılığı ilkesinin kullanımı bu açıdan büyük önem teşkil etmektedir.

Bu araştırmada, Görevler Ayrılığı ilkesi kullanımı için genel bir referans modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Görevler Ayrılığı ilkesi Risk Tablosu dört ana bileşenin ayrılması ile sağlanır. Bu bileşenler, yetkilendirme veya onay, varlıkların saklanması, işlemleri kaydetme ve uzlaşma/kontrol faaliyetleridir. Yetkilendirme veya onay, işlem kaydetme ve uzlaşma/kontrol faaliyetleri tek bir kişinin yetkileri dahilinde olmamalıdır. Stoklara erişimi olan stok sorumlusunun, stokları sisteme kaydetme yetkisi olmamalıdır. Stoklarda bir oynama olur ise bu oynamayı hareket etmemiş olarak gösterebilir, stoklarda bir oynama olmamış ise bu durumu stoktan çıkartılmış gibi gösterebilir. Paraya erişimi olan kişi gider ve gelirleri sisteme kaydeden kişi olmamalıdır. 100 TL tahsil edip, sisteme yanlış bir harcama kaydedebilir. Bu yanlışlıklar kasıtlı olarak veya sehven gerçekleştirilebilir. İşletmeler bu riskleri en aza indirgemek için yetkilendirme veya onay, varlıkların saklanması, işlemleri kaydetme ve uzlaşma/kontrol görevlerini ayırmalıdır.

3.2. Görevlerin Ayrılığı İlkesi Bileşenleri

Görevler ayrılığı ilkesinin amacı, bir çalışanın tespit edilmeden ve üzerinde işlem yapılmadan kurumsal varlıkları kötüye kullanmasını, yok etmesini veya boşa harcamasını önlemektir. Suiistimal bir çalışanın kendi pozisyonu veya kuruluş dışından biri için gerçekleştirilebilir. Tüm iç kontrol teknikleri gibi Görevler Ayrılığı ilkesi uygulaması da maliyet-fayda kısıtlamalarına tabi olmalıdır, böylece sadece önemsiz kayıp potansiyeli taşıyan süreçler değerlendirilir.

Ayrılması gereken başlıca görevler, varlık sorumluluğu, değerleme, karar verme ve yetkilendirmedir. Bağımsız yetkilendirme olmadığında, çalışanlar tespit edilmeden varlıkların değerini zimmete geçirebilir. Model henüz kaydın varlığını ele almadığından, tüm yetkilendirmeler doğrudan görsel inceleme ile yapılır.

Yetkilendirme ve onay, varlıkların saklanması, işlemleri kaydetme, uzlaşma/kontrol faaliyetleri kuruluş için değerli şeylerin ele alındığı, bir değerin verildiği veya taahhüt edildiği, bu görevin yerine getirilmesindeki eksikliklerin kuruluşun zarar görmesine neden olabileceği görevleri kapsamına alır. Bu durum bir aracı tarafından varlıkları etkileyen tüm kararları kapsamına dahil eden teorik literatürle tutarlıdır. Değerlerin atanması ve diğer karar verme fonksiyonları, bazen uygulayıcı literatüründe işlemlerin başlaması olarak adlandırılır.

Satış sürecinde bazı varlık saklanması örnekleri şunlardır:

1) Bir satış siparişi için fiyatları belirleyen bir satış görevlisi bulunması fiziksel gözetim olmaksızın varlık değerlemeye bir örnektedir. Düşük fiyatlar belirlenerek şirketi finansal zarara uğrayabilir.

2) Malların yetersiz olması ve üretim kapasitesinin kısıtlı olması durumunda bir satış siparişi için miktar ve taahhüt edilen sevkiyat tarihi olması. Böyle bir karar verme hatası üretim planlama sorunlarına, daha yüksek maliyetlere ve daha düşük müşteri memnuniyetine neden olabilir.

3) Stokların toplanması ve sevkiyatı süreci. Sevkiyat öncesi tüm sorumluluk, çalışan tarafından hırsızlık veya hasar riskini içerir. Sevkiyatta, sevk irsaliyesine kaydedilmeyen müşteriye mal transferi riskini içerir.

Tüm varlık sorumluluğu görevi faaliyetleri, işlemin uygunluğunu değerlendirmek için yeterli uzmanlığa veya önceden tanımlanmış niteliğe sahip bağımsız bir çalışan tarafından yetkilendirilmelidir. Örneğin, dinamik bir iş ortamında kompleks özel üretim ürünlerin fiyatları sahada satış temsilcisi tarafından müzakere ediliyorsa, yetkilendiren, fiyatların uygun olup olmadığını değerlendirmek için yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bir fiyat listesi var ise ve önceden onaylanmışsa, yetkilendiren bu listeyi kullanmalıdır. Yetkilendirenin gerektirdiği uzmanlık, yılların deneyimine sahip yüksek düzeyde eğitimli bir uzman olmaktan, kolayca değerlendirilebilen yazılı standartlarla uygunluğu kontrol eden eğitimsiz bir asistana kadar değişiklik gösterebilir.

Yetkilendirenin bağımsızlığı, uygun olmayan işlemlerin raporlanması için hayati önem taşır (Carmichael, 1970; Tirole, 1986). Yetkilendiren, doğrudan veya dolaylı olarak varlık sorumluluklarını kuruluşuna rapor vermemelidir. Akranlar tarafından yetkilendirme mümkündür, ancak akranlar genellikle önemli bir etki kaynağıdır, bu nedenle yetkilendirme çoğunlukla hiyerarşik bir üst veya farklı bir organizasyonel alt gruptaki biri tarafından yapılır. Yetkilendiren kişinin yetki verdiği işlemlerde kayıt atma, değiştirme yetkisi olmamalıdır.

Yetkilendirme görevinin etkinliğini arttırmak için, tekrar eden, benzeri işlemler veya bunların unsurları standart gruplara ayrılarak önceden onaylanabilir (March and Simon, 1958). Bazı örnekler, satış siparişi maksimum miktarlarını, fiyat listelerini, belirli harcamalar için maksimum tutarları (örneğin, seyahat masrafları, araç-yakıt masrafları) ve önceden onaylanmış müşterileri ve kredi limitlerini içerir. Ön onaylar alındığında, yetkilendirme görevi, yetkilendirme sürecinin tutarlılığını artırabilecek basit bir uygunluk kontrolü haline gelir. Ön onayların oluşturulması, varlık sorumluluğu görevi kapsamındaki değerleme ve karar verme görevlerinin bir özelliğidir, bu nedenle bağımsız olarak yetkilendirilmelidir.

Sorumluluk ve yetki ayrımı önleyici ve tespit edici şekilde kurgulanabilir. Bir kayıp meydana gelmeden önce durdurulursa önleyicidir. Örneğin, paketlemeden sonra, sevkiyattan önce miktarların bağımsız olarak kontrol edilmesi önleyicidir. Bir kayıp meydana geldikten sonra gerçekleşirse tespit edicidir. Örneğin, satışlarda fiyatların sahada satış görevlileri

tarafından yürütüldükten sonra yetkilendirilmesi. Uygulayıcı literatür ve denetim standartları, Görevler Ayrılığı ilkesini hataları işleme ve gizleme yeteneğini azaltan bir teknik olarak tanımlayarak her iki yaklaşıma da izin verir (Stone, 2009). Önleyici kontroller, hataların yapılma olasılığını azaltırken, tespit edici kontroller, hataların gizlenme olasılığını azaltır. Uygulamalarda, firmalar genellikle önleyici bir yaklaşımın daha uygun maliyetli olduğunu açıklamışlardır. (Protiviti, 2007).

3.3. Sistem Süreçlerinin Tanımlanması

İşletmenin planlamasında belirlenen işletme amaçlarına ve bunlara ulaşmak için seçilen iş kolları ve çalışanlar arasındaki faaliyet alanlarına süreçler denir. Bu süreçler tablomuzun ilk basamağını oluşturacaktır. Satın alma, stok yönetimi, üretim, kalite, satış, muhasebe, finans, sabit kıymetler, insan kaynakları gibi süreçlere dahil olan yetkileri ele alıp, bu süreçler de hangi eşleşmeler hangi riskleri doğurur modellemesi yapılıp görevler ayrılabilmektedir. Süreçler tablomuzun en başında bulunacaktır.

Satın Alma:

Satın alma işlevinden yoksun, bir denetim düzeyinde çalışan, yeni satıcılardan önceden belirlenmiş bir eşik tutarının üzerindeki satın almaların yanı sıra toplam satın almaların bir raporunu inceler. Bu rapor, satın alma fonksiyonunun dışında oluşturulmalıdır.

Satıcılara verilen tüm satın alma siparişlerinin sistem raporu, satıcılarla satın alma siparişleri başlatmaya dahil olmayan denetim düzeyindeki bir çalışan tarafından oluşturulmalı ve gözden geçirilmelidir.

Tablo 3.1. Satın Alma Süreci 1

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
SATIN ALMA	Satın alma talebini başlatan çalışanın ayrıca satın alma talebini onaylama yetkisi var mı? Bir satınalma talebini başlatmaktan sorumlu olan çalışanlar, satıcıya sunulan satınalma siparişini başlatmaktan da sorumlu mu? Satın alma siparişini başlatmaktan da çalışanlar sorumlu mu? Satınalma siparişini gözden geçirmek ve yetkilendirmekten sorumlu mu?	Satın alma taleplerini oluşturan kişi haricinde birisi tarafından satın alma talepleri gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır. Satın alma siparişleri yalnızca satın alma departmanındaki çalışanlar tarafından oluşturulmalıdır. Bu çalışanların satın alma talebi oluşturma veya yetkilendirme erişimi olmamalıdır. Satın alma siparişlerini yetkilendirmekten sorumlu çalışanların bu satın alma siparişlerini başlatma erişimi olmamalıdır.

Tablo 3.2. Satın Alma Süreci 2

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
SATIN ALMA	Satın alma siparişini başlatan ve onaylayan çalışanların aşağıdaki görevlerde yetkisi bulunuyor mu? Tedarikçi Ana Dosyasını Değiştirme Satıcı Faturalarını Nakit Ödeme Sistemine Kaydetme Stok kayıtlarını değiştirme	Satın alma işlevinde yer alan çalışanların nakit ödeme sisteminde kayıt tutma sorumlulukları olmamalıdır. Spesifik olarak, bu çalışanlar Satıcı Ana Dosyasını değiştiremez, satıcı adlarını kaydedemez, malları alamaz, stokları denkleştiremez veya iptal edemez.
	Satın alma siparişini onaylamaktan sorumlu olan aynı çalışanlar, ödeme için satıcı faturasını onaylamaktan da sorumlu mu?	Satın alma sürecine dahil olan çalışanlar, satıcı faturalarını onaylamaktan sorumlu olmamalıdır. Bu onay yerine satın alma talebini başlatan ve yetkilendiren çalışan veya satın alma fonksiyonundan bağımsız bir kişi ile sınırlandırılmalıdır.

Satın alma süreci üzerindeki kontrolleri geliştirmek için aşağıdaki telafi edici kontroller kullanılabilir:

Satıcılara verilen satın alma siparişlerine ilişkin bir sistem raporu, satıcılarla satın alma siparişleri başlatmaya dahil olmayan bir çalışan tarafından oluşturulmalı ve gözden geçirilmelidir.

Satın alma sürecine dahil olmayan bir çalışan, tesellümü yapılan faturaları kontrol edip stok muhasebesine rapor edebilir.

Sabit Kıymetler:

Tablo 3.3. Sabit Kıymetler Süreci

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
SABİT KIYMET	Sabit kıymetlerin satın almasından veya elden çıkarılmasından sorumlu kişilerin, aşağıdaki görevlerde yetkileri bulunuyor mu? -İşlemi Kaydetme -Sabit kıymetlerin faydalı ömrünü belirleme -Şirketin amortisman politikasını belirleme -Sabit kıymet üzerinde hesaplanan amortismanı kaydetme veya düzeltme Sabit kıymetlerin fiziksel gözetimine sahip çalışanlar ileri düzeydeki bir çalışanın incelemesi ve yetkisi olmadan varlıklardan elden çıkarabilir mi?	Sabit kıymetlerin satın alınmasından veya elden çıkarılmasından sorumlu çalışanların sabit kıymet defterindeki kayıt işlemlerine erişimi olmamalıdır. Sabit kıymetlerin faydalı ömrü, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine bağlı olmalıdır ve sisteme sabit kıymetlerden sorumlu bir finans çalışanı tarafından girilmelidir. Sabit kıymet elden çıkarılması, denetim düzeyindeki bir çalışanın incelemesi ve yetkilendirilmesinden sonra yapılmalıdır.

Sabit kıymet süreci üzerindeki kontrolleri geliştirmek için aşağıdaki telafi edici kontroller kullanılabilir:

Sabit kıymetlerin satın alınması ve elden çıkarılmasıyla ilgili kararlara dahil olmayan ileri düzey bir çalışan tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak üzere tüm sabit kıymet ekleme ve elden çıkarmalarına ilişkin bir sistem raporu oluşturulur. Bu çalışanın sabit kıymet veya defteri kebirlerdeki kayıt işlemlerine erişimi olmamalıdır.

Kayıt tutma veya satın alma/elden çıkarma yetkisi olmayan bir çalışan, fiziki duran varlıkların genel muhasebe ile periyodik olarak mutabakatını gerçekleştirir.

Sabit kıymetlerin satın alınması ve elden çıkarılmasıyla ilgili kararlarda yer almayan denetim düzeyindeki bir çalışan tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak üzere tüm sabit kıymet ekleme ve elden çıkarmalarına ilişkin bir sistem raporu oluşturulur. Bu çalışanın sabit kıymet veya defteri kebirlerdeki kayıt işlemlerine erişimi olmamalıdır.

Sabit kıymet sistemine kaydedilen tüm ayarlamaların bir sistem raporu, sabit kıymet sisteminin fiziksel sayımı veya bakımı ile ilgisi olmayan ileri düzeydeki bir çalışan tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak üzere oluşturulur.

Genel muhasebe defterinin sabit kıymet sistemiyle mutabakatı, sabit kıymetlerin kaydedilmesi, yetkilendirilmesi veya uzlaştırılması ile ilgili olmayan ileri düzeydeki bir çalışan tarafından gözden geçirilmeli ve onaylanmalıdır.

Nakit Girişleri:

Tablo 3.4. Nakit Girişler Süreci

SÜREÇ	**KONTROL HUSUSLARI**	**ÖNERİLER**
Nakit Girişleri	Ödemelerin açılmasından sorumlu olan çalışan aşağıdaki görevlerden birini de yerine getiriyor mu? -Ödemeleri kaydetme -Banka hesaplarının mutabakatı	Nakit alınmasından sorumlu olan çalışanın, alacak hesapları defteri ve müşteri hesaplarındaki işlemleri kaydetme veya yetkilendirme yetkisi olmamalıdır. Ayrıca parayı alan veya depozitoyu hazırlayan kişi, kasa işlemlerinin kayıt altına alınmasından veya banka mutabakatının hazırlanmasından sorumlu olmamalıdır.

Nakit girişi süreci üzerindeki kontrolleri geliştirmek için aşağıdaki telafi edici kontroller kullanılabilir:

Müşteri ödemelerini almak için bir kasa sistemi uygulanmalıdır. İki çalışan, müşteri ödemelerini almalı ve açmalı, müşteri ödemelerinin bir listesini oluşturmalı ve depozitoyu

hazırlamalıdır. Kasa fişleri de dahil olmak üzere kasa fişlerinin banka mevduatlarına günlük mutabakatı yapılmalıdır.

Nakit tahsilat ve mevduat sürecinden bağımsız olan bir çalışan, alacakların yaşlandırılması veya mizan bakiyesinin ayrıntılı bir incelemesini yapmalıdır. Yönetici veya nakit tahsilat sürecinden bağımsız bir çalışan, müşterilerle alacak hesap bakiyelerini periyodik olarak teyit etmelidir.

Banka İşlemleri Süreci:

Tablo 3.5. Banka İşlemleri Süreci 1

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
Banka İşlemleri	Müşteri hesaplarında ayarlamaları başlatmaktan sorumlu olan çalışan, müşteri hesaplarındaki ayarlamaları hem kaydedebilir hem de yetkilendirebilir mi?	Müşteri hesaplarına yapılan düzeltmeler, bu işlemleri kaydetme sorumluluğu olmayan bir çalışan tarafından incelenir ve onaylanır.
	Müşteri hesaplarında çalışan ve düzeltmeleri kaydetmeyle sorumlu olan birisi aşağıdaki görevlerden birisiyle de sorumlu mu? -Müşteri ödemelerini alma -Mevduatları hazırlama	Müşteri hesaplarına düzeltmeleri kaydeden bir çalışanın müşteri ödemelerine ve mevduat hazırlamaya yetkisinin olmaması gerekmektedir.
	Banka mutabakatlarını hazırlayan bir çalışanın herhangi bir nakit gelir sürecinde bir sorumluluğu var mı? -Çek oluşturma ve yazdırma -Banka havalelerini yürütme veya yetkilendirme -Çekleri imzalama -Boş çek stoklarına erişim -Banka mutabakatlarını inceleyip onaylama	Banka mutabakatlarını hazırlayan kişi, nakit giriş veya ödeme işlemlerini kaydetme sorumluluğuna sahip olmamalıdır. Ayrıca, banka mutabakatları, banka mutabakatlarını hazırlayan haricindeki bir çalışan tarafından incelenmeli ve onaylanmalıdır. En iyi uygulama olarak, gözden geçiren kişi uzman düzeyinde bir pozisyonda olmalıdır.

Tablo 3.6. Banka İşlemleri Süreci 2

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
Banka İşlemleri	Banka Hesaplarını açma taleplerini başlatan çalışan, banka nezdinde bu tür taleplere yetki verebilir mi?	Banka kararlarında, üst yönetim ekibinden iki kişinin banka hesaplarının açılmasına izin vermesi gerektiği belirtilmelidir.
	Banka hesaplarını koordine eden ve banka hesaplarını açan çalışan, imza yetkililerini ve imza seviyelerini değiştirebiliyor mu?	Banka hesaplarındaki tüm değişiklikler, banka kararlarında belirtilen çalışanlar tarafından yetkilendirilmelidir.
	Hazine departmanı dışından birisi şirket adına banka hesabı açabilir mi?	Tüm banka hesaplarındaki işlemler hazine departmanındaki yetkili kişi tarafından koordine edilmelidir.

Banka işlemleri süreci üzerindeki kontrolleri geliştirmek için aşağıdaki telafi edici kontroller kullanılabilir:

Genel muhasebe defterindeki nakit girişi ve nakit ödeme girişlerini gözden geçirin.

Nakit girişlerinin ve ödeme girişlerinin düzenli bir analitik incelemesini gerçekleştirin.

Nakit makbuzları ve ödeme tutarlarını bütçelerle karşılaştırın.

İnsan Kaynakları:

Tablo 3.7. İnsan Kaynakları Süreci

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
İnsan Kaynakları	Çalışan Ana Dosyasında değişiklikleri başlatmaktan (örneğin, çalışan ekleme/silme, çalışan bilgilerine ücretlendirme) sorumlu çalışanın da bu değişiklikleri onaylama veya kaydetme yeteneği var mı?	Çalışan Ana Dosyasındaki değişiklikler bu değişiklikleri yapma sorumluluğu olmayan bir insan kaynakları çalışan tarafından incelenir ve onaylanır.
	Çalışan Ana Dosyasında sorumluluğu olan bir kişinin aşağıdaki sorumlulukları da var mı? Personelin işe alınması veya feshi ile ilgili kararlar almak Bordro sistemine (veya bordro modülüne) erişim Bordro oluşturma	Çalışan Ana Dosyasını değiştirmekle sorumlu olan kişilerin bordro sisteminde rol almamaları ve bordro sürecinde bulunmamaları gerekir.

İncelemek için, Çalışan Ana Dosyasındaki tüm değişikliklerin bir sistem raporu oluşturulmalıdır.

Çalışan Ana Dosyasını değiştirme erişimi olmayan uzman düzeyindeki bir çalışan, bu raporu gözden geçirmeli ve değişiklikleri onaylanmış Personel Eylem Formlarıyla eşleştirmelidir.

Bordro sürecindeki kontrolleri geliştirmek için aşağıdaki telafi edici kontroller kullanılabilir:

Bordro sürecine dahil olmayan denetleyici düzeyindeki bir çalışan, ön ödeme bordro raporunun yanı sıra bordro işlendikten sonra nihai bordro raporlarını inceler ve onaylar.

Bordro çeklerinin dağıtımı, maaş bordrosu sorumluluğu olmayan, uzman seviyesindeki bir çalışan tarafından yapılır ve dağıtılmayan çekler araştırılır.

Günlük İşlemler Süreci:

Tablo 3.8. Günlük İşlemler Süreci

SÜREÇ	KONTROL HUSUSLARI	ÖNERİLER
Günlük işlemler süreci	Günlük girişlerini başlatmaktan ve hazırlamaktan sorumlu olan çalışan, aşağıdaki görevlerden herhangi birini de yerine getiriyor mu: Günlük girişlerini kaydetme Hesap mutabakatlarını hazırlama	Muhasebe sisteminde yevmiye kaydı hazırlamaktan ve/veya başlatmaktan sorumlu olan çalışanın yevmiye kayıtlarını kaydetme veya onaylama sorumluluğu olmamalıdır.

Bazı genel muhasebe sistemlerinde, başlatma ve bir yevmiye kaydı kaydı ayrılamaz.

Bu durumlarda, sisteme kaydedilen yevmiye kayıtlarının onayı genellikle manueldir ve yevmiye kaydı defteri kebire zaten kaydedildikten sonra gerçekleşir. Bu durumlarda, telafi edici bir kontrolün uygulanması önemlidir.

3.4. Görevlerin Ayrılığı İlkesi Risk Analizi

Şirketlerin İç Kontrol ve Risk birimleri görevleri ayırarak, risk tablosu oluşturmalıdır. Bu risk tablosu ilk olarak birim birim ayrılmalıdır. Risk tablosu yukarıda bahsedilen süreçler için örnek olarak hazırlanmıştır. Her işletme kendi süreçlerini göze alarak kendi görevler ayrılığı risk tablosunu oluşturabilir. Süreçler tablomuzun ilk basamağını oluşturur. İşletmelerde satın alma, stok yönetimi, üretim, kalite, satış, muhasebe, finans, sabit kıymetler, insan kaynakları gibi süreçlere dahil olan yetkileri ele alıp, bu süreçlerde hangi eşleşmeler hangi riskleri doğurur modellemesi yapılıp görevler ayrılacaktır. Süreçler tablomuzun en başında bulunacaktır.

Tablo 3.9. Görevlerin Ayrılığı İlkesi Süreçleri

SÜREÇLER
SATIN ALMA
SABİT KIYMETLER
NAKİT GİRİŞLER
İNSAN KAYNAKLARI
BANKA İŞLEMLERİ
GÜNLÜK İŞLEMLER

İlgili süreçlere bir görev kodu ve görev tanımı tanımlanıp, sistemin bir parçası olarak tabloya eklenmelidir. Bu sayede birinci fonksiyon oluşturulmuş olacaktır. İkinci fonksiyon oluşturulurken birinci fonksiyonların iyice anlaşılması çok önemlidir. İki tanım veya benzer tanımlar bu tanımlar ile kesişirse risk tanımı ortaya çıkacaktır.

Tablo 3.10. Süreçlerin Fonksiyon Tanımlamaları

	1.FONKSİYON		**2.FONKSİYON**	
SÜREÇLER	**NUMARA**	**TANIM**	**NUMARA**	**TANIM**
SATIN ALMA	A01	Satın Alma Talebi Oluşturma	F01	Satın Alma Taleplerini Onaylama
SABİT KIYMETLER	B01	Sabit Kıymet Alımı	G01	Sabit Kıymet Alımı Kaydetme
NAKİT GİRİŞLER	C01	Nakit Teslim Alma	H01	Nakit İşlemleri Kaydetme
İNSAN KAYNAKLARI	D01	Çalışan Ana Dosyasına Erişim	I01	Bordro Oluşturma
BANKA İŞLEMLERİ	E01	Banka Hesaplarını Açma	J01	Banka Hesaplarını Onaylama
GÜNLÜK İŞLEMLER	K01	Günlük Girişleri Kaydetme	L01	Günlük Girişleri Onaylama

Satın alma sürecinde olan çalışanlar için, satın alma talebi oluşturma fonksiyonu tabloya eklenmelidir. Bu fonksiyonun adına A01, Fonksiyon tanımına ise satın alma talebi oluşturma ismi verilerek tabloya dahil edilmelidir. Böylece satın alma sürecinde olan bir çalışana A01 yetkisi verildiğinde çalışan izlenebilir olacaktır. Birinci fonksiyonda yazdığımız satın alma talebi oluşturma yetkisinin karşısına, F01 numarası ile birlikte satın alma taleplerini onaylama yetkisi yazılmalıdır**.** Sabit kıymetler sürecinde olan çalışanlar için B01 kodu adında sabit kıymet alımı yetkisi tabloya eklenmelidir. Sabit kıymet alımı yetkisinin yanına G01 kodu adında sabit kıymet alımı kaydetme yetkisi yazılmalıdır. Nakit girişler sürecinde olan çalışanlar için nakit teslim alma C01 kodu altında birinci fonksiyon kolonuna eklenmelidir. İkinci fonksiyon adı altında nakit işlemleri kaydetme olmalıdır. İnsan kaynakları sürecinde olan çalışanlar için, D01 kodu altında çalışan ana dosyasına erişim yazılmalıdır. İkinci fonksiyon olarak I01 kodu altında bordro oluşturma yetkisini tabloya eklenmelidir. Banka işlemleri sürecinde E01 kodu altında banka hesaplarını açma yetkisi yazılarak karşısına J01 kodu altında banka hesaplarını onaylama yetkisi yazılmalıdır. Günlük işlemler sürecinde günlük girişleri kaydetme fonksiyonu oluşturulup, K01 kodu ile tabloya eklenmelidir. Günlük işlemler sürecinde yazılan kayıt günlük girişleri kaydetme yetkisinin karşısına, L01 kodu ile günlük girişleri onaylama yetkisi tabloya eklenmelidir.

Oluşturulan tabloyla beraber, görevleri ve yetkileri izlemek daha kolay olmaktadır. Birinci ve İkinci fonksiyonlar belirlendikten sonra tabloda karşılarına, iki fonksiyon bir arada olduğu takdirde oluşacak olan riskler tanımlanıp tabloya eklenmelidir.

Tablo 3.11. Görevlerin Ayrılığı Risk Analizi

	1.FONKSİYON		2.FONKSİYON		RİSK	
SÜREÇLER	**NUMARA**	**TANIM**	**NUMARA**	**TANIM**	**NUMARA**	**TANIM**
SATIN ALMA	A01	Satın Alma Talebi Oluşturma	F01	Satın Alma Taleplerini Onaylama	R011	Bir Talep Açtıktan Sonra Onaylama
SABİT KIYMETLER	B01	Sabit Kıymet Alımı	G01	Sabit Kıymet Alımı Kaydetme	R012	Sabit kıymet alımı sonrasında tutarı manipüle ederek kaydetme
NAKİT GİRİŞLER	C01	Nakit Teslim Alma	H01	Nakit İşlemleri Kaydetme	R013	Nakit teslim alımı sonrasında tutarı manipüle ederek kaydetme
İNSAN KAYNAKLARI	D01	Çalışan Ana Dosyasına Erişim	I01	Bordro Oluşturma	R014	Bordro ana verilerini değiştirme ve ardından bordro oluşturma
BANKA İŞLEMLERİ	E01	Banka Hesaplarını Açma	J01	Banka Hesaplarını Onaylama	R015	Bir Banka Hesabı Açtıktan Sonra Onaylama
GÜNLÜK İŞLEMLER	K01	Günlük Girişleri Kaydetme	L01	Günlük Girişleri Onaylama	R016	Bir Günlük Giriş Kaydettikten Sonra Onaylama

Satın alma sürecinde satın alma talebi oluşturma ve satın alma taleplerini onaylama yetkileri aynı kişiye verildiği takdirde, bir satın alma talebi açan kişi bu talebi kendi kararıyla onaylayabilir, bu sorgusuz bir satın alma talebi yaratıp onaylanabilir olup, hileye imkân sağlamaktadır. Bu riski tablo otomatik eşleştirip R011 risk numarası ile bizi uyarmaktadır. Sabit kıymetler sürecinde, sabit kıymet alımı ve sabit kıymet alımı kaydetme yetkileri aynı kişiye verildiği taktirde çalışan, alımı yapılmış olan sabit kıymet tutarı üzerinde oynama yapıp sisteme kaydedebilmektedir. Bu riski R012 risk numarası ile tabloya eklenmektedir. Nakit girişler sürecinde, nakit teslim alma ve nakit işlemleri kaydetme yetkileri aynı kişide olduğu zaman, alınan nakit eksik ya da fazla olarak sisteme kaydedilebilir. Bu risk, R013 risk numarası ile tabloya eklenmektedir. İnsan kaynakları sürecinde, çalışan ana dosyasına erişim ve bordro oluşturma yetkileri aynı kişiye verilmemelidir. Bu yetkiler aynı kişiye verildiğinde çalışanlar üzerinde bordro verileri değiştirilerek yanlış rakamlar bordrolanabilir. R014 risk numarası ile bu risk tabloya eklenmektedir. Banka işlemleri sürecinde banka hesaplarını açma ve onaylama yetkisi aynı kişide olmamalıdır. Bu durum, fiktif banka hesapları oluşturmaya yol açabilir. Bu risk, R015 risk numarasıyla beraber tabloya eklenmektedir. Günlük İşlemler sürecinde günlük girişleri kaydetme ve onaylama aynı kişide olmamalıdır. Bu durum, genel muhasebede fiktif girişlere yol açabilir. Bu risk R016 risk numarası ile tabloya eklenmektedir. Oluşan tabloda belirlenen süreçler için yetkilendirmeler belirlenmiştir ve her bir süreçte yapılan risk oluşan yetkilendirmeler için riskler tanımlanmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

21.yüzyılda ortaya çıkan skandallarla beraber iç kontrol sistemi şirketlerde önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Günümüzde iç kontrol sistemlerinin, hile ve suiistimal önleme, süreçlerin iyileştirilmesi ve risklerin giderilmesi amacıyla işletmelerde kurulmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin çoğunda bulunan iç kontrol sistemi, Türkiye'de bazı yabancı şirketlerde ve bankalarda bulunmaktadır. İç kontrol sistemi, Şirket yönetimine, şeffaf çalışma ortamları, güvenilir işlemler, kontrol edilebilir süreçler, denetim bulgularında iyileşmeler gibi birçok avantajlar sağlamaktadır. Geçmişe kıyasla bakacak olursak günümüzde şirket yönetimleri kadrolarına iç kontrol ekiplerini bağımsız bir departman olarak dahil etmektedirler. İç kontrol sisteminin varlığı, yönetimin hedeflerine ulaşması açısından çok temel bir unsur olmakla birlikte, etkin bir iç kontrol sistemi ile yönetim varlıklarının uygunsuz veya amaç dışı kullanılması engellenebilir. Etkili kurumsal yönetim uygulamalarıyla beraber, kişilerin yönetimle menfaatleri arasında denge sağlanmasının yanı sıra, yönetim varlıklarının etkin kullanımı, hakkaniyet, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde işleyen bir yönetim rejiminin belirlenmesinde sorumluluk sağlanacaktır. Çünkü hem iç kontrol sisteminin hem de kurumsal yönetimin temel özelliklerinden biri, hedeflerin gerçekleştirilme noktasında yönetimin belirleyici olması gerektiğidir.

Bu tez çalışması sonucunda iç kontrol sisteminin bir yönetişim aracı olduğu, rapor edilebilirliği sağlayarak güvenilir bir çalışma ortamı sağladığı belirtilmiştir. Çalışmada bir Görevler Ayrılığı ilkesi modellemesi yapılıp belirtilen süreçler için iş tanımlamaları yapılmıştır. İş tanımlamalarının kesiştiği yerlerde riskler tanımlanıp, görevler ayrılığına gitmenin gerekliliği savunulmuştur. Şirket iç kontrol faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için risklerin tespit edilerek, Görevlerin Ayrılığı ilkesine uygun olacak şekilde tanımlanması ile güvenli çalışma ortamlarının sağlanabilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışma kullanılarak şirketler de görevler ayrılığı risk analizini kolayca yapılıp, görevler ayrılarak güvenilir bir çalışma ortamı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

Acuner Akın, Ş. (2005). Risk Yönetimi Kavramı ve Riske Karşı Geliştirilebilecek Stratejiler. *Pazarlama Dünyası*(9).

Aksoy, T. (2007). *Basel ve İç Kontrol.* Ankara: TÜRMOB Yayınları.

Alikadıoğulları, A. (2011). *Türkiye'de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması Maliye Bakanlığı Örneği.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı.

Atmaca, Metin (2012), *Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi,* Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.XIV, S I, 198.

Baskıcı, Ç. (2015). Kurumsal Yönetim Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Önemi: Borsa İstanbul Şirketleri Üzerine BİR Araştırma. *Uluslararsı Yönetim İktisadi ve İşletme Dergisi, 11*(25), 163-180.

Bozkurt, N (2000), *Muhasebe Denetimi*, Alfa yayınları, 3. Baskı, İstanbul.

Bozkurt, N. (2015). *Muhasebe Denetimi.* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Bozkurt, P. (2013). Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler. *Denetişim Dergisi*(12), 56-62.

Burgaz, B. (2016). *Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Analizi.* İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bush,J.K., Dai W. S., Dieck, G.S. et al (2005). *The art and science of risk management:A U.S. research-based industry perspective*. Drug Safety, 28,11.

Büyükçoban, A. (2011). *6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda İç Kontrol Sistemi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Candan, E. (2006). Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar. *Mali Yönetim ve Denetim, 38*.

Carmichael, D. 1970. Behavioral Hypotheses of Internal Control. *Accounting Review*. . 45:2 pp. 235-245.

Ceyhan, İ., & Apan, M. (2014). "Coso İç Kontrol Modeli'nin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Bir Hastane Uygulaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(10), 179-198.

Chu, C. (1997). On the Functions and Objectives of Internal Audit and Heir Underlying COnditions. *Managerial Auditing Journal, 12*(4).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* , Application Techniques, 2.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2013). *Internal Control-Integrated Framework*. Jersey City,

Cömert, N. (2016). İşletmelerde Kontrol ve Denetim Kavramlarının Doğru Kullanılması Amacına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Marmara Üniversitesi Business Review Dergisi, 1*(1), 1-20.

Çukacı, Y. (2012). *Vakıflarda İç Kontrol Sistemi.* Ankara: Alfa Akademi Basım Yayım.

Derici, O. (2013). *İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi.* Ankara: Hilal Form Matbaacılık.

Derici, O. (2015). *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*. BEKAD Yayınları, Ankara.

Eke, S. (2005). Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi. *Activeline Dergisi, 17*.

Ekici, H. (2012). *Kurumsal risk yönetimi: kalkınma ajansları örneğinde yüksek lisans tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,12.

Ekici, H.(2015) *Kurumsal Risk Yönetimi*, Konya, Çizgi Kitabevi, (79-81)

Eralp, İ., & Bozbaş, B. (2014). *Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol.* Ankara: Bekad Yayınları.

Ertürk, A. (2010), İ*şletmelerde Hata ve Hileleri Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE.

Eryılmaz, A. (2014) *"Sox,Amerikalı SOX'un Yerini Alır Mı?"*

Fayol, H. (2005). *Industrial and General Administration: genel ve Endüstriyel Yönetim.* (M. Çalıkoğlu, Çev.) Ankara: Adres Yayınları.

Frazer, L. (2016). Internal Control: Is it a Benefit of Fad to Small Companies? A Literature Dependency Perspective. *Journal of Accounting and Finance, 16*(4), 149-161.

Göğüş, H. (2012). *Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Göktürk, O. (1995). *Muhasebe Denetimi.* İstanbul: Bilimsel Yayınlar Derneği.

Griffiths, D. (2005). *Risk Based Internal Auditing: An Introduction.*

Güney, S., & Sarı, S. (2015). Muhasebe Denetiminin Etkinliğinin Sağlamada İç Kontrolün Rolü. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 62-80.

Güngör, T. (2005). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve İç Kontrol: BİR Otel İşletmesinde Uygulama.* Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Güredin, E. (2014). *Denetim ve Güvence Hizmetleri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Güven, F. (2008). *İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Yeri ve Önemi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hatunoğlu, Z., Koca, N., & Kıllı, M. (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler ENstitüsü Dergisi, 9*(20), 166-189.

Hertati, L. (2015). Internal Control and Ethics of Quality Management System Accounting Informatiın and İmplications on the Quality of Accounting Information Management: Proposing a Research Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 3*(6), 902-913.

İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. *Sayışstay Dergisi*(85), 95-121.

INTOSAI. (2004). *Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi.*

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2013). *BDS 265 İç Kontrol Eksikliklerinin Üst Yönetimden Sorumlu Olanlara ve Yönetime Bildirilmesi*. TDS.

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2013). *BDS 315 İşletme ve Çevresini Tanımak Suretiyle "Önemli Yanlışlık" Risklerinin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi*. TDS.

Kepekçi, C. (2004). *Bağımsız Denetim.* İstanbul: Avıcol Yayınevi.

Keskin, D. A. (2006). *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Keskin, İ. (2014). *Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma: Antakya Örneği.* Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuyucu, C. (2003). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Denetlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

March, J. and H. Simon. 1958. *Organizations* **(**with the collaboration of Harold Guetzko). New York, Wiley.

Lakis, V., & Giriunas, L. (2012). *The Concept of Internal Control System: Theoretical Aspect. Ekonomika, 91*(2), 142-152.

March and Simon,(1958). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial *Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*

Okay, Belgin (2005). *Hepsi Bizim İşimiz, İç Denetim, İç Denetçiler Enstitüsü E-Dergi*, Sayı:11, Bahar, s.19

Ömürbek, V., & Altay, S. (2011). Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İDari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 379-402.

Özbek, Ç. (2012), *İç Denetim*, İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü.

Özer, M. (1997). *Denetim 1.* Ankara: Özkan Yayınları.

Özeren (2000) Baran; *İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları*, Sayıştay, Ankara, 42.

Özoğlu, Bülent, Mercan, Ceyhan, Çakıroğlu, Sabri (2010). *Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim*, İstanbul, İ.B.B İç Denetim Birim Başkanlığı Yayınları No. 1,247.

Özten, S., & Kargın, S. (2012). Bankacılıkta İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü ve Muhasebeleştirme Süreci. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14*(12), 119-136.

Pehlivanlı, D. (2010). *Modern İç Denetim* . İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Protiviti. 2007. *Enhancing Sarbanes-Oxley Compliance Cost-Effectiveness. FS Insights*

Sarı, A. (2013). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol ve İç Denetimin Önemi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Suarez, C. (2017). Internal Control Systems Leading to amily Business erformance in Mexico: A Framework Analysis. *Journal of International Business Research, 16*(1), 1-16.

Stone, N. (2009). Simplifying Segregation of Duties. *Internal Auditor*.

Şahin, A. (2016). Riskin Erken Teşhis Komitesi (TTK m.378 ve 625/1-e'nin Değerlendirilmesi). *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 7(2).

Şafaklı, O. (2010). KKTC ve AB'de Sayıştay Müesseselerinin Etkinlikleri Üzerine Karşılaştırmalı Analiz. *Akademik Bakış Dergisi*, Nisan_Mayıs-Haziran.

Tchankova, L. (2002). Risk Identification-Basic Stage in Risk Management. *Enviromental Management and Health, 13*(3), 22-25.

Travinska, S. (2014). *Current Liabilities as an İnternal Control Item in a Company Using Computer Technologies*. *2*, 144-155.

Tirole, J. (1986). *Hierarchies and Bureaucracies: On the Role of Collusion in Organizations. Journal of Law, Economics, and Organization.*

Tunçay, D. (2011). *İç Kontrol ile İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türedi, H., Gürbüz, F., & Alıcı, Ü. (2014). Coso Modeli: İç Kontrol Yapısı. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 11*(42), 141-155.

Usul, H., Titiz, İ., & A.B., A. (2011). İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi, 49*, 48-54.

Uyar, S. (2010). UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi, *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2* (2): 38.

Uzay, Ş. (1996). *İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma.* Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.

Yarız, A. (2012). *Bankacılıkta Risk Yönetimi: Risk Matrisi Uygulaması.* Ankara : Nobel Yayıncılık.

Yurtsever, G. (2010). *Bankacılığımızda İç Kontrol.* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Yüzbaşıoğlu N. (2003). *Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi,*