



**Türkiye İç Denetim Enstitüsü**  
*The Institute of Internal Auditing- Turkey*

# **TIDE**

## **AcademIA**

### **R e s e a r c h**

---

**GOVERNANCE, RISK, CONTROL & AUDIT**

Volume/Cilt: 1 - Issue/Sayı:1- January-June/Ocak-Haziran 2019

Print ISSN: 2667-5412  
Published in English & Turkish

**TİDE, ACADEMIA Research, Governace, Risk, Control & Audit**

Volume/Cilt: 1- Issue/Sayı: 1- January-June/Ocak Haziran 2019

6 Aylık Hakemli Akademik Dergi /Biannual Peer-Reviewed Academic Journal

Print ISSN: 2667-5412

**Türkiye İç Denetim Enstitüsü Adına İmtiyaz Sahibi/Owner**

Ali Kamil Uzun

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü/Responsible Desk Editor**

Prof. Dr. Dursun Arıkboğa

**Editör/Editor in Chief**

Prof. Dr. Nuran Cömert

**Editör Yardımcıları/Assistant Editors**

Arş. Gör Sezer Külâh

Arş. Nevzat Güngör

Arş. Gör. Ömer Faruk Tan

**Yayın Kurulu/Editorial Board**

Prof. Dr. Nuran Cömert

Ali Kamil Uzun

Prof. Dr. Dursun Arıkboğa

Tolga Usluer

Ethem Yenigün

Gürdoğan Yurtseven

**Yayına Hazırlama Sorumlusu/Print Editor**

Serpil Kaya Vurgun

E-posta: serpil.vurgun@gmail.com

**Dergi İletişim/Contact**

E-mail: academia@tide.org.tr

Phone: 0212 212 55 24-25

Address: Yıldızposta Cad. Akın Sitesi 1. Blok No.6 Kat. 5 D.10 34349 Gayrettepe – İstanbul - Turkey

TİDE Academia Research Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından yılda iki kez (Ocak-Temmuz) yayımlanan bilimsel hakemli bir dergidir. Derginin temel amacı, bugün ve gelecekteki kurumsal yönetim, risk yönetimi, kontrol ve denetim ile ilgili konularda teori ve uygulamayı geliştirmeye katkı sağlayacak özgün ve yeni bilimsel çalışmalar yayınlamak ve böylece uygulamacı ve araştırmacılar arasında iletişimi artırmaktır. Derginin yazım dili Türkçe ve İngilizcedir.

*TIDE Academia Research is a scientific peer-reviewed journal which is going to be published twice in a year (January-July) by the The Institute of Internal Auditors – Turkey (TIDE). An essential objective of the journal is to promote communication between research and practice, which will influence present and future developments in governance, risk, control and auditing education as well as research and practice. The language of the journal is Turkish and English.*



### **Danışma Kurulu/*Advisory Board:***

- Tonya D. Baez, CIA (*IIA – ARC*)  
Gudmundur I. Bergthorsson (*IIA*)  
Laurent Philippe Berliner, CIA, CRMA (*IIA - ARC*)  
Marianne Breccia, CRMA (*IIA - ARC*)  
Stuart W. Campbell, CIA, CGAP (*IIA – ARC*)  
Philip Andrew Draber, CIA, CRMA (*IIA – ARC*)  
Hossam Hosni Abdelaziz Elshaffei (*IIA*)  
Prof. Dr. Melih Erdoğan  
Prof. Dr. Lerzan Kavut  
Prof. Dr. İdil Kaya  
Prof. Dr. Ömer Lalik  
Prof. Dr. Beyhan Marşap  
Paul C. Kiley, CIA, (*IIA - ARC*)  
James Molzahn, (*IIA*)  
Prof. Dr. Nuh İrem Nuhuğlu (*IIA - ARC*)  
Sandra L. Pundmann, (*IIA*)  
Mark L. Salamasick, CIA, CRMA (*IIA - ARC*)  
Dominique Vincenti, (*IIA*)

### **Hakem Kurulu/*Referee Board***

- Prof. Dr. Nalan Akdoğan - *Başkent University, TURKEY*  
Prof. Dr. Nesrin Alptekin - *Anadolu University, TURKEY*  
Prof. Dr. Ümmühan Aslan - *Bilecik University, TURKEY*  
Prof. Dr. Emin Avcı - *Marmara University, TURKEY*  
Prof. Dr. Çağnur Kaytmaz Balsarı - *Dokuz Eylül University, TURKEY*  
Rudrik du Bruyn, CIA (*IIA-ARC*) – *University of Pretoria, SOUTH AFRICA*  
Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can - *Sakarya University, TURKEY*  
Prof. Dr. Fatih Dalkılıç, CIA - *Dokuz Eylül University, TURKEY*  
Prof. Dr. Ali Deran - *Mersin University, TURKEY*  
Prof. Dr. Volkan Demir - *Galatasaray University, TURKEY*

- Prof. Dr. Nurten Erdoğan - *Anadolu University, TURKEY*  
Prof. Dr. Melih Erdoğan - *Anadolu University, TURKEY*  
Prof. Dr. Mert Erer - *Marmara University, TURKEY*  
Assoc. Prof. Dr. Graham Gal - *University of Massachusetts, USA*  
Jean Pierre Garitte - *University of Antwerp, Management School, BELGIUM*  
Prof. Dr. Handan Sumer Göğüş - *Marmara University, TURKEY*  
Prof. Dr. Cemal İbiş - *Işık University, TURKEY*  
Prof. Dr. Selahattin Karabınar - *İstanbul University, TURKEY*  
Prof. Dr. Lerzan Kavut - *İstanbul University, TURKEY*  
Prof. Dr. İdil Kaya - *Galatasaray University, TURKEY*  
Prof. Dr. Ganite Kurt - *Ankara Hacı Bayram Veli University, TURKEY*  
Prof. Dr. Tamer Koçel - *Kültür University, TURKEY*  
Assoc. Prof. Dr. Ufuk Mısırlıoğlu - *University of the West of England, UK*  
Prof. Dr. Nuh İrem Nuhoğlu - *Boğaziçi University, TURKEY*  
Prof. Dr. Recep Pekdemir - *İstanbul University, TURKEY*  
Prof. Dr. Helmut Pernsteiner - *Johannes Kepler University, AUSTRIA*  
Prof. Dr. Metin Sağmanlı - *Marmara University, TURKEY*  
Prof. Dr. Yakup Selvi - *İstanbul University, TURKEY*  
Prof. Dr. Haluk Sumer - *Marmara University, TURKEY*  
Alan N. Siegfried, *CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA - University of Maryland, USA*  
Jared Scott Solleau, *CIA, CCSA, CRMA - Louisiana State University, USA*  
Prof. Dr. Süleyman Uyar - *Alanya Alaaddin Keykubat University, TURKEY*  
Prof. Dr. Saime Önce - *Anadolu University, TURKEY*  
Dr. Chung Fern Wu - *National Taiwan University, TAIWAN*  
Prof. Dr. Birol Yıldız - *Osmangazi University, TURKEY*  
Prof. Dr. Fatih Yılmaz - *İstanbul University, TURKEY*  
Prof. Dr. Serra Yurtkoru - *Marmara University, TURKEY*  
Prof. Dr. Ahmet Göksel Yücel - *İstanbul University, TURKEY*

# İçindekiler/Contents

---

Sunuş / Preface .....	7
A Comparative Study of Machine Learning Algorithms as an Audit Tool in Financial Failure Prediction / <i>Finansal Başarısızlık Tahmininde Denetim Aracı Olarak Makine Öğrenimi Algoritmalarının Karşılaştırmalı Çalışması</i>	
Birol YILDIZ, Şafak AĞDENİZ .....	11
Bankalarda İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Eşgüdümü: Şube Denetim Faaliyetleri Üzerine Bir İnceleme / <i>Coordination of Internal Control and Internal Audit Activities in Banks: An Examination upon Branch Audit Activities</i>	
Mustafa Tevfik KARTAL, Neşe ÇOBAN ÇELİKDEMİR .....	33
Yaratıcı Muhasebe mi? Aldatıcı Muhasebe mi? / <i>Creative Accounting or Deceptive Accounting?</i>	
Nermin ÇITAK .....	55
Bağımsız Denetimde Hile Müzakaresi ve İç Kontrole İlişkin Tespitler / <i>Fraud Negotiation and Internal Control Determinations in the Audit</i>	
Salih KAYIKÇIOĞLU .....	77
Entegre Düşünmek Nedir? / <i>What is Integrated Thinking?</i>	
Emine Serap KURT .....	109
Formatting Guide .....	131



# Sunuş

---

## Merhaba Değerli Okurlarımız,

TİDE Academia Research- Governance, Risk, Kontrol&Audit Dergimiz (kısaca TİDE Academia Research) bu sayı ile yayın hayatına başlamış oldu. Bugün ve gelecekteki, kurumsal yönetim, risk yönetimi, kontrol ve denetim ile ilgili konularda teori ve uygulamayı geliştirmeye katkı sağlayacak özgün ve yeni bilimsel çalışmalar yayınlamak ve böylece uygulamacı ve araştırmacılar arasında iletişimi artırmak amacıyla yola çıkan Dergimiz, öyle inanıyoruz ki, özgür, tarafsız ve nitelikli düşünce anlayışıyla iç denetim ve iç denetimle ilgili konularda uluslararası düzeyde, hakem incelemesinden geçmiş akademik çalışmaların bulunduğu itibarlı bir adres olacaktır.

Bir işletmede kurumsal yönetim süreçlerinin etkili, verimli ve kurumsal amaç ve hedeflerin uygun ve iç kontrollerin riskleri azaltmada yeterli olduğu konusunda yönetime güvence sağlayan iç denetim faaliyeti, disiplinlerarası bir yaklaşımla iş kültürünü, iş sistemlerini ve süreçlerini derinlemesine anlamak durumunda olan profesyonellerin gerçekleştirdiği bir faaliyettir. Gelişen teknolojilerin değerlendirilmesi, fırsatların analiz edilmesi, küresel konuların incelenmesi, risklerin, kontrollerin, etik değerlerin, kalitenin, ekonomiklik ve verimliliğin değerlendirilmesi, yerinde ve tam zamanında raporlamayla krizleri önleme ve sorunlara çareler bulma konularında yönetim kurullarına güvenilir danışmanlık görevi üstlenen iç denetçilerin, kendilerini sürekli geliştirecek akademik bir temele ve bu temeli sürekli güçlendirecek yeni bilgilere ve bilgi ve deneyimlerin paylaşıldığı platformlara ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaçtan hareketle yazın dünyasında yerini alan dergimiz TİDE Academia Research; kurumsal yönetim, risk yönetimi, kontrol ve denetim ve bunlarla ilişkili konularda çalışan araştırmacıların, akademisyenlerin, profesyonellerin ve uygulayıcıların özgün ve yeni makalelerini - inceleme yazıları, analitik yöntemler ve simülasyon modelleri, örnek olay incelemeleri, ampirik araştırmalar, teknik notlar ve kitap incelemeleri vb dahil yayınlayacaktır.

Yakın bir gelecekte uluslararası endekslerde taranan bir dergi olma vizyonu olan Dergimizin elinizdeki ilk sayısında akademisyen, araştırmacı ve uygulamacıların ilgisini çekeceğini, bilimsel gelişime katkı sunacağını ve değer yaratacağını umduğumuz beş makaleyle karşınızdayız.

Dergimizin yazın dnyasına kazandırılmasında emeği geçen Türkiye İ Denetim Enstitüsü Akademik İlişkiler Komitesinin değerli başkanı Ali Kamil UZUN başta olmak üzere tüm üyelerine, Akademik İlişkiler Komitesinden sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Tolga USLUER'e TİDE'nin değerli Başkanı Murat ÇAĞLAR'a ve Yönetim Kurulu Üyelerine, dergimizin bu sayısında emeği geçen değerli hakemlerimize, sürecin takibini titiz bir şekilde yürüten Ar. Gör. Ömer Faruk TAN başta olmak üzere Editör Yardımcılarımıza, Yayın Kurulu Üyelerimize, Danışma Kurulu Üyelerimize ve Yayına Hazırlama Sorumlumuz Serpil KAYA VURGUN'a teşekkür ederiz.

Gelecek sayımızda buluşmak dileğiyle iyi okumalar.

**Prof. Dr. Nuran CÖMERT**  
**Editör**



## *Preface*

---

Dear Readers,

Our Journal, TIDE Academia Research - Governance, Risk, Control & Audit (TIDE Academia Research in short) is beginning its publication life with this issue. It is our sincere belief that our Journal, setting off on its journey with the intention of publishing original and new scientific studies capable of contributing to the development of theory and practice in corporate governance, risk management, control and auditing fields of today and future, thereby increasing the communication between practitioners and researchers, is going to become an internationally reputable address and meeting place for peer-reviewed academic studies on internal audit and related fields, with its sense of independent, objective and qualified thinking.

Internal audit, giving assurance to management of an organization that corporate governance processes applied therein are effective and efficient, that corporate goals and objectives are adequate, and that internal controls are sufficient to mitigate risks, is an activity carried out by professionals who are in a position to have an in-depth understanding of business culture, business systems and processes through an interdisciplinary approach. Internal auditors, entrusted with the tasks of evaluating the emerging technologies, analyzing opportunities and global issues, assessing risks, controls, ethical values, quality, economics and efficiency, and acting as a trusted advisor of the boards of directors for prevention of crises and finding solutions to problems through a sound and timely reporting system, are in need of an academic foundation for continuous self-development, and current information for continuous strengthening of this foundation, as well as platforms for sharing of knowledge and experiences. Based on this need, TIDE Academia Research is taking its place in the world of literature, and aims to publish original and novel articles of researchers, academicians, professionals and practitioners studying corporate governance, risk management, control and auditing, and topics related thereto – also including research articles, analytical methods and simulation models, case studies, empirical research, technical notes and book reviews, etc. With its vision of becoming a journal

cited in international indices in the near future, this first issue of our Journal is published with five articles which we expect will attract the attention of academicians, researchers and practitioners and contribute to scientific development and create value.

We would like to thank to the Institute of Internal Auditing-Turkey (TIDE) Academic Relations Committee Chairman Ali Kamil UZUN and all other members of the committee, and TIDE Board Member in charge of Academic Relations Committee Tolga USLUER, and TIDE chairman İbrahim Murat ÇAĞLAR and other board members, as well as referees of our Journal, and Assistant Editors especially Research Assistant Ömer Faruk TAN, and Editorial Board, Advisory Board members and our Print Editor Serpil VURGUN, for their great efforts and contributions in preparation and production of our Journal.

Wishing you a good reading and hoping to meet again in our next issue.

**Prof. Dr. Nuran CÖMERT**  
**Editor in Chief**

# A COMPARATIVE STUDY OF MACHINE LEARNING ALGORITHMS AS AN AUDIT TOOL IN FINANCIAL FAILURE PREDICTION

Biröl YILDIZ<sup>1</sup>

Şafak AĞDENİZ<sup>2</sup>

Received: 16 January 2019

Revised: 30 January 2019

Accepted: 02 February 2019

## Abstract

The main aim of this study is to show usage of machine learning as an audit tool. Within this main aim, the object of this study is to compare the classification performances of machine learning algorithms in financial failure and to determine the best algorithm. Financial failure has been one of the major research topic in accounting and finance. Financial failure is an important task for internal auditors too. As an assurance activity internal auditors should give an assurance about the company continuity. Early studies used traditional statistical techniques. With the development of computer science and technology, artificial intelligence and machine learning have been used in order to increase the accuracy. The output that has been used in this study is classification accuracy. Our data set consist of 216 companies' financial data between the period 1983-2012. As a result of the study it was seen that rule based classification algorithms' are more successful than the others. The decision table algorithm from this rule based classification algorithms has reached the highest classification performance with a ratio of 91.8%.

**Keywords:** Financial failure prediction, Machine learning, Classification, Data mining, Audit tool

**JEL Classification:** G33, G17, C45

---

1. Prof.Dr., Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, birol.yildiz@gmail.com, orcid.org/0000-0002-9599-8904

2. Research Assistant, Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, agdenizsafak@gmail.com, orcid.org/0000-0003-0373-4694

# FİNANSAL BAŞARISIZLIK TAHMİNİNDE DENETİM ARACI OLARAK MAKİNE ÖĞRENİMİ ALGORİTMALARININ KARŞILAŞTIRMALI ÇALIŞMASI

## Öz

Bu çalışmanın temel amacı, denetim aracı olarak makine öğrenmesinin kullanımını göstermektir. Bu ana amaç kapsamında, bu çalışmanın amacı, finansal başarısızlıkta makine öğrenmesi algoritmalarının sınıflandırma performanslarını karşılaştırmak ve en iyi algoritmayı belirlemektir. Finansal başarısızlık, muhasebe ve finans alanında en çok çalışılan konulardan biridir. Finansal başarısızlık iç denetçiler için de önemli bir konudur. Çünkü iç denetçiler bir güvence faaliyeti olarak işletmenin sürekliliği hakkında da güvence vermelidirler. İlk çalışmalar geleneksel istatistiksel teknikleri kullanmıştır. Bilgisayar bilimi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte, doğruluğu arttırmak için yapay zeka ve makine öğrenimi kullanılmaktadır. Bu çalışmada sınıflandırma doğruluğu çıktı olarak kullanılmıştır. Veri seti 1983-2012 dönemine ait 216 şirketin finansal verilerinden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda kural tabanlı sınıflandırma algoritmalarının diğerlerinden daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu kural tabanlı sınıflandırma algoritmalarından karar tablosu algoritması % 91,8 oranı ile en yüksek sınıflandırma performansına ulaşmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal başarısızlık tahmini, Makine Öğrenmesi, Sınıflandırma, Veri Madenciliği, Denetim aracı

**JEL Sınıflandırması:** G33, G17, C45

## 1. Introduction

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes (IIA, 2018). We want to highlight two important points from this definition.

- Risk management: Risk assessment is a component of internal control and risk management is the main focus area of internal audit. Also in accordance with the law no 6102 Turkish Commercial Code 378, a committee has to be established to manage the risk. Internal audit will support upper management about risk management in this manner.
- Adding value: One of the way that internal auditors to add value is to use the technology in audit process. This issue is supported by the below IPPF standards.
  - 1210 Proficiency
  - 1220 Due Professional Care
  - 1230 Continuing Professional Development
  - 2320 Analysis and Evaluation

Using technology will led internal auditors various opportunities. Time and cost savings, minimizing audit risk, audit all operations etc.

All of the decisions about the company depends on the continuity. Financial failure is closely associated with risk management and financial failure is the most important risk among the risks. So, prediction of the financial failure is important for all stakeholders. Providing 1% increase in the performance of models that used for prediction of the financial performance can result in a significant decrease in the amount of the losses incurred by all stakeholders, especially creditors and investors. For this reason, it can be said that financial failure has been one of the major research topic in accounting and finance. Financial failure is an important task for internal auditors too. As an assurance

activity internal auditors should give an assurance about the company continuity. The explanations show that an early warning system is an important tool for internal auditors to estimate financial failure.

Early studies used univariate techniques to predict the financial failure (Beaver, 1966;1968; Tamari 1968). Altman (1968) was the first researcher who used the multivariate statistic techniques. After this study, there a lot of statistical studies were done such as multiple regression by Mayes and Pifer (1970), logit by Ohlson (1980), probit by Zmijewski (1984). In these studies, correct classification success reach to 95%. But the common matter in these studies is that they ignore the assumptions of the statistical techniques (Yıldız, 2001). Such an approach, put a question mark in the generalization of the obtained results, continuity of the performance of models and application of the models to the real world (Eisenbeis, 1977; Altman & Eisenbeis, 1978; Booth, 1983; Karels & Prakash 1987; Kim & Kang, 2010). Recently, numerous studies have demonstrated that artificial intelligence can be an alternative method to traditional statistical methods (Odom & Sharda, 1990; Tam & Kiang, 1992; Atiya, 2001; Barniv et al., 1997; Bell, 1997; Pompe & Feelders, 1997; Boritz & Kennedy, 1995; Etherige & Sriram, 1997; Fletcher & Goss, 1993; Wilson & Sharda, 1994; Kotsiantis et al., 2005; Tsai & Wu, 2008; Huang et al. 2004; Shin et al. 2005; Min & Lee, 2005; Gestel et al. 2006; McKee & Lensberg, 2002; Shin & Lee, 2002; Kim & Han, 2003; Yu et all., 2014; Barboza et al., 2017; Wang, 2017).

Machine learning studies were done by engineers, mathematician and data scientist generally. We consider that artificial intelligence and machine learning should be used by all professionals from different disciplines such as accounting and finance. Thus we used different and various machine learning algorithms in this study. The main purpose of this study is to examine machine learning as an early warning system to internal auditors.

When review the literature, we see that certain algorithms used such as Support Vector Machines (SVM), Neural Networks and Genetic Algorithm. Also, these studies compared the machine learning methods with statistical methods. So, differency and variety of the machine learning algorithms can be considered contribution of this study. In this scope, we compared the 16 machine learning algorithms' performances and 216 companies' data to determine which algorithms are more suitable for financial failure prediction. We compared the performance of the algorithms using accuracy measurement. This study is one of the studies done with so much data and used so much algorithm in the literature.

The remainder of this study is organized as follows. Section two is a brief description of the machine learning and machine learning algorithms used in the study. Section three provides a review of the machine learning applications for the financial failure. Section four research data and methodology. Section five summarizes and analyses empirical results and section six discusses the conclusions and future research issues.

## 2. Machine Learning

Studies about the artificial intelligence has led the creation of algorithms that will be alternative to the statistical techniques in recent years. The name of these algorithms are Machine Learning and instead of relying on mathematical theory, their aim is to imitate the human intelligence abilities by benefit from computers. Development in central processing unit (CPU) technologies are increasing the interest to these algorithms.

Artificial intelligence and machine learning terms have been used interchangeable. Because, boundaries of these terms are not clear. Artificial intelligence is rather broad and upper term that imitate human intelligence's all abilities. So, there is no any application that meet one to one artificial intelligence term. With the usage of artificial intelligence, we can analyze deeply huge amount of information, in a short time. Machine learning algorithms, present particular ability of human intelligence in a too limited field. As seen in Figure 1, machine learning is a subfield of artificial intelligence.

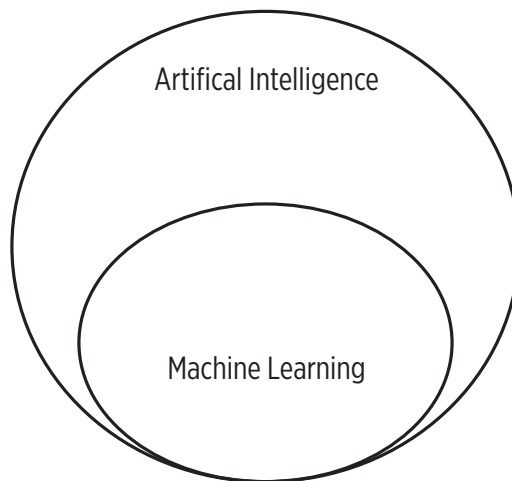


Figure 1. Machine Learning and Artificial Intelligence

Due to statistical techniques are developed for studying with few data, they are incapable to solve a large amount of data and complicated relations. Increasing performance and showing developments in time by using new data are the most significant features that distinguish machine learning algorithms from the traditional computer algorithms. It was seen that very successful practices have been developed by using these algorithms in the literature. With the development of social media, a large amount of data about the human behaviours have been collected. Machine learning methods are used in analyzing these types of data.

Machine Learning algorithms can be divided into subgroups according to intended use such as classification, clustering, pattern recognition and correlation analysis. To predict the financial failure, classification algorithms are used in this study.

### *2.1. Classification Algorithms Used in the Study*

Hundreds of machine learning classification algorithms are available. A few of them have been selected and used in this study. But we highlight that this is one the studies that used so many machine learning algorithms in the literature.

Machine learning algorithms that we compared in our study was summarized in Table 1.



Table 1: Algorithms Used in Study

	<b>Classifier Algorithm</b>	<b>Function</b>
<b>Rules Based</b>	ZeroR	Predicts the majority class (if nominal) or the average value (if numeric)
	OneR	1R classifier
	JRip	Ripper algorithm for fast, effective rule induction
	Decision Table	Builds a simple decision table majority classifier
	PART	Obtains rules from partial decision trees built using j4.8
<b>Function Based</b>	Simple Logistic	Builds linear logistic regression models with built-in attribute selection
<b>Neural Networks</b>	Multilayer Perceptron	Backpropagation neural network
<b>Lazy Algorithms</b>	Knn	K nearest neighbors classifier
<b>Bayes</b>	Naive Bayes	Standard probabilistic Naive Bayes Classifier
	Bayes Net	Learns Bayesian nets
<b>Trees</b>	J48	C4.5 decision tree learner
	Random Forest	Constructs random forests
	Decision Stump	Builds one-level decision trees
	Hoeffding Tree	Used to decide the number of instances to be run in order to achieve a certain level of confidence
	LMT (Logistic Model Trees)	Builds logistic model trees
	Random Tree	Constructs a tree that considers a given number of random features at each node

Explaining algorithms in detail is beyond the scope of study. So, in the next section literature about the machine learning usage in financial failure is handled.

### 3. Prior Research on Prediction Financial Failure Using Machine Learning

We review the prior studies on prediction financial failure using machine learning. We summarize these studies in Table 2.

**Table 2: Prior Research on Prediction Financial Failure Using Machine Learning**

<b>Reference</b>	<b>Applied Algorithm</b>	<b>Benchmark Algorithm</b>
Ahn & Kim (2009)	Hybrid Case Based Reasoning and Genetic Algorithm	
Kotsiantis et al. (2005)	Naive Bayes, Local DS, RIPPER, Decision Tree (C4.5), SVM (Sequential Minimal Optimization), Neural Network (RBF)	
Pompe & Feelders (1997)	Classification Trees, Neural Networks	Linear Discriminant Analysis
Atiya (2001)	Neural Network	
Tsai & Wu (2008)	Neural Network	
Odom & Sharda (1990)	Neural Network	Multiple Discriminant Analysis
Boritz & Kennedy (1995)	Neural Network	Discriminant Analysis, Logit, Probit
Etherige & Sriram (1997)	Neural Network	Multivariate Discriminant Analysis, Logit
Barniv et al. (1997)	Neural Network	Multiple Discriminant Analysis, Logit
Wilson & Sharda (1994)	Neural Network	Discriminant Analysis
Fletcher & Goss (1993)	Neural Network	Logit
Bell (1997)	Neural Network	Logit
Zhang et al. (1997)	Neural Network	Logit
Tam & Kiang (1992)	Neural Network	Linear Classifier, Logistic regression, Knn, ID3
Huang et al. (2004)	Support Vector Machine	Neural Network
Min & Lee (2005)	Support Vector Machine	Multiple Discriminant Analysis, Logit, Neural Network
Shin et al. (2005)	Support Vector Machine (SVM)	Backpropagation Neural Networks (BPN)

Gestel et al. (2006)	Least Squares Support Vector Machine (LS-SVM)	
McKee & Lensberg (2001)	Genetic Programming	
Kim & Han (2003)	Genetic Algorithm	
Barboza et al. (2017)	SVM, Boosting, Bagging, Random Forest	Artificial Neural Network, Logit, Discriminant Analysis
Wang (2017)	SVM, Neural Network, Autoencoder	Logit, Genetic algorithm, Inductive learning

As seen in the literature review, artificial intelligence methods have been used in financial failure since 1990s, include neural network, SVM, decision tree, genetic algorithm, extreme learning machine.

Ahn & Kim (2009) offered a hybrid model in bankruptcy prediction. Case based reasoning and genetic algorithm were used in their studies. The study results showed that prediction accuracy of conventional case based reasoning may be improved significantly by using genetic algorithm.

Kotsiantis et al. (2005) compared machine learning algorithms. They applied Naive Bayes, Local Decision Stump, RIPPER, Decision Tree (C4.5), Segental Minimal Optimization and Neural Network (RBF algorithm). It was found that learning algorithms can predict bankruptcy with satisfying accuracy.

Pompe & Feelders (1997), made a comparison between the performance of linear disriminant analysis, classification trees and neural networks in bankruptcy prediction. They used 576 firms' annual reports. As a result of the study they cannot concluded that one learning algorithm clearly outperformed the other algorithms.

Atiya (2001) applied neural networks to predict the bankruptcy. Researcher used 716 solvent firms and 195 defaulted firms. The model reached 85.50% correct classification rate. Tsai & Wu (2008), investigated the performance of a single classifier as the baseline classifier to compare with multiple classifiers and diversified multiple classifiers by using neural networks based on three datasets.

Odom & Sharda (1990) applied neural network to predict bankruptcy. They used five input variables and 129 firms' data. They compared the result obtained from neural network to MDA. As a result, neural network correctly classified %81.81 while MDA achieved 74.28%.

Boritz & Kennedy (1995), examined the effectiveness of different neural networks in predicting bankruptcy. The neural networks were compared against traditional bankruptcy prediction techniques such as discriminant analysis, logit, and probit. The results showed that the level of Type I and Type II errors varies greatly across techniques. The Optimal Estimation Theory neural network has the lowest level of Type I error and the highest level of Type II error while the traditional statistical techniques have the reverse.

Etherige & Sriram (1997), used two artificial neural networks (ANNs), categorical learning/instar ANNs and probabilistic (PNN). The results indicated that traditional MDA and logit perform best with the lowest overall error rates. However, when the relative error costs are considered, the ANNs perform better than traditional logit or MDA. Also, as the time period moves farther away from the eventual failure date, ANNs perform more accurately and with lower relative error costs than logit or MDA.

Barniv et al. (1997), used artificial neural networks (ANNs), multi-state ordered logit and nonparametric multiple discriminant analysis (NPDA) for predicting the three-state outcome of bankruptcy filing. The study compared the classification accuracy of these procedures. They used a sample of 237 publicly traded firms which had complete data. For the entire sample and estimation samples, ANNs provide significantly better three-state classification than logit and NPDA.

Wilson & Sharda (1994), investigated the performance of a single classifier as the baseline classifier to compare with multiple classifiers and diversified multiple classifiers by using neural networks based on three datasets. By comparing with the single classifier as the benchmark in terms of average prediction accuracy, the multiple classifiers only perform better in one of the three datasets.

Fletcher & Goss (1993) compared performances of neural network with logit regression model in bankruptcy. They used 3 input variables and 36 companies's data. The study

showed that neural network classified more accurate. Bell (1997), compared predictive abilities of neural network and logit. The study indicated that, at least for the bank failure prediction problem, neither the logit model nor the neural network model dominates the other in terms of predictive ability across the entire frontier of all possible model cutoffs. Zhang et al. (1997), presented a general framework for understanding the role of artificial neural networks (ANNs) in bankruptcy prediction. The method of cross-validation is used to examine the between-sample variation of neural networks for bankruptcy prediction. Based on a matched sample of 220 firms, findings of the study indicated that neural networks are significantly better than logistic regression models in prediction as well as classification rate estimation. In addition, neural networks are robust to sampling variations in overall classification performance. Tam & Kiang (1992) compared neural networks classification performance with linear discriminant model, logit regression, Knn and ID3. They used 118 companies' data. As a result neural network outperforms to other methods.

Huang et al. (2004), applied SVM machine learning algorithm. They used backpropagation neural network (BNN) as a benchmark and obtained prediction accuracy around 80% for both BNN and SVM methods. Min & Lee (2005) applied SVM to the bankruptcy prediction. Also they compare the obtained results from SVM to multiple discriminant analysis (MDA), logistic regression analysis (Logit), and three-layer fully connected back-propagation neural networks (BPNs). The study results showed that SVM outperforms to the other methods. Shin et al. (2005), compared the classification performances of SVM and BPN in bankruptcy prediction. They used 2320 medium size manufacturing firms. According to the study results, SVM outperforms to BPN.

Gestel et al. (2006), applied Least Squares Support Vector Machine (LS-SVM) classifiers, also known as kernel Fisher discriminant analysis in order to automatically infer and analyze the creditworthiness of potential corporate clients. They used 422 firms' data. The suggested nonlinear kernel based classifiers yield better performances than linear discriminant analysis and logistic regression.

McKee & Lensberg (2001), investigated a hybrid approach to bankruptcy prediction, using a genetic programming algorithm to construct a bankruptcy prediction model with

variables from a rough sets model. They used data from 291 US public companies for the period 1991 to 1997. The study findings indicated that genetic programming coupled with rough sets theory can be an efficient and effective hybrid modeling approach both for developing a robust bankruptcy prediction model and for offering additional theoretical insights. Kim & Han (2003), proposed a genetic algorithm-based data mining method for discovering bankruptcy decision rules from experts' qualitative decisions. The results of the experiment showed that the genetic algorithm generates the rules which have the higher accuracy and larger coverage than inductive learning methods and neural networks.

Barboza et al. (2017), compared the performances of the machine learning algorithms with neural network and statistical techniques. SVM, boosting, bagging and random forest were used as a machine learning algorithms. Their study result showed that bagging, boosting and random forest outperform to others.

Wang (2017) used SVM, neural network with dropout and autoencoder machine learning algorithms in bankruptcy prediction. Researcher also compared the performances of these algorithms with logit, genetic algorithm and inductive learning. As a result of the study SVM, neural network with dropout and autoencoder accuracies outperforms to other models.

SVM and neural network are the most used algorithms in the financial failure prediction literature. Also, limited number of machine learning algorithms were used. So, variety of machine learning algorithms can be considered contribution of the study. We used several machine learning studies that have not been used before to predict the financial failure and we compared the performances of them.

All machine learning algorithms have their strengths and weaknesses. Searching for best financial failure prediction models are in still progress. Our aim is not to discuss the strengths and weaknesses of these methods. We just try to show the usage of machine learning in accounting and finance.

#### **4. Data and Method**

The dataset obtained from Istanbul Stock Exchange, consisted of a total 216 firms, 108 of

which were financial failure and 108 non financial failure firms in the period 1983 until 2012<sup>3</sup>.

In the selection of financial failure companies, general accepted criterias in the literature were used. These criterias are:

- Bankruptcy,
- Loosing half of the capital,
- Loosing %10 percentage of the assets,
- Make a loss three years in row,
- Have difficulty in solvency,
- Stop the manufacturing,
- Liabilities more than assets

Companies that are included in the scope of one or more of these criterias were determined as financial failure and companies that are not included in the scope of these criterias are determined not financial failure. In the selection of non financial failure companies, we paid attention that financial failure criteria have not been comply with financial failure criterias in the past. Due to, difficulties in finding financial failure company; data, sector, size and type was not considered in the selection process. Even if it is a negative situation because it is increasing the difficulty of the problem, it turns into positive in our study with regard to generalize the results that obtained from study.

The dataset is arbitrarily split into two subsets; about 66% of the data set were used for developing the model, remaining 34% of the data set were used for testing the model. So training set includes 143 company, test set includes 73 company. 38 company is financial failure and 35 company is not financial failure in the test set. To compare the the performance of models equally the same training and test data sets were used in all models.

---

3. We updated the data that used in Yildiz's (2001) research.

Table 3:Dataset

	<b>Training</b>	<b>Test</b>	<b>TOTAL</b>
Financial Failure	70	38	108
Not Financial Failure	73	35	108
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>73</b>	<b>216</b>

The selected variables for this research are shown in Table 4.

Table 4:Variables and Definitions

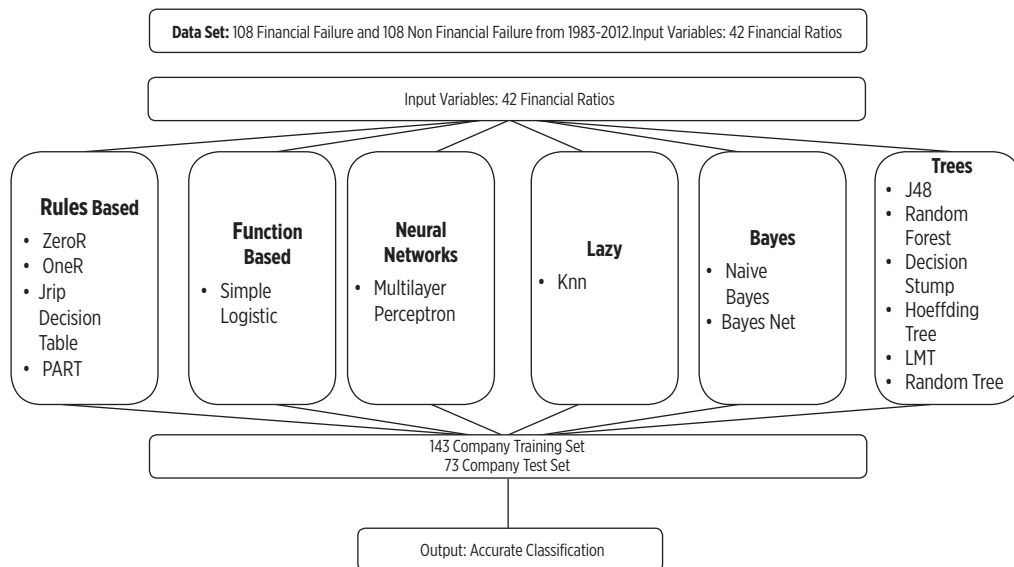
<b>Variable</b>	<b>Definition</b>
X1	Current Assets/Short Term Liabilities
X2	(Current Assets-Inventories)/Short Term Liabilities
X3	Cash and equivalents/ Short Term Liabilities
X4	Net Working Capital/Assets
X5	Inventories/Assets
X6	Short Term Trade Receivables/Assets
X7	((Inventories+ Short Term Trade Receivables)-Short Term Liabilities)/Continuous Capital
X8	(Short Term Liabilities-Cash and equivalents)/Inventories
X9	(Current Assets-Short Term Liabilities)/Sales Revenues
X10	(Net Profit/Sales Revenues)*(Sales Revenues/Assets)*(Assets/Shareholders' Equity)
X11	Liabilities/Assets
X12	Liabilities/Equities
X13	Long Term Liabilities /Assets
X14	Operating Profit/Financial Expenses
X15	Short Term Liabilities /Sources
X16	Short Term Liabilities/Liabilities
X17	Short Term Liabilities / Long Term Liabilities
X18	Non-current Assets/ Shareholders' Equity
X19	Non-current Assets/( Shareholders' Equity+Long Term Liabilities)
X20	Tangible Non-Current Assets (Net)/ Shareholders' Equity
X21	Tangible Non-Current Assets /Assets



X22	Current Assets/Assets
X23	Non-Current Assets / Current Assets
X24	Short Term Liabilities / Shareholders' Equity
X25	Assets/ Shareholders' Equity
X26	Sales Revenues/Assets
X27	Sales Revenues /Tangible Non-Current Assets (Net)
X28	Cost of Sales/Inventories
X29	Sales Revenues /Short Term Trade Liabilities
X30	Sales Revenues /Cash and equivalents
X31	Sales Revenues /Non-Current Assets
X32	Sales Revenues /Shareholders' Equity
X33	Sales Revenues /Current Assets
X34	Operating Profit/ Sales Revenues
X35	Net Profit/ Sales Revenues
X36	Gross Profit/Assets
X37	Operating Profit/Assets
X38	Net Profit/Assets
X39	Gross Profit/ Sales Revenues
X40	Sales Revenues / Continuous Capital
X41	Net Profit/ Continuous Capital
X42	Financial Expenses / Sales Revenues

---

Firstly, a model was developed by using the training data set for all algorithms and then correct classification performance of test data was measured.



**Figure 2: Methodology of the Study**

Finally, models were tested by Marascuillo Procedure (Berenson et al., 2013:575-577) to find meaningful differences between these algorithms’ correct classification performances.

## 5. Empirical Results

After developing each model, correct classification performance of the test data set was measured. Models and correct classification performances are seen in the Table 5. It was seen that rule based machine learning algorithms show more successful classification performances. Decision Table is the most successful machine learning algorithm by the rate 91.78%.

Table 5: Correct Classification Rates of Each Model

Model no	Family	Algorithm	Correct %
1	bayes	Naive.Bayes	69.86
2	bayes	Bayes.Net	87.67
3	function	mlp	86.3
4	function	Simple.Logistic	80.82
5	lazy	knn	76.71
6	rules	ZeroR	47.94
7	rules	Jrip	89.04
8	rules	Decision.Tables	91.78
9	rules	OneR	86.3
10	Rules	PART	80.82
11	trees	j48	86.3
12	trees	Random.Forest	87.67
13	trees	Decision.Stump	89.04
14	trees	Hoeffding.Tree	68.49
15	trees	LMT	86.3
16	trees	Random.Tree	82.19

We did not prefer chi-square to test inequality of the performance. Because chi-square test do not show which proportions are significantly different from others. So, differences of the machine learning algorithms' performances were tested by Marascuillo Procedure. The results are seen in the Table 6.

**Table 6: Marascuillo Procedure Results**

Model No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2	*															
3	*															
4	*															
5		*														
6	*	*	*	*	*											
7	*				*	*										
8	*			*	*	*										
9	*					*										
10	*					*		*								
11	*					*										
12	*				*	*										
13	*				*	*										
14		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*			
15	*					*									*	
16	*					*		*							*	

(\*)  $p < 0.05$   $H_0 = \text{equality of proportions}$  rejected.

As seen in the Table 6 model 8 (correct classification success is 91.78%) is statistical different from the models 10, 14 and 16, but is not statistical different from other models. This is not a negative situation because all of the models' performances high and close to each other.

## 6. Conclusion

Risk management is a vital function for companies in today's business environment. As a component of the internal audit, risk assesment is one of the core audit tasks of internal

auditors. So, as a part of the risk management, financial failure is handled in this study. Assurance provided by internal audit regarding to financial failure will be important for all stakeholders.

Usage recent technological developments in audit activities could help internal auditors in decision making. Recent developments in computer science like machine learning provide many advantages to all users. It is evaluated that using machine learning as an audit tool will promote efficiency and effectiveness of internal audit. In the light of these explanations the main aim of this study is to show the usage of machine learning in financial failure prediction.

This study compared and concluded the progress of machine learning algorithms regarding financial failure prediction and checked to see the performance of various algorithms in the context of financial failure prediction.

It was seen that machine learning algorithms are achieve the same success when compared with statistical techniques. 16 machine learning algorithms were developed by using training set consist of 143 unit company. Testing the correct classification performance of these algorithms on test data set consist of 73 company. Our experimentation results demonstrate that Decision Table algorithm has the highest level of accuracies than others. Generally it can be said that, rule based machine learning algorithms show more successful classification performance.

Further research should include another quantitative and qualitative data in the analysis. Due to financial ratios limitations, using other information such as market share, human resource management, corporate governance issues, etc. will be increased the model performance. Also, machine learning is an audit task for internal auditors. Compliance of the algorithms used in audit process should also be audited by internal auditors.

## References

- Ahn, H. & Kim, K. J. (2009). Bankruptcy prediction modeling with hybrid case-based reasoning and genetic algorithms approach. *Applied Soft Computing*, 9, 599-607.
- Ali, S. & Smith, K. A. (2006). On learning algorithm selection for classification. *Applied Soft Computing*, 6, 119-138.
- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, XXXI(4), 589-609.
- Altman, E. I. & Eisenbeis, R. A. (1978). Financial applications of disriminant analysis: a clarification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, March, 185-188.
- Atiya, A. F. (2001). Bankruptcy prediction for credit risk using neural networks: a survey and new results. *IEEE Transactions on Neural Networks*, 12(4), 929-935.
- Barboza, F., Kimura, H. & Altman, E. (2017). Machine learning models and bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 83, 405-417.
- Barniv, R., Agarwal, A. & Leach, R. (1997). Predicting the outcome following bankruptcy filing: a three-state classification using neural networks. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6, 177-194.
- Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, 4, 71-111.
- Beaver, W. H. (1968). Market prices, financial ratios and the prediction of failure. *Journal of Accounting Research*, Autumn, 179-192.
- Bell T. (1997). Neural nets or the logit model? a comparison of each model's ability to predict commercial bank failures. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6, 249-264.
- Berenson, M. L., David S., Kathryn, A. & Krehbiel, T. C. (2013). *Basic business statistics: concepts and applications*, Australia:Pearson.
- Booth, P. J. (1983). Decomposition measures and the prediction of financial failure. *Journal of Business Finance and Accounting*, 10(1), 67-82.
- Boritz, J. & Kennedy, D. (1995). Effectiveness of neural networks types for prediction of business failure. *Expert Systems with Applications*, 9, 503-512.
- Eisenbeis, R. A. (1977). Pitfalls in the application of discriminant analysis in business, finance and economics. *The Journal of Finance*, XXXII(3), 875-900.

- Etheridge, H. & Sriram, R. (1997). A comparison of the relative costs of financial distress models: artificial neural networks, logit and multivariate discriminant analysis. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 6, 235-248.
- Fletcher, D. & Goss, E. (1993). Forecasting with neural networks: an application using bankruptcy data. *Information and Management*, 24(3), 159-167.
- Gestel T.V., Baesens, B., Suykens, J.A.K., Van Den Poel D., Baestaens D.E. & Willekens, M. (2006). Bayesian kernel based classification for financial distress detection. *European Journal of Operational Research*, 172, 979-1003.
- Gupta, A., Syed, A. , Mohammad, A. & Halgamuge, M.N. (2016). A comparative study of classification algorithms using data mining: crime and accidents in denver city USA. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7(7), 374-381.
- Huang Z., Chen, H. , Hsu, C.J. , Chen, W. H. & Wu, S. (2004). Credit rating analysis with support vector machines and neural networks: a market comparative study. *Decision Support Systems*, 37, 543-558.
- Karels, G. V. & Prakash, A. J., (1987). Multivariate normality and forecasting of business bankruptcy. *Journal of Business Finance and Accounting*, 14(4), 573-593.
- Kim, M. J. & Han, I. (2003). The discovery of experts' decision rules from qualitative bankruptcy data using genetic algorithms. *Expert Systems with Applications*, 25, 637-646.
- Kim, M. J. & Kang, D. K. (2010). Ensemble with neural networks for bankruptcy prediction. *Expert Systems with Applications*, 37, 3373-3379.
- Kotsiantis, S., Tzelepis, D., Koumanakos, E., & Tampakas, V. (2005). Efficiency of machine learning techniques in bankruptcy prediction. *2nd International Conference on Enterprise Systems and Accounting*, July, Thessaloniki, Greece.
- Meyer, P. A. & Pifer, H. W. (1970). Prediction of bank failures. *The Journal of Finance*, September, 853-858.
- McKee, T. E. & Lensberg, T. (2002). Genetic programming and rough sets: a hybrid approach to bankruptcy classification. *European Journal of Operational Research*, 138, 436-451.
- Min, J. H., & Lee, Y.C. (2005). Bankruptcy prediction using support vector machine with optimal choice of kernel function parameters. *Expert Systems with Applications*, 28, 603-614.
- Odom, M. D. and Sharda, R. (1990). A neural network model for bankruptcy prediction. *Proceedings of the International Joint Conference on Neural Networks*, San Diego, 163-169.

- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109-131.
- Pompe, P. P. & Feelders, A.J. (1997). Using machine learning, neural networks, and statistics to predict corporate bankruptcy. *Microcomputers in Civil Engineering*, 12, 267-276.
- Shin, K. S. & Lee, Y.J. (2002). A genetic algorithm application in bankruptcy prediction modeling. *Expert Systems with Applications*, 23, 321-328.
- Shin K. S., Lee, T.S. & Kim, H. J. (2005). An application of support vector machines in bankruptcy prediction model. *Expert Systems with Applications*, 28, 127-135.
- Tam, K.Y. & Kiang, M.Y. (1992). Managerial applications of neural networks: the case of bank failure predictions. *Management Science*, 38(7), 926-947.
- Tamari, M. (1966). Les ratios, moyen de prévision des faillites. *Management International Review*, 4, 22-27.
- Tsai, C. F. & Wu, J.W. (2008). Using neural network ensembles for bankruptcy prediction and credit scoring. *Expert Systems with Applications*, 34(4), 2639-2649.
- Yıldız, B. (2001). Finansal başarısızlığın öngörülmesinde yapay sinir ağı kullanımı ve halka açık şirketlerde ampirik bir uygulama. *İMKB Dergisi*, 17, 51-67.
- Yu, Q., Miche, Y., Severin, E. & Lendasse, A. (2014). Bankruptcy prediction using extreme learning machine and financial expertise. *Neurocomputing*, 128, 296-302.
- Wang, N. (2017). Bankruptcy prediction using machine learning. *Journal of Mathematical Finance*, 7, 908-918.
- Wilson, R. & Sharda, R. (1994). Bankruptcy prediction using neural networks. *Decision Support Systems*, 11(5), 545-557.
- Witten, I. H., Frank, . H. & Mark, A. (2011) *Data mining*, 3rd Edition:Elsevier.
- Zhang, G., Hu, M. Y., Patuwo, B. E. & Indro, D. C. (1997). Artificial neural networks in bankruptcy prediction: general framework and cross-validation analysis. *European Journal of Operational Research*, 116,16-32.
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models” *Journal of Accounting Research*, 22, 59-82.



# BANKALARDA İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM FAALİYETLERİNİN EŞGÜDÜMÜ: ŞUBE DENETİM FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mustafa Tevfik KARTAL<sup>1</sup>  
Neşe ÇOBAN ÇELİKDEMİR<sup>2</sup>

Received: 03 February 2019

1. Revised: 04 March 2019

2. Revised: 16 April 2019

Accepted: 18 April 2019

## Öz

Bankalarda güvence sağlayan iç ve dış taraflarca gerçekleştirilen birçok denetim çalışması bulunmaktadır. Bu denetim çalışmalarının birçoğu genel müdürlük bölümlerine, bankacılık süreçlerine ve bilgi sistemlerine odaklanmaktadır. Ek olarak, bankacılıkta denetim açısından önemli bir alanı ise şubelerdir. Türkiye’de 2018 yılsonu itibarıyla 11.565 banka şubesi bulunmaktadır. Banka şubelerinde bir günde milyarlarca işlem gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, bankacılıkta şube denetimi özel önem verilmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Banka şubelerinin etkin denetimi için güvence sağlayan tüm iç tarafların çalışmalarının birbirleri ile uyumlu olması, kaynakların ve denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde ve uyum yaklaşımıyla yürütülmesi gerekmektedir. Böylece, her gün sayısız işlemin gerçekleştirildiği banka şubelerinde risk seviyesi minimize edilebilecektir. Bu çalışmada bankacılıkta şube denetimine ilişkin denetim çerçevesinin ortaya konulması amaçlanmak birlikte şube denetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar vurgulanmış ve şube denetimi üzerine bir örneğe yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İç Kontrol, İç Denetim, Şube Denetimi, Eşgüdüm, Bankacılık.

**JEL Sınıflaması:** G21, K20, M42.

1. Dr., Borsa İstanbul Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, mustafatevfikkartal@gmail.com, 0541 488 68 10, orcid.org/0000-0001-8038-8241.

2. Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu, ncoban@marmara.edu.tr, 0533 454 02 96, orcid.org/0000-0003-2842-529X.

## COORDINATION OF INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT ACTIVITIES IN BANKS: AN EXAMINATION UPON BRANCH AUDIT ACTIVITIES

### **Abstract**

There are a variety of audit works executed by internal and external assurance providers in banks. Most of these audit works focuses on head office departments, banking process and information system. In addition, one of the most important areas in banking is branch audit. There are 11,565 bank branches in Turkey as of 2018 year end. Billions transactions are made on each day in bank branches. For this reason, branch audit in banking is one area that should be given special attention. All audit works provided by internal assurance providers should be compliant with each other, resources and audit activities should be executed with coordination and harmonious approach in order to efficient audit of bank branches. Hence, risk level at bank branches, at where countless transactions are practiced each day, could be minimized. This paper is prepared to exhibit audit framework regarding branch audit in banking. In addition, critical points that should be taken into consideration in branch audits are addressed and one example regarding branch audit is exemplified.

**Keywords:** Internal Control, Internal Audit, Branch Audit, Coordination, Banking.

**JEL Classification:** G21, K20, M42.

## 1. Giriş

Ülkelerin finansal sistemleri, sahip oldukları tarihi geçmişe bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kapsamda, bazı ülkelerde piyasa temelli finansal piyasalar gelişirken bazı ülkelerde ise banka temelli finansal piyasalar daha fazla gelişim göstermektedir. Türk finansal piyasaları incelendiğinde ise finansal piyasalarda bankaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde piyasa fonlmasının büyük kısmı bankalar kanalıyla sağlandığı için bankalar yatırım ve ticaret faaliyetlerinin finansmanı açısından kritik bir role sahip bulunmaktadır (Yüksel vd., 2015). Ek olarak, bankalar fon arz edenler ile fon talep edenleri bir araya getirmekte ve bankacılık faaliyetlerinden gelir elde etmektedirler. Bankaların bu finansal aracılık fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda, ülke ekonomileri açısından üstlendikleri kritik rol daha iyi anlaşılmaktadır (Dinçer vd., 2016). Ülke ekonomileri açısından bankaların sahip olduğu önem nedeniyle bankalarda yaşanması muhtemel sorunlar, 2000 ve 2001 bankacılık krizlerinde tecrübe edildiği üzere, ekonomi üzerinde sarsıcı etkilere yol açabilmektedir. Bu nedenle bankaların etkin ve yeterli bir şekilde denetlenmesi bir zorunluluktur (Zengin ve Yüksel, 2016, Kartal vd., 2018a).

Makroekonomi açısından sahip olduğu önem nedeniyle bankacılık sektörü ve bankalar kamu yönetimi tarafından sıkı şekilde takip edilmekte ve bankaların etkin gözetimi ve denetimi için düzenlemeler yapılmaktadır. 2000 ve 2001 bankacılık krizlerinin etkisi ve bu tecrübelerin de katkısıyla birlikte 2005 yılında yeni Bankacılık Kanunu (BK) yayınlanmıştır. BK'ya ek olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi düzenleyici ve denetleyici kurumlar görev alanlarıyla ilgili ve sınırlı olmak üzere bankalara yönelik düzenlemeler yapmakta ve denetim faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Düzenleyici ve denetleyici kurumların yanı sıra BK gereği oluşturulan iç kontrol ve iç denetim bölümleri de bankalarda birçok denetim faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, iç kontrol ve iç denetim tarafından birçok hususta Denetim Komitesi (DK), Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve üst düzey yönetime güvence sağlayan denetim çalışmaları gerçekleştirilmektedir (Yurtsever, 2009). Söz konusu çalışmalarda dikkate alınması gereken önemli bir alan ise banka faaliyetlerinin yoğun şekilde gerçekleştirildiği şubelerin denetimidir.

Bankalarda hem dış denetim hem de iç denetim faaliyetleri yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Birçok farklı güvence sağlayan tarafça denetim çalışmaları yapılması, bu çalışmaların birbirinden kopuk olmasına, mükerrer güvence sağlanmasına ve bazı alanların kapsam dışında kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, denetim çalışmalarının birbirleri ile koordine edilmesi ve bütünlük güvence yaklaşımı uygulanması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Kartal vd., 2018b). Söz konusu durum şube denetimleri için de geçerlidir. Bir taraftan banka iç kontrol bölümleri şubelerde sık periyodlarla denetim çalışmaları gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan, iç kontrole kıyasla biraz daha uzun periyodlarla ve daha kapsamlı denetim çalışmaları bankaların iç denetim bölümü tarafından icra edilmektedir. Bu durum, diğer denetim çalışmalarında olduğu gibi şubelerde gerçekleştirilen denetim çalışmalarının da eşgüdüm içinde gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böylece, şubelerdeki süreçler ve işlemler daha geniş bir şekilde kapsanabilecek ve risk seviyesi düşürülebilecektir.

Yukarıda özetlenen hususlar dikkate alındığında, banka şubelerinin etkin bir şekilde denetlenmesinin önemi ortadadır. Bu nedenle, bankalarda farklı güvence veren taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetleri birbirleri ile uyumlaştırılmalıdır. Yürürlükteki bankacılık mevzuatı ele alındığında, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının bağımsız ve bankaların kontrolü dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, uygulamada bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının, iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmaları ile eşgüdümü mümkün görülmemektedir. Diğer taraftan, iç kontrol ve iç denetim bölümleri bankaların bünyesinde yer aldığı için, mevzuat kısıtlarına dikkat etmek kaydıyla, bu bölümler tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarını eşgüdüm içinde yürütme imkânı bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü ele alınmıştır. Bu çalışmanın bankacılıkta şube denetimine ilişkin literatürün derinleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün devamında ikinci bölümde iç kontrol ve iç denetim kavramları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, literatür taraması kapsamında denetim faaliyetlerinin eşgüdümü ile ilgili bazı çalışmalar ele alınmıştır. Dördün-

cü bölümde, bankacılıkta şube denetimine ilişkin inceleme yapılmış olup bu kapsamda iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen şube denetimlerinde güvence faaliyetlerinin eşgüdümüne ilişkin örnek bir plana yer verilmiş ve dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir. Son bölümde ise değerlendirme yapılmıştır.

## 2. İç Kontrol ve İç Denetim

Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Örgütler Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) tarafından iç kontrol *“bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen, faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili amaçlara ulaşılmasına ilişkin makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreç”* olarak tanımlanmaktadır (Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 2013). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere iç kontrol esasında süreçlerin bir parçasıdır, dolayısıyla iş ve işlemler yapılırken işin bir parçası olarak icra edilir. İç kontrolün şirketler tarafından uygulanmasına ilişkin olarak yaygın bir şekilde kabul gören COSO Komitesi tarafından yayınlanmış COSO modeli bulunmaktadır. COSO modeli temel olarak *“kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim ve izleme eylemleri”* olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır (TİDE, 2013).

İç denetim ise *“bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir”* şeklinde tanımlanmaktadır (TİDE, 2017). Ek olarak, iç denetim kontrol süreçlerinin etkililiğini değerlendirmekte ve geliştirmektedir. Dünya'da iç denetimin kurumsallaşması adına Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA) tarafından faaliyetler yürütülmektedir. Bu kapsamda, IIA tarafından iç denetimin tanımına ek olarak uluslararası iç denetim standartları da yayınlanmıştır. Söz konusu standartlar, iç denetim faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirilmesine ilişkin temel ilkeleri oluşturmaktadır.

Özet olarak genel hatlarına yukarıda yer verilen iç kontrol ve iç denetim esasında farklı işlevler üstlenmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'de yaşanan 2000 ve 2001 bankacılık krizleri sonrasında 2005 yılında yeni BK yayınlanırken, iç kontrol bölümlerine yer verilmiş, bu bölümler bankalarda ikinci bir denetim mekanizması olarak düşünülmüş ve BK'nın

yayınlanması ile birlikte bankalar iç kontrol bölümlerini oluşturmaya başlamışlardır. Sonraki yıllarda, BDDK tarafından verilen görüşler ve yönlendirmelerle sektörde yapılan iç kontrol bölümü, tıpkı birer iç denetim bölümü gibi faaliyet göstermekte, birçok bankada soruşturma faaliyetleri haricinde nerdeyse iç denetim tarafından gerçekleştirilen tüm denetim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bazı bankalarda ise iç kontrol ile iç denetim arasında iş bölümü yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türkiye uygulamasında iç kontrol ve iç denetim bölümleri, bankaların iç denetim bölümleri gibi hareket etmekte ve belirli ölçüde benzer işleri yapmaktadırlar. Bu nedenle, yürürlükteki mevzuat düzenlemelerini de dikkate alarak, bu çalışmada şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümünde sadece iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır.

### 3. Literatür Taraması

Güvence faaliyetlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi bütünleşik güvence olarak adlandırılmaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bütünleşik güvenceye ilişkin çeşitli çalışmalar bulunduğu görülmektedir.

IIA (2003), iç denetim standartlarında mükerrer denetim faaliyetlerinin minimum seviyeye indirilmesi için güvence hizmeti veren iç ve dış tarafların çalışmalarının koordine edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Söz konusu gereklilik, standartların 2017 sürümünde de yerini korumaktadır (IIA, 2017). Benzer şekilde, Kanada Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) (2004), iç denetim faaliyetleri ile bağımsız denetim faaliyetlerinin koordine edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Güney Afrika Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü (The Institute of Directors in Southern Africa-IoDSA) (2009), denetim komitelerinin, şirketlerdeki güvence faaliyetlerini koordine etmesi ve bütünleşik güvence yaklaşımının uygulanmasını temin etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. PwC (2010), bütünleşik güvence yaklaşımının teorik altyapısını ve bütünleşik güvence modelinin aşamalarını açıklamıştır. Benzer şekilde, Güney Afrika Kalkınma Bankası (Development Bank of South Africa-DBSA) (2012), bütünleşik güvence stratejisinin bankada nasıl uygulandığını örneklendirmiştir.

Ernst & Young (EY) (2013), şirketlerin bütünleşik güvence yaklaşımı uygulayarak üçlü savunma hattının ikinci ve üçüncü hattındaki risk yönetimi faaliyetlerinin en iyi hale ge-

tirilebileceğini ortaya koymuştur. Reeks (2013) ise, bütünleşik güvence yaklaşımında kilit riskler, kritik sistemler ve stratejik risklere ilişkin bilgiler paylaşmıştır.

Decaux ve Sarens (2015a), bütünleşik güvence yaklaşımının uygulanmasının, risk yönetimi gözetiminin uygunluğu ve risk yönetimi sürecinin gözetimi için bir yönetim kurulu komitesinin olup olmadığı gibi hususlarla önemli derecede ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Decaux ve Sarens (2015b), risk yönetim çerçevesinin olgunlaştırılması, bütünleşik güvence hakkında farkındalık oluşturulması, güvence stratejisinin geliştirilmesi, güvence verenler ile güvence faaliyetlerinin eşleştirilmesi ve güvence bulgularının bütünleşik raporlanması gibi hususların bütünleşik güvence uygulaması açısından temel gereklilikler olduğunu ifade etmişlerdir.

Forte ve Barac (2015), temel amaçlarından biri şirketlerin karşılaştığı risklerin azaltılması olan bütünleşik güvence yaklaşımında en temel oyuncunun iç denetim bölümü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Levis (2015), iç denetim bölümünün bütünleşik güvence yaklaşımında güvence faaliyetlerinin eşgüdümü açısından en uygun bölüm olduğunu belirlemiştir. Ek olarak, Rossouw ve Marais (2015), bütünleşik güvence yaklaşımının, iç denetimin güvence sağlamadığı alanlardaki güvence boşluğunun doldurulmasında önemli bir rol oynayabileceğini belirtmişlerdir.

Huibers (2015), güvence faaliyetlerinde ortak bir dil ve bakış açısı kullanılmasıyla birlikte denetim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir hale geleceği, böylece denetlenen tarafların denetim yorgunluğundan kurtulacağı sonucuna ulaşmıştır. Schreurs ve Marais (2015) ise, şirketlerin bütünleşik güvence yaklaşımında tam olgunluk seviyesine ulaşması için koordinatör belirlemelerinin kritik öneme haiz olduğunu ve koordinatör belirlenmemesinin bütünleşik güvencenin uygulamasını sınırlayan temel faktörlerden biri olduğunu belirlemişlerdir.

Dzomira (2016), özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de bütünleşik güvence modelinin uygulandığını belirtmiş, bununla birlikte modelin tam anlamıyla uygulanması noktasında eksiklikler bulunduğunu belirtmiştir.

Huibers ve Rittenberg (2016), şirketlerin bütünlük güvence yaklaşımını uygulama gerekliliğinin temelinde sadece şirketler açısından faydalı olması değil aynı zamanda, ileri seviyede yönetim ile risk ve kontrol uygunluğunun başarılmasında hayati öneme sahip olmasının yattığını ifade etmişlerdir.

Zhou vd. (2016), bilgi riskinin azaltılmasında bütünlük güvence yaklaşımının katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Dmitrenko (2017), bütünlük güvence yaklaşımının, şirketlerin karşılaştıkları riskler hakkında denetim komitesine genel bir güvence sağlaması ve denetim komitesinin uygulanacak bütünlük güvence yaklaşımını onaylaması gerektiğini belirtmiştir.

Kartal vd. (2018b), iç kontrol ve iç denetim tarafından sağlanan güvence faaliyetlerinin birbiri ile koordine edilebileceği ve dolayısıyla bütünlük güvence yaklaşımının uygulanmasının bankalara birçok fayda sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde güvence faaliyetlerinin eşgüdümüne yönelik yer alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, şirketlerin güvence faaliyetlerinden azami fayda sağlaması ve asgari maliyete katlanması açısından denetim faaliyetlerinin birbirleri ile eşgüdümünün bir zorunluluk olduğu anlaşılmaktadır. Bu zorunluluk kapsamında, bu çalışmada güvence sağlayan iç taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetleri inceleme konusu yapılmıştır.

#### **4. Bankacılıkta Şube Denetimi Üzerine Bir İnceleme**

Bu bölümde, Türk bankacılık sektöründeki uygulamalardan ve mesleki tecrübelerden faydalanarak bankacılıkta şube denetim faaliyetlerinin kapsamının nasıl hazırlanacağına ve planlanacağına ilişkin bir örneğe yer verilmiştir. Ek olarak, Türk bankacılık sektöründe uygulanan iç kontrolün daha kısa aralıklarla, iç denetimin ise iç kontrole kıyasla daha uzun aralıklarla denetim faaliyetlerini gerçekleştirmesi yaklaşımı ile iç kontrol bölümlerine kıyasla iç denetim bölümlerinin daha fazla insan ve bütçe kaynaklarına sahip olması hususları şube denetimi planlamasında dikkate alınmıştır. Bölümün sonunda ise şube denetiminde dikkate edilmesi gereken hususlara yer verilmiştir.

##### **4.1. Mevzuat Açısından Banka Denetim Faaliyetlerinin Eşgüdümü**

Denetim faaliyetlerinin birbirleri ile eşgüdüm içinde yürütülmesine ilişkin olarak farklı



düzenlemeler bulunmaktadır. Bu konudaki temel düzenleme IIA tarafından yayınlanan uluslararası iç denetim standartlarında Eşgüdüm (Koordinasyon) başlığı altında “*İç Denetim Yöneticisi, aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir*” şeklinde yer almaktadır (IIA, 2017). Bu standart, şirketlerde denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde gerçekleştirilmesi ve böylece mükerrer denetim faaliyetlerinin asgariye indirilmesi hususlarında İç Denetim Yöneticisini (İDY) sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle, İDY şirkette gerçekleştirilen iç ve dış güvence ve danışmanlık faaliyeti sunan tarafların çalışmalarını koordine etmelidir (IIA, 2017).

Türk bankacılık mevzuatı incelendiğinde ise denetim faaliyetlerinin eşgüdümüne yönelik olarak BK ve Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik (Yönetmelik)’te düzenlemeler yapıldığı görülmektedir.

BK’da “*Denetim komitesi, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur*” hükmü yer almaktadır. Bu düzenlemeye istinaden, denetim komitesi, banka ve iştiraklerinin iç denetimin eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur (BK, 2005).

Yönetmelik’te “*Yönetim Kurulu, iç sistemler kapsamındaki bölümlerin faaliyetlerine ilişkin strateji ve politikalar ile uygulama usullerini yazılı olarak belirlemek, bunların etkin bir şekilde uygulanmasını ve idame ettirilmesini, birbirleri ile koordinasyonunu sağlamakla yetkili ve sorumludur*” hükmü yer almaktadır (BDDK, 2014). Bu maddeye istinaden, yönetim kurulu, bankaların iç sistemlerinin eşgüdümünü sağlamakla yetkili ve sorumludur.

Ayrıca Yönetmelik’te “*denetim komitesi, yönetim kurulu adına, konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur*” hükmü yer almaktadır (BDDK, 2014). Bu düzenlemeye istinaden, bankalarda ve iştiraklerinde iç denetim faaliyetlerinin eşgüdümünün sağlanmasından yönetim kurulu adına denetim komitesi görevli ve sorumlu tutulmuştur.

BK ve Yönetmelik maddeleri birlikte değerlendirildiğinde, yönetim kurulunun ve DK’nın, bankaların iç sistemlerinin faaliyetlerini koordine etmekle görevli ve sorumlu olduğu

sonucu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'deki mevzuat hükümleri dikkate alındığında, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri bankalarda dış güvence faaliyetlerini gerçekleştiren taraflardır. Söz konusu dış tarafların bankalardan ayrı bir bağımsızlığı bulunması nedeniyle bu tarafların gerçekleştirdikleri denetim çalışmalarının iç taraflarca sağlanan çalışmalarla tam olarak koordinasyonu mümkün değildir. Dolayısıyla, bankalar denetim çalışmalarının eşgüdümü kapsamında güvence sağlayan iç taraflara odaklanmak ve bu tarafların gerçekleştirdikleri çalışmaları koordine etmek konusunda daha fazla imkâna sahip bulunmaktadır.

#### *4.2. Bankalarda Şube Denetimi Kapsamının Belirlenmesi*

Bankalarda iç güvence sağlayan taraflar kapsamında, şubeler iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından denetlenmektedir. Bununla birlikte, denetim çalışmalarına başlanmadan önce kapsamlı bir denetim evreni incelemesi yapılması, kurumsal açıdan ve risk açısından önceliklerin uygulanması ve denetim kaynaklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu kapsamda, ilk yapılması gereken denetim evreninin belirlenmesidir.

Bir banka şubesinde gerçekleştirilen birçok faaliyet bulunmaktadır. Denetim evreninin belirlenmesi kapsamında öncelikle ana alanların belirlenmesi ve bu alanların altındaki faaliyetlerin listelenmesi gerekmektedir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki ana gruplara ayrılabilir:

- Sayım ve mutabakat işlemleri,
- Bankacılık işlemleri,
- Hazine işlemleri,
- Kart ve alternatif dağıtım kanalları işlemleri,
- Kredi işlemleri,
- Muhasebe ve gider işlemleri,
- Ücret ve komisyon işlemleri,
- Genel kontroller.

Şubede gerçekleştirilen ana faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyet alanına giren alt sü-

reçler belirlenmelidir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen operasyonel işlemler aşağıdaki gruplara ayrılabilir:

- Hesap açılışı işlemleri,
- Kasa fişleri,
- Yüksek tutarlı işlemler,
- Çek-senet alınması,
- Çek karne verilmesi,
- Hazine (forward, futures, opsiyon ve swap) işlemleri,
- Mevduat işlemleri,
- Kiralık kasa işlemleri,
- Giderlerin muhasebeleştirilmesi ve ödeme süreçleri,
- Muhasebe kayıtlarında yapılan değişiklikler/iptaller,
- Temsil ağırlama limitinden yapılan işlemler,
- Mevzuat gereği asılı olması gereken duyuru ve ilanlar,
- Şubenin güvenliği ve fiziki altyapısının sürekliliği.

Şubede gerçekleştirilen alt faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyetlere ilişkin incelenmesi gereken hususlar detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen kasa işlemlerine ilişkin aşağıdaki hususların varlığı/eksikliği incelenebilir:

- Yapılan işleme ilişkin kasa fişinin mevcudiyeti,
- Müşterinin imzasının varlığı, doğruluğu ve geçerliliği (vekâletli/talimatlı işlemler için),
- Vekâletli/talimatlı işlemlerde geçerli bir vekâletin/talimatın varlığı ve teyit edilip edilmediği,
- Faks talimatı ile yapılan bir işlem ise talimat aslının mevcudiyeti,

- İşlemi yapan kişinin kimlik tespitinin yapıp yapılmadığı,
- İşlem uluslararası para gönderimi ise gerekli formların mevcudiyeti,
- İşlem bir çek ödemesi ise çek aslının mevcudiyeti ve çekin mevzuata uygun olup olmadığı.

Yine, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen hesap açılış işlemlerine ilişkin aşağıdaki hususların varlığı/eksikliği incelenebilir:

- Hesap açılış sözleşmesinin ve üzerindeki gerekli/yetkili kaşe ve imzaların mevcudiyeti,
- Müşteri kimlik belgesinin mevcudiyeti,
- Adres paylaşım sisteminde müşterinin kayıtlı bir adresinin mevcudiyeti,
- İmza sirküleri veya imza beyannamesinin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise, şirket türüne göre ana sözleşme/vakıf senedi/dernek tüzüğü, oda kaydı, ticaret sicil gazetesi, vergi levhası ve yetkilileri gösteren belgenin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise, %25 ve üzeri pay sahiplerinin kimlik belgelerinin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise ve tüzel kişi ortağı varsa bu ortaklara ilişkin ticaret sicil gazetelerinin ve vergi levhalarının mevcudiyeti,
- Kimlik belgesi, imza sirküleri gibi belgelerin fotokopileri üzerinde aslının görülerek kopyalarının alındığına ilişkin personel/imza kaşesinin bulunup bulunmadığı.

Kasa fişleri ve hesap açılışları örneklerinde uygulanacak hususların belirlenmesi, denetim evreninde yer alan tüm faaliyetler için gerçekleştirilmelidir. Böylece, bir banka şubesinde gerçekleştirilen tüm ana faaliyetler, alt faaliyetler ve bunlara ilişkin incelenebilecek hususlar belirlenmiş olacaktır. İkinci aşamada ise tüm denetim evreni içinden incelenmek üzere seçilenlerin denetim kaynakları ile birlikte değerlendirilerek şube denetim oluşturulması gelmektedir. Bu noktada ise kurumsal önceliklerin uygulanması ve riskli görülen alanların önceliklendirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal önceliklerin uygulanması ve riskli görülen alanların önceliklendirilmesi ifadele-

rinden kast edilen, bankanın hangi faaliyetlere önem verdiği, hangi alanları riskli gördüğü, hangi alanlarda gelişmek istediğidir. Bu nedenle denetim planlaması açısından kurumsal öncelikler kritik öneme sahip bulunmaktadır. Örneğin, bir banka kredilerde büyümek isterken ve en önemli riskin kredilerden kaynaklandığını düşünürken, denetim kaynaklarının büyük çoğunluğu kredi dışı alanlarda kullanması tutarsız olacaktır. Benzer şekilde operasyonel riski ve kayıpları yüksek olan bir bankanın, denetim kaynaklarının büyük kısmını kredi denetimine ayırması da yine uygunsuz olacaktır. Ayrıca, mevzuatta kısıtlayıcı bazı düzenlemeler varsa, bunlar da kurumsal öncelikler arasında mutlaka yer almalıdır.

Şube denetim planlaması için son adım ise denetim kaynaklarının gözden geçirilmesidir. Bu kapsamda, öncelikle iç kontrol ve iç denetim bölümünün insan kaynağı ve teknolojik kaynağının incelenmesi gerekmektedir. Hangi incelemelerin hangi bölümdeki uzmanlıkla eşleştiği, hangi incelemelerin bilgi sistemleri kullanılarak yapılabileceği, hangi incelemelerin merkezi olarak bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanılarak gerçekleştirilebileceği, hangi bölümde fiili denetim için uygun kaç denetçinin bulunduğu, bu denetçilerin kıdemi, tecrübesi ve bilgi düzeyi gibi hususlar, denetim planlamasında dikkate alınması gereken hususların başında gelmektedir. Denetim kaynakları da belirlendikten sonra bankaların şube denetim planlaması yapılarak, yıllık denetim faaliyetlerine başlanabilir.

#### *4.3. Bankalarda Şube Denetiminin Eşgüdümüne İlişkin Örnek Planlama*

Bankalarda birçok farklı alan iç kontrol ve iç denetim bölümü tarafından denetlenmesine karşın şubeler, hem çokluk hem de sıklık açısından denetim planı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda şube denetim çalışmalarının eşgüdümüne ilişkin örnek planlama ele alınmıştır.

Günümüzde Türk bankacılık sektöründe uygulanan iç denetim yaklaşımı ele alındığında, BDDK'nın bankalardan tüm şubelerinin bir yıl içinde denetlenmesini istediği görülmektedir. Diğer taraftan, bazı bankalar risk derecelendirme yöntemlerini kullanmak suretiyle, tüm şubelerin denetimini bir yılı aşan bir dönemde tamamlamaktadır. Ek olarak, BDDK bankalardan hem iç kontrol bölümünün hem de iç denetim bölümünün şubeleri denetlenmesini istemektedir. Bu yaklaşım göz önünde bulundurulduğunda, mükerrer denetim

faaliyetlerinin azaltılması, denetlenmeyen alanların azaltılması, denetim döngüsü tamamlandığında denetlenmeyen şube kalmaması, banka kaynaklarının gereksiz yere tüketilmesi ve denetlenen tarafta denetim yorgunluğuna neden olunmaması için iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu nedenle, denetim bölümlerince denetim evreninin belirlenmesi, risk değerlendirme yapılması, kurumsal önceliklerin, yasal gerekliliklerin ve denetim kaynaklarının göz önünde bulundurulması suretiyle iç kontrol ve iç denetim bölümlerinin hangi şubeleri denetleyeceği belirlenmektedir. Bu açıdan 15 şubeden oluşan bir şube denetim planı örneğine Tablo 1'de yer verilmiştir.

**Tablo 1. Şube Denetim Planı**

Şube Adı	Şube Türü	Şube Ölçeği	İç Denetim Denetim Sıklığı	İç Kontrol Denetim Sıklığı
AA Şubesi	Kurumsal	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
BB Şubesi	Kurumsal	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
CC Şubesi	Ticari	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
DD Şubesi	Ticari	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
EE Şubesi	Karma	Orta	9 ayda 1	-
FF Şubesi	Karma	Orta	9 ayda 1	-
GG Şubesi	Ticari	Orta	-	6 ayda 1
HH Şubesi	Ticari	Orta	-	6 ayda 1
II Şubesi	Ticari	Küçük	12 ayda 1	-
İİ Şubesi	Ticari	Küçük	12 ayda 1	-
JJ Şubesi	Perakende	Küçük	-	9 ayda 1
KK Şubesi	Perakende	Küçük	-	9 ayda 1
LL Şubesi	Ticari	Yeni şube	12 ayda 1	-
MM Şubesi	Perakende	Yeni şube	-	12 ayda 1
NN Şubesi	Perakende	Yeni şube	-	12 ayda 1

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’den görüleceği üzere, bankanın kredi riski önceliği dikkate alınarak denetlenecek şubeler iç kontrol ve iç denetim arasında eşgüdümle belirlenmiştir. Bankanın kredi riskinin en fazla olduğu ve en yoğun işlemlerin yapıldığı “büyük ölçekli” şubeler öncelikli denetlenecek şubeler olarak belirlenmiştir. “Kurumsal” ve “ticari” tipli bu şubeler, yüksek kredi riskine sahip olduğu için hem iç kontrol tarafından 3 ayda 1; hem de iç denetim tarafından 6 ayda 1 denetlenecektir.

İkinci öncelikli olarak, bankanın orta ölçekli şubeleri belirlenmiştir. Orta ölçekli şubelerden yüksek kredi riskine sahip olan “karma” tipli şubeler iç denetim tarafından 9 ayda 1; daha az kredi riskine sahip olan “ticari” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 6 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, orta ölçekli şubelerden “karma” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “ticari” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Üçüncü öncelikli olarak, bankanın küçük ölçekli şubeleri belirlenmiştir. Küçük ölçekli şubelerden yüksek kredi riskine sahip olan “ticari tipli şubeler iç denetim tarafından 12 ayda 1, daha az kredi riskine sahip olan “perakende” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 9 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, küçük ölçekli şubelerden “ticari” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “perakende” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Dördüncü öncelikli olarak, bankanın yeni açılan şubeleri belirlenmiştir. Yeni açılan şubelerde kredi riski ve işlem miktarı düşük olduğu için “ticari tipli şubeler iç denetim tarafından 12 ayda 1, “perakende” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 12 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, küçük ölçekli şubelerden “ticari” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “perakende” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Tablo 1’de toplu olarak yer verilen örnek şube denetim planından görüleceği üzere, bankanın öncelikleri ve kaynakları dikkate alınarak şube denetim faaliyetleri iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasında eşgüdümle belirlenmiştir. Böylece bir taraftan denetim kaynaklarının etkin kullanımı sağlanırken diğer taraftan tüm şubeler denetim kapsamına dâhil edilmektedir. Üstelik bankanın kredi riski odaklı önceliği de şube denetim planında önemli bir unsur olarak dikkate alınmıştır.

#### ***4.4. Banka Şube Denetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar***

Bankaların şubeleri iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından denetlenmektedir. Bu çalışmaların eşgüdüm içinde planlanmasına ilişkin bir şube denetim planı Tablo 1'deki gibi olmaktadır. Tablo 1'den görüleceği üzere, şubelerin denetimi iç kontrol ve iç denetim arasında paylaştırılmış, bazı şubeler yüksek kredi riskine sahip olduğu için bankalar açısından önem taşımakta, bu nedenle hem iç kontrol hem de iç denetim denetlenecek şekilde planlanmıştır.

Tablo 1'den görüleceği üzere, mevzuat kısıtlarının diğer bir ifade ile düzenleyici ve denetleyici kurumların yönlendirmelerinin ve taleplerinin göz önünde bulundurulması kaydıyla, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetimlerinin eşgüdüm halinde yürütülmesi mümkündür. Bu şekildeki bir yaklaşımla şubelerin denetlenmesi halinde, bankalar birçok fayda elde edebilecektir. Bu faydalar arasında denetim faaliyetlerinin konsolide edilmesi, mükerrer denetim faaliyetlerinin azalması, iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının optimize edilmesi, güvence kapsamı dışında kalan alanların ve faaliyetlerin zaman içinde azalması, denetim kaynaklarının etkin kullanımı, denetim maliyetlerinde azalma, risk ve kontrol değerlendirmelerinin standartlaştırılması ve uyumlaştırılması, raporlamanın standartlaştırılması, yönetim, risk ve kontrol gözetiminin etkinliğinin artması, risklerin asgari seviyeye indirilmesi, yönetim kurulunun, DK ve üst düzey yönetime daha doğru bir risk değerlendirme ve güvence sunulması sayılabilmektedir. Ek olarak, banka üst yönetiminin aksiyon alması gereken önemli hususları gözden kaçırma riski önlenmekte, istenmeyen sürprizler yaşanma olasılığı azaltılmakta, karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlanmakta, denetim çalışmaları nedeni ile şube iş süreçlerine ve faaliyetlerinde minimum seviyede aksamaya neden olmaktadır (Kartal vd. 2018b).

Yukarıda özetlendiği üzere, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülmesinde birçok fayda bulunmaktadır. Söz konusu faydaların sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken hususların başında iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasındaki şube paylaşımının hangi merci tarafından yapılacağı hususu gelmektedir. Literatürdeki yayınlar, bu konuda denetim komitesinin veya iç denetim bölümünün rol üstlenmesinin



uygun olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, iç denetim bölümü güvence sağlayan iç taraflardan biri olduğu için, şube paylaşımının sağlıklı yapılabilmesi için iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasındaki şube paylaşımının denetim komitesi tarafından gözetilmesinin/gerçekleştirilmesinin daha sağlıklı olacağı değerlendirilmektedir.

Dikkat edilmesi gereken ikinci husus, Tablo 1'den görüleceği üzere, şube denetim çalışmaları iç kontrol bölümü tarafından daha kısa zaman aralıklarında gerçekleştirilirken iç denetim bölümü tarafından daha uzun aralıklarda yapılmaktadır. İç kontrol bölümü tarafından yapılan denetimlerin daha kısa ve sık aralıklarla yapılması, BDDK'nın yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu husus, denetim komitesi tarafından şube denetim planının yapılmasında ve şubelerin iç kontrol ile iç denetim arasında paylaşılmasında bir mevzuat kısıtı olarak dikkate alınmalıdır. Bu hususa riayet edilmediği takdirde, düzenleyici otoritelerle sorun yaşanması kaçınılmazdır.

Yine bankaların öncelikleri, yüksek kredi riski, yüksek operasyonel risk, risk yoğunlaşması gibi hususlar şube denetim planı yapılırken dikkate alınması gereken hususlardan biridir. Nitekim Tablo 1'de yer verilen örnekte, bu husus dikkate alınarak, bankanın önceliği olarak ele alınan kredi riski kapsamında, yüksek kredi riskine sahip olan şubelerin hem iç kontrol hem de iç denetim bölümü tarafından denetleneceği planlanmıştır. Ek olarak, bir şubenin hem iç kontrol hem de iç denetim tarafından denetleneceği durumlarda, denetim çalışmalarının yılın farklı dönemlerine yayılması, mümkün olduğunca yılın aynı dönemine denk getirilmemesi ve art arda olmaması önem taşımaktadır. Bu hususa dikkate edilmesi halinde, denetime karşı olumsuz algı oluşması önlenmiş, iş süreçlerine minimum müdahalede bulunulması sağlanmış, şube operasyonlarının sürdürülebilirliği ve aksaması sağlanmış ve denetlenen taraflarda denetim yorgunluğu oluşması önlenmiş olmaktadır (Kartal vd., 2018b).

## 5. Sonuç

Türk finansal piyasaları içinde Türk bankacılık sektörü oldukça yüksek bir paya sahip en önemli finansal araçlar konumundadır. Bu nedenle, bankaların etkin denetimi tüm taraflar açısından önem taşımaktadır.

Türk bankacılık sektöründe denetim yapısı incelendiğinde farklı taraflarca gerçekleştirilen dış ve iç denetimler bulunduğu görülmektedir. Dış taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri kamu denetçileri ve bağımsız denetçiler tarafından uygulanırken iç taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri ise iç kontrol ve iç denetim bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, bankalarda çok yönlü ve yoğun denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu yapı bazı bölümlerin, faaliyetlerin, şubelerin birçok kez denetlenmesine bazılarının ise denetim dışı kalmasına neden olmaktadır. Denetim kaynaklarının etkin kullanılması ve bankanın denetim faaliyetlerinden katma değer sağlaması için bu çalışmaların eşgüdümünde yürütülmesi bir gerekliliktir. Bununla birlikte kamu denetimi ve bağımsız denetim mevzuat düzenlemeleri bağlamında bağımsız olduğu için, bankaların bu faaliyetlere müdahale imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bankalar iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetlerini eşgüdümünde yürütme imkânına sahiptirler.

Bankalarda iç taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri incelendiğinde genel müdürlük bölümleri, bankacılık süreçleri, bilgi sistemleri ve şubeler şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir. Bununla birlikte, denetim planı içinde şubeler önemli bir yer tutmakta, denetim kaynaklarının kayda değer bir kısmı şubeler için tüketilmektedir. Dolayısıyla, şube denetim faaliyetleri toplam denetim faaliyetleri içinde özel önem verilmesi gereken bir alan teşkil etmektedir.

Günümüzde teknolojinin artan kullanımı ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinin gelişimi ile birlikte, denetim faaliyetlerinde kaynak planlaması yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Burada başlangıç noktası, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından yoğun ve sık bir şekilde gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü olacaktır.

Türkiye’de yürürlükte bulunan cari mevzuat incelendiğinde, denetim faaliyetlerinin eşgüdümü bir görev ve yetki olarak yönetim kuruluna ve onun adına hareket eden denetim komitesine verilmiştir. Dolayısıyla, eşgüdüm için bankaların şube denetim faaliyetleri kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Böylece, şube denetiminde eşgüdümünden sağlanan faydalara erişilebilecektir. Diğer taraftan, iç taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümünde planlanmasında ve yürütülmesinde, dikkat edilmesi gereken hususlar da

bulunmaktadır. Söz konusu faydalara ulaşılmasında, bu hususların göz önünde bulundurulması kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmanın, şube denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde planlanması ve uygulanması konusunda bankaların üst yönetimlerine farkındalık kazandırılması konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yürürlükteki mevzuatta ve Türk Bankacılık Sektörü uygulamalarında, iç kontrol de iç denetim gibi denetim faaliyetleri gerçekleştirdiği için, bu yaklaşıma uygun bir şekilde bu çalışmada iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü, bankacılık sektörü uygulamaları ve mesleki tecrübeden yararlanılarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, temel olarak iç kontrolün iç denetim gibi düzenlenmesi ve bu şekilde konumlandırılması kanaatimizce yanlıştır. Başta COSO modeli olmak üzere uluslararası uygulama ve modellere uyum sağlanması ve iç kontrolün Türk bankacılık mevzuatında daha doğru bir temele oturtulması temel bir gerekliliktir. Dolayısıyla, bu konuda çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece, iç kontrol ve iç denetime ilişkin literatürün derinleştirilmesi ve zenginleştirilmesi mümkün olacaktır.

## Kaynakça

- BK. (2005). 5411 sayılı, 01.11.2005 tarihli ve 25983 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.
- BDDK. (2014). Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik. 11.07.2014 tarihli ve 29057 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.
- CICA. (2004). 20 Questions Directors Should Ask about Internal Audit. [https://www.iaa.org.uk/media/237328/20\\_questions\\_directors\\_should\\_ask\\_about\\_internal\\_audit.pdf](https://www.iaa.org.uk/media/237328/20_questions_directors_should_ask_about_internal_audit.pdf), Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- DBSA. (2012). Combined assurance strategy. Güney Afrika.
- Decaux, L., & Sarens, G. (2015a). The determinants of combined assurance adoption: A global survey. *Louvain School of Management Working Paper Series*.
- Decaux, L., & Sarens, G. (2015b). Implementing combined assurance: Insights from multiple case studies. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 56-79.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2016). Performance assessment of deposit banks with CAMELS analysis using fuzzy ANP-MOORA approaches and an application on Turkish banking sector. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 6(2), 32-56.
- Dmitrenko, M. (2017). Combined assurance as an element of effective corporate governance. *Scientific Journal of Polonia University*, 21(2), 84-90.
- Dzomira, S. (2016). Espousal of combined assurance model in South Africa's public sector, *Public and Municipal Finance*, 5(4), 23-30.
- EY. (2013). Maximizing value from your lines of defense, a pragmatic approach to establishing and optimizing your LOD model. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense/\\$FILE/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense/$FILE/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense.pdf), Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Forte, J., & Barac, K. (2015). Combined assurance: A systematic process. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 17 (2), 71-83.
- Huibers, S. C. J. (2015). Combined assurance: One language, one voice, one view. IIA CBOK Raporu.
- Huibers, S. C. J., & Rittenberg, L. (2016). Improve GRC maturity through combined assurance. <http://info.metricstream.com/rs/404-BGD-511/images/Improve-GRC-Maturity-Combined-Assurance.pdf?aliId=329680907>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- IIA. 2003. 2050 no.lu uluslararası iç denetim standardı, uluslararası mesleki uygulama çerçevesi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından Türkçeye tercüme edilmiş güncel versiyon. <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.

- IIA. (2017). Standartlar. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- IoDSA. (2009). King code of governance principles for South Africa 2009. [http://c.y.mcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King\\_III\\_Code\\_for\\_Governance\\_Principles\\_.pdf](http://c.y.mcdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf), Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Kartal, M. T., İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2018a). Adequacy of audit committees: A study of deposit banks in Turkey. *Borsa İstanbul Review*, 18(2), 150-165.
- Kartal, M. T., Çatıkkaş, Ö., & Çoban Çelikdemir, N. (2018b). Bankacılıkta konsolide güvence yaklaşımı üzerine kavramsal bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(2), 347-374.
- Levis, I. (2015). The role of internal auditing in providing combined assurance: Assessing internal financial controls. University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Master Thesis.
- PwC. (2010). Preparation, perseverance, payoff: Implementing a combined assurance approach in the era of king III. <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/steeringpoint-kingiii-combined-assurance-11.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Reeks, A. (2013). Combined assurance: status report. <http://modern.gov.boston.gov.uk/Data/Audit%20&%20Governance%20Committee/201503161830/Agenda/Combined%20Assurance%20-%20Status%20Report.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Rossouw, D., & Marais, M. (2015). The impact of combined assurance on the internal audit function. [https://www.researchgate.net/publication/308886992\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_COMBINED\\_ASSURANCE\\_ON\\_THE\\_INTERNAL\\_AUDIT\\_FUNCTION](https://www.researchgate.net/publication/308886992_THE_IMPACT_OF_COMBINED_ASSURANCE_ON_THE_INTERNAL_AUDIT_FUNCTION), Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Schreurs, H. K., & Marais, M. (2015). Perspectives of chief audit executives on the implementation of combined assurance. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 17(1), 73-86.
- TİDE. (2013). Çerçeve ve ekler, *iç kontrol-bütünleşik çerçeve*. TİDE Yayınları, Yayın No: 11, İstanbul.
- TİDE. (2017). İç denetimin tanımı. <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Yurtsever, G. (2009). *Tefiştten iç denetime banka müfettişliği*. TBB Yayınları, Yayın No: 265, İstanbul.
- Yüksel, S., Dinçer, H., & Hacıoğlu, Ü. (2015). CAMELS-based determinants for the credit rating of Turkish deposit banks. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 4(4), 1-17.
- Zengin, S., & Yüksel, S. (2016). Likidite riskini etkileyen faktörler: Türk bankacılık sektörü üzerine bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(29), 77-95.
- Zhou, S., Simnett, R., & Hoang, H. (2016). Combined assurance as a new assurance approach: Is it beneficial to analysts. [https://www.researchgate.net/publication/315029098\\_Combined\\_Assurance\\_as\\_a\\_New\\_Assurance\\_Approach\\_Is\\_It\\_Beneficial\\_to\\_Analysts](https://www.researchgate.net/publication/315029098_Combined_Assurance_as_a_New_Assurance_Approach_Is_It_Beneficial_to_Analysts), Erişim Tarihi: 09.03.2019.



# YARATICI MUHASEBE Mİ? ALDATICI MUHASEBE Mİ?

Nermin ÇITAK<sup>1</sup>

Received: 28 February 2019

1. Revised: 28 March 2019

2. Revised: 10 April 2019

Accepted: 12 April 2019

## Öz

Bilginin daha hızlı ve daha kolay yayıldığı bir ortamda finansal tabloların tam ve eksiksiz bir şekilde sunulması önceki dönemlere göre daha da önem kazanmaya başlamıştır. Son yıllarda yaşanan büyük şirket skandalları finansal bilgiye olan güvenin azalmasına, var olan düzenlemelerin gözden geçirilmesine ve bu düzenlemelerde değişiklik yapılmasına neden olmuştur. Dünyada yaşanan şirket skandallarının çıkış noktası olarak özellikle yaratıcı muhasebe uygulamaları görülmektedir. Yaratıcı muhasebe uygulamaları finansal tablolardaki bilgilerin anlaşılabilir, ihtiyaca uygun, güvenilir, karşılaştırılabilir olmasını engellemektedir. Bu çalışmada yaratıcı muhasebe uygulamalarının, hileli finansal raporlama olup olmadığı konusu ele alınmış ve yaratıcı muhasebe uygulamaları tekniklerinin neler olduğu, ne gibi amaçlar doğrultusunda yapıldığı ve sonuçlarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yaratıcı Muhasebe, Hile, Yaratıcı Muhasebe Uygulamaları.

**JEL Sınıflandırması:** M41, M42.

---

1. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Finansman Anabilim Dalı, <https://orcid.org/0000-0002-5293-6797>.

## CREATIVE ACCOUNTING OR DECEPTIVE ACCOUNTING?

### Abstract

In an environment where information is spread faster and more easily, the whole and complete presentation of financial statements has started to gain more importance than previous periods. The company scandals in the recent years have caused the trust in the financial information to decrease, to review the existing organization and to make amendments in these arrangements. The starting point of the company scandals in the world is seen to be as the creative accounting practices. Creative accounting applications hinders the information in the financial tables to be understandable, fit to needs, trustworthy and comparable. In this paper the subject of whether creative accounting practices is fraudulent financial reporting has been discussed and what the creative accounting practice techniques are, for which purposes they are used and what are their results are has been sought to be explained.

**Key Words:** Creative Accounting, Fraud, Creative Accounting Techniques.

**JEL Classification:** M41, M42.



## 1. Giriş

Finansal tablolar, her işletme için bir tür ayna görevi görmekte ve işletme ile ilgili tarafların karar vermelerinde kullanacağı önemli bilgiler sağlamaktadır. Finansal tablolar ile ilgili doğru karar verilebilmesi için bu tabloların doğru ve güvenilir olması gerekmektedir. Ancak pek çok şirket özellikle 2000'li yılların başından bu yana daha fazla yatırımcı çekebilmek amacıyla finansal verilerini olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktadır (Remenarić, Kenfelja&Mijoč, 2018). Bir şirketin içinde bulunduğu koşullarda finansal durumunun ve faaliyet sonuçlarının, yatırımcılar ve işletmeyle ilgili diğer tüm taraflar tarafından anlaşılması ve değerlendirilmesi amacını güden muhasebe ve raporlama standartları; doğası gereği esnek olduğundan veya tüm durumlara uygunluk bakımından bazı eksikleri veya yetersizlikleri olabileceğinden ve bazen de standartların tam ve doğru bir şekilde yorumlanamaması gibi nedenlerle, yanıltıcı finansal raporlamaya sebep olabilmektedir (Stiglitz, 2003). Özellikle muhasebe politikalarına karar verme durumunda olan üst yöneticiler, standartlar kapsamında öngörülen muhasebe politikalarındaki esnekliklerden yararlanarak kendi hedefleri doğrultusunda, yanıltıcı finansal raporlar hazırlayabilmektedirler. Birçoğu standartlarla uyumlu, masum tercihler gibi görünen bu uygulamalar işletme hakkında karar alma durumunda olan tüm paydaşları özellikle mevcut ve potansiyel yatırımcıları yanıltmaktadır. Literatürde yaratıcı muhasebe teknikleri olarak adlandırılan yöntemlerle gerçekleştirilen bu hilelere ya da manüplasyonlara, kısa vadede şirkete ve yatırımcılara önemli kazançlar getirdiğinden sıklıkla başvurulmakta ne yazık ki bu hilelerin ortaya çıkarılmaları oldukça zaman almaktadır. İşletmelere yönelik ekonomik suç olarak nitelendirilen bu tekniklerin gerek denetçiler gerek finansal bilgi kullanıcıları- yatırımcılar, analistler vb- bilinmesi ve bu konudaki farkındalık çok önemli bir konu haline gelmiş özellikle 2009 yılında revize edilen uluslararası denetim standartları kapsamında işletme yöneticilerine ve denetçilere hile riskinin öngörülmesinde daha detaylı sorumluluklar atfedilmiştir.

Özellikle, 1980'lerden sonra yaşanan büyük şirket skandalları finansal bilgiye olan güvenin azalmasına, var olan düzenlemelerin gözden geçirilmesine ve bu düzenlemelerde değişiklik yapılmasına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler, muhasebecilerin ve denetçilerin, işletmelerin finansal bilgilerini açıklamasında ne denli önemli bir rol üstlendiklerinin daha

net bir şekilde anlaşılmasını sağlamıştır. Bu skandalların ortaya çıkış nedeni olan hileli finansal raporlama ile işletmeler sıklıkla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bir kişinin mesleğini, çalıştığı kuruluşun kaynaklarını veya varlıklarını kasıtlı olarak suiistimal etmesi ve kötüye kullanması yoluyla kişisel zenginleşmesi olarak karşımıza çıkan hileli işlemler sonucunda işletmeler milyarlarca dolar kaybetmektedir. 1996 yılından bu yana Sertifikalı Hile Araştırmacıları Enstitüsü (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) tarafından yapılan araştırmalarda bu durumun ciddiyeti rakamlarla ortaya konulmaktadır (ACFE Report, 2018). Dünya devi bir Amerikan şirketi olan Enron ile başlayan ve piyasaları sarsan şirket skandalları ve sonrasında 2008 yılında ABD’de yaşanan mortgage krizi sonucunda ABD’nin en büyük mevduat bankaları ve finansal kuruluşlarına (örneğin, Merrill Lynch, Lehman Brothers, Fannie Mae ve Freddie Mac, Washington Mutual) ya, ABD hükümeti tarafından el konulmak zorunda kalınmış ya da bu kuruluşlar diğer banka ya da finansal kuruluşlara değerlerinin çok altında satılmışlardır. Bu durum başta yatırımcılar olmak üzere tüm pay ve menfaat sahiplerini, piyasaları ve dolayısıyla ve ABD’nin ekonomisini olumsuz yönde etkilemiş daha sonra da tüm dünyayı etkileyen bir finansal krize dönüşerek finansal bilgiye olan güvenin bir kez daha zedelenmesine neden olmuştur (Çıtak, 2009a). Bu makale kapsamında, yaratıcı muhasebe teknikleri olarak adlandırılan ancak özünde finansal tablolara güvenerek karar almak durumunda olanları aldatan muhasebe teknikleri ele alınarak incelenmiş ve bu konuda kapsayıcı bir bilgi verilmesi amaçlanmıştır.

## 2. Yaratıcı Muhasebe Kavramı

Yaratmak “zeka, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak o zamana kadar görülmeyen yeni birşey ortaya koymak, yapmak”, yaratıcı ise “yaratma yeteneği olan, kreatif anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019). Yaratmak kavramı muhasebe tekniği açısından ele alınacak olursa, finansal tablolar hazırlanırken, ya olmayan verileri varmış gibi göstermek ya da olan bir veriyi olduğundan farklı göstermek şeklinde ifade edilebilir (Çıtak, 2009b). Finansal tabloların makyajlanması olarak da adlandırılan yaratıcı muhasebenin her işletme açısından farklı sebepleri olabileceği gibi, aslında hepsinin ortak bir amaç doğrultusunda bu tür yanıltıcı bilgilere başvurduğu da bir gerçektir.

*Aslında yaratıcı muhasebe kazanç yönetimi ve gelir düzleştirme gibi uygulamaların yanında, manipülasyon ve aldatma gibi finansal tablo kullanıcılarının yanlış yorumlama*

yapmasına neden olan bir dizi muhasebe uygulamasını içine alan daha genel bir kavramdır. Türkçeye “muhasebecilikte el becerisi” şeklinde çevirebileceğimiz “accounting sleight of hand” şeklinde ifade edilen bu kavram “defterleri kaynatma”, “kozmetik raporlama”, “işletmenin vitrinini düzeltmek” gibi yapanın mazeretinin haklı bir nedeni varmış gibi kişiyi yanıltıcı da olsa olumlu düşünmeye iten ve özünde göz boyamaya yarayan bir uygulamadır. Bu uygulamalar daha çok halka açık şirketlerde özellikle karın olduğundan yüksek gösterilmesi şeklinde yapılmaktadır. Özel bir beceri gerektirdiğinden yaratıcı muhasebeyi aynı zamanda sanat olarak ifade eden görüşler de vardır. Örneğin; defterleri pişirme sanatı (cooking the books), karları hesaplama sanatı (the art of computing its profit), bilanço sunma sanatı (the art of presenting a balance sheet) gibi ifadeler sıklıkla kullanılan ifadelerdir (Stowoly&Breton, 2000).

Yaratıcı muhasebe ile ilgili olarak insanlara benzetilen şu yorum yapılmaktadır. “Hesaplar (finansal tablolar) “temizlendikten” sonra “giydirilmelidirler”. Makyajları yapılabilir, görünüşleri iyileştirilebilir veya finansal bir yüz gerdirmeye yaptırılabilir. Amortisman yöntemiyle kas geliştirebilirler (Stowoly&Breton, 2000). Yaratıcı muhasebe, ilke ve kuralları, değerlendirme ölçüleri ve uygulamaya yönelik düzenlemelerin eksikliğinden yararlanmak suretiyle muhasebe rakamları üzerinde oynamak finansal tabloların biçimini veya finansal tablolarda yer alan bilgilerin sunuluşunu değiştirerek finansal durumu olduğundan farklı göstermek amacıyla yapılan işlemlerin tümü olarak tanımlanabilir (Saltoğlu, 2003; Siegel&Shim, 2005; Lynn, 2005; Amat, Blake&Oliveras, 2019).

Bir anlamda yaratıcı muhasebeyi işletmenin istenilen imajını sunmak için muhasebe ilke ve standartlarından sapma, finansal raporlamada yaratıcılığın kullanımı ve finansal unsurlarla oynamak olarak da tanımlamak mümkündür (Shadid&Ali, 2016). Bunun için de stokların yüksek raporlanması, giderlerin olduğundan düşük gösterilmesi, amortisman yöntemlerinde yapılan değişiklikler gibi yöntemler sıklıkla uygulanmaktadır (Remenarić, Kenfelja&Mijoč, 2018). Bu tür uygulamalar sebebiyle muhasebe manipülasyonlarını azaltmak amacıyla muhasebe standartlarında değişiklikler yapılmakta; ancak bu iyi niyetli değişiklikler yeni muhasebe manipülasyonlarına daha fazlayol açabilmektedir (Bhasin, 2016).

### 3. Hile ve Yaratıcı Muhasebe İlişkisi

İşletmeyle ilgili tüm taraflar; yatırımcılar, kredi verenler, müşteriler, tedarikçiler vb. işletme yönetiminin performansını değerlendirmek ve diğer firma ve yatırımcılarla karşılaştırmak için güvenilir finansal tablo ihtiyacı duymaktadırlar. Finansal kararların alınmasında kullanılacak olan muhasebe bilgisinin doğruluğu; finansal işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflanmasında, özetlenmesinde ve finansal tablo haline getirilerek raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilke ve kurallarına uyulmasıyla sağlanabilir. Muhasebe ilkelerini evrensel boyutta kabul gören ölçütler haline getirmenin asıl amacı, genel amaçlı finansal tablo kullanıcılarına gerçeğe uygun bilgilerin sunulmasıdır. Bu durumda işletmeyle ilgili tüm tarafları içeren paydaşlara yönelik olarak, işletmeler tarafından gerçeğe uygun, makul bir güvence vermeyen finansal bilgi sunulması, hileli finansal raporlama yapmak anlamına gelmektedir (Çıtak, 2009a). Hem hile hem de yaratıcı muhasebe uygulamalarında kasıt unsuru bulunmaktadır. Her ikisinde de yanıltıcı bilgi sunma sözkonusudur. Ancak özellikle, yaratıcı muhasebe uygulamalarıyla gerek finansal tablolardaki rakamlarda ve gerekse şirket hakkında yapılan açıklamalarda bir şirketin olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterilmesi amaçlanmaktadır.

*Yaratıcı muhasebeyi hileden ayıran en önemli unsur, onun yasal olmasından kaynaklanmaktadır. Yani yaratıcı muhasebe Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinin (GKGMİ) de esnekliğinden yararlanarak bir şirketi olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterme işlemlerinden oluşmaktadır. "Yaratıcı" olarak adlandırılan muhasebecilik ile anlatılmak istenen her zaman bilinen çeşitli muhasebe seçenekleri arasında istenileni seçmektir. Bu seçenekler, gerçek seçeneklere ve aynı zamanda değerlendirmenin göreceli özgürlüğüne dayandırılır. Ancak, burada muhasebenin "yaratıcı" olduğu bir husus vardır ki; o da düzenleyecek bir muhasebe standardı olmadığı bir durumda, işletmelerin finansal raporlarını hazırlarken muhasebe standartlarının yarattığı boşluktan yararlanarak istenilen amaca uygun hileli işlem yapabilmeleridir (Stowoly&Breton, 2000).*

Yukarıda açıklanan hileli işlemlerden dolayı hangi tarafın sorumlu tutulacağı ve bu işlemlerden dolayı ceza alacağı gibi hususlar ise Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayımlanan Bağımsız Denetim Standartlarından 240 numaralı olan Finansal Tabloların Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları adı altında belirlenmiştir. *Bu*

*standarda göre; “Hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin esas sorumluluk, yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara aittir. Üst yönetimden sorumlu olanların gözetiminde yönetimin, hileye imkân veren fırsatları azaltarak hileyi önleme ve hilenin tespit ve cezalandırılma ihtimali sebebiyle kişileri hileye teşebbüsten caydırma konusunda güçlü bir tutum sergilemesi önemlidir. Bu tutum, üst yönetimden sorumlu olanların aktif gözetimiyle güçlendirilebilecek bir dürüstlük ve etik davranış kültürü oluşturma taahhüdünü içerir. Üst yönetimden sorumlu olanlar tarafından gerçekleştirilen gözetim faaliyetleri, kontrollerin işletme yönetimi tarafından ihlal edilebileceği veya finansal raporlama sürecine uygun olmayan şekilde müdahale edilebileceği hususlarının dikkate alınmasını kapsar. İşletme yönetimi tarafından, analistlerin işletmenin performansı ve kârlılığıyla ilgili algılarını etkilemek amacıyla kazanç yönetimine başvurulması, bu tür müdahalelere örnek olarak gösterilebilir”* demek suretiyle hileye ilişkin işlemlerden asıl sorumlu olan tarafın işletme yönetimi olduğu vurgulanmıştır. Yine aynı standartta *“bir denetimi BDS’lere uygun olarak yürüten bir denetçi, bir bütün olarak finansal tablolarda hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıkların bulunmadığına dair makul güvence elde etmekle sorumludur”* diyerek denetçinin sorumluluğunu makul güvence vermek şeklinde sınırlandırmıştır (www.kgk.gov.tr, 2019). Her ne kadar standart asıl sorumluluğun işletme yöneticilerinde olduğunu açıkça ifade etmişse de, bağımsız denetçilere de pek çok yeni sorumluluklar getirmiştir. Özellikle risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde, bağımsız denetçilerin denetim işini yaparken sadece denetlediği firma ile ilgili kanıt toplama ve bu kanıtlara istinaden rapor hazırlayıp görüş verme sorumlulukları artırılmış olup, denetledikleri firmalarda riskli alanları belirleyip gerek bu konuda daha fazla denetim kanıtı toplayıp ve gerekse işletme yöneticileriyle de bu konuda görüşüp durum hakkında bilgilendirme ve yönlendirme şeklinde de yeni bir dizi sorumluluklar getirilmiştir.

1980’lerin başında çoğunlukla, daha az vergi ödemeye yönelik olarak ortaya çıkan yaratıcı muhasebe uygulamaları, 1990’ların sonunda farklı bir boyuta bürünmüş ve işletmelerin finansal raporlarının olduğundan daha iyi görünmesi halini almıştır. Amerika’da Sarbanes Oxley Yasası’ndan önce denetim firmaları, aynı işletmeye hem danışmanlık hizmeti vermekte hem de denetim işini yapmaktaydı. Bu da denetim firmalarının özellikle danışmanlık hizmetlerinden çok yüksek gelir elde etmelerine neden olmuştur. Bununla birlikte denetim firmalarının hem danışmanlık ücretlerini artırmak hem de denetledikleri müş-

terilerini verdikleri hizmetten dolayı memnun etmek adına yaratıcı muhasebe uygulamalarını gerçekleştirdikleri görülmüştür. Hatta bu yaptıkları işlemleri “Şirketin bilançosunu farklı

#### 4. Yaratıcı Muhasebe Teknikleri

*İşletmelerde yapılan hileler, gerek çalışanlar ve gerekse yöneticiler tarafından yapılsın uzun vadede ciddi sıkıntıların yaşanmasına ve çok ciddi derecede zarar edilmesine neden olmaktadır. Finansal tablo hileleri; finansal tablo kullanıcılarını aldatmak için, finansal tablolarda yer alan tutarları veya elde edilen sonuçları kasıtlı olarak yanlış bildirmektir. Finansal tablo hileleri genellikle kendisi bir sonuç olmaktan çok bir sonuca gitme aracıdır. Bunun yapılmasındaki nedenler; şirketin beklenen veya hedeflenen kazançlarına ulaşmak, kredi almalarını engelleyen iş problemlerini çözümlenmek, daha fazla zaman yaratmak, dürüst finansal tablolar verildiğinde alınamayacak veya daha az olacak kredileri almak veya yenilemek, hisse satışı yoluyla yatırımları yöreklendirmek, artan hisse başına kazanç veya ortaklık karı yararlarını artırmak, artan kar payı ödemeleri sağlamak, olumsuz piyasa algulamalarını gidermek, finansman taahhütlerine uyumu sergileyebilmek, şirket amaç ve hedeflerini karşılayabilmek, performansla ilgili ikramiyeler almak şeklinde sıralanabilir. Finansal tablo hilelerinin, genellikle, aktiflerin, gelirlerin ve karların fazla bildirim ve pasiflerin, giderlerin ve zararların eksik bildirim şeklinde görülmekle birlikte bazen bunun tam tersinin yapıldığı da görülebilmektedir. Yüksek kar edilen yıllarda karın izleyen dönemlerde düşük olma olasılığı dikkate alınarak gizlenmesi şeklinde bir değerlendirme de finansal tablo hilesi olarak adlandırılabilir (ACFE Fraud Examiners Manuel, 2003).*

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yaratıcı muhasebe uygulamaları aslında bir tür hileli finansal raporlamadır. Her ikisinde de aldatma ve olduğundan farklı gösterme amaçlanmaktadır. Aralarındaki tek fark ise yaratıcı muhasebe uygulamalarının yasalardaki eksiklikler ve esnekliklerden faydalanmak suretiyle yapılması sebebiyle, yasal olmasıdır. Ancak yasal olması etik olduğu anlamına da gelmemektedir (Remenarić, Kenfelja&Mijoč, 2018).

Yaratıcı muhasebe uygulamaları uzun vadede büyük zararlara yol açsa da, işletmelere kısa süreli bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar; şirketin hisse senetlerinin borsada değeri-

nin artması, şirketin hisse senedi ihracının kolaylaşması sebebiyle daha düşük maliyetle kaynak sağlaması, hisse senedi opsiyonlarının değerinin artması, daha iyi koşullarda, daha düşük maliyetle, daha yüksek tutarlarda borçlanma imkanının artması, yüksek tutarda karın, yüksek prim ve ikramiye olanağı sağlaması, daha az vergi, daha çok kar dağıtımını imkanı yaratması şeklinde sıralanabilir (Mulford ve Comiskey, 2002). Yukarıda belirtilen yararların çekiciliği yasalar, standartlar ve diğer düzenlemelerdeki esneklikler, boşluklar ya da yetersizlikler ve işletmede yönetim politika ve prosedürlerini açıklayan yönetmeliklerin eksikliği gibi teşvik edici koşulların da bulunmasıyla işletme yöneticilerini yaratıcı muhasebe uygulamalarına itmektir (Amat&Catherine Gowthorpe, 2004). Ancak bu yararların kısa süreli olduğunu ve bu uygulamalar ortaya çıktıktan sonra yapılan yanıtıcı uygulamalardan elde edilen faydadan çok daha fazla zarar verdiği de unutulmamalıdır.

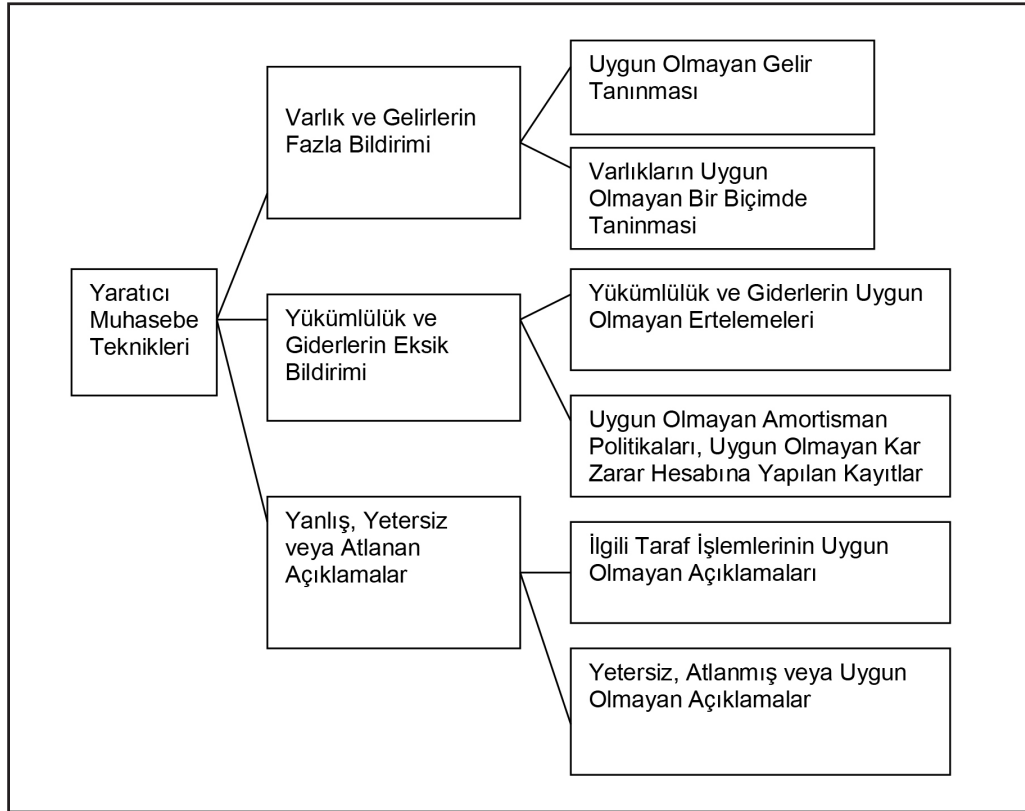
Finansal tablolar üzerinde yapılan hileli işlemler sonucunda bundan tüm finansal tablo kullanıcıları olumsuz etkilenmektedir. 2018 tarihli ACFE raporunun hazırlanabilmesi için 2.690 hileli işlem davası, 125 ülke, 23 farklı sektör incelenmiştir. Bu rapora göre, finansal tablo hileleri %10 oranında görülmesine rağmen verdiği zarar ortalama 800.000 Dolar olarak tespit edilmiştir. Oysaki varlıkların haksız kullanımı %89 oranında tespit edilirken verdiği zarar ortalama 114.000 Dolar olarak hesaplanmıştır (ACFE Report, 2018). Bu da göstermektedir ki; finansal tablo hileleri oransal olarak çok düşük olmasına rağmen, verdiği zarar rakamsal olarak çok daha büyük olmaktadır.

Ayrıca yine aynı raporda halka açık işletmelerde %29 oranında hileli işlemler tespit edilmiş olup, ortalama kayıp 117.000 Dolar olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işletme sahiplerinin ve tepe yönetiminin yapmış olduğu hileli işlem sayısı %19 iken, çalışanların yapmış olduğu hileli işlem sayısı %44 olarak tespit edilmiştir. Tepe yönetiminin yapmış olduğu hileli işlem sayısı oransal olarak daha düşük olmasına rağmen verdiği zararın rakamsal olarak diğerlerine nazaran çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların verdiği zarar tutarı ortalama 50.000 Dolar iken, şirket sahip ve tepe yönetiminin verdiği zarar ise ortalama 850.000 Dolar olarak tespit edilmiştir (ACFE Report, 2018). Gerek finansal tablo hileleri ve gerekse tepe yönetimi tarafından yapılan hileli işlemlerin vermiş olduğu rakamsal büyüklükler yukarıda rakamlarla ifade edildiği üzere tüm finansal tablo kullanıcılarına ciddi zararlar vermektedir. Bu zararın çıkış noktası olan yaratıcı muhasebe uygulamalarını,

aşağıda alt başlıklar halinde açıklayacağımız üç ana grupta toplamak mümkündür (Rezaee, 2002).

- (i) Varlıkların ve gelirlerin fazla bildirimi,
- (ii) Yükümlülüklerin ve giderlerin eksik bildirimi,
- (iii) Yanlış, yetersiz veya atlanan açıklamalar,

Kendi içinde alt bölümlere ayrılan bu teknikler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Yaratıcı Muhasebe Teknikleri

Kaynak: (Rezaee, 2002).

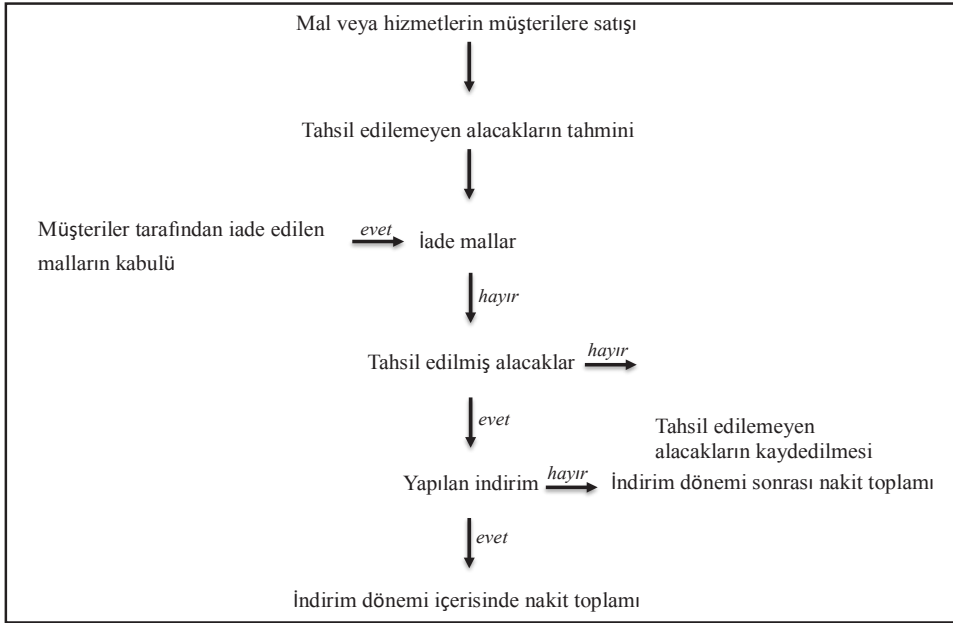


#### *4.1 Varlık ve Gelirlerin Fazla Bildirimi*

Varlıkların ve gelirlerin fazla bildirimi işletmelerin sık uyguladıkları yaratıcı muhasebe uygulamalarından biridir. Bu tür uygulamalar daha çok varlıkların sahip olunmadan kaydedilmesi, giderleştirilmesi gereken kalemlerin aktifleştirilmek suretiyle karın arttırılması, varlıkların daha yüksek piyasa değeriyle değerlendirilmesi, varlıklara değer düşüklüğü karşılığı ayrılması ya da düşük oranda ayrılması şeklinde görülmektedir.

Varlık ve gelirlerin fazla bildirimini, uygun olmayan gelir tanınması ve varlıkların uygun olmayan bir biçimde tanınması şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Uygun olmayan gelirin tanınması; gelirin erken kaydedilmesi ve/veya gerçek olmayan gelir işlemi yaratmak suretiyle gelirin olduğundan fazla gösterilmesi şeklinde yapılmaktadır. Bu gruba daha çok; yapay satışlar, satışın tüm şartları taşımadan, tamamlanmadan kaydedilmesi, onaylanmamış yüklemeler, konsinye satışlar gibi örnekler verilebilir (Rezaee, 2002). Gelirin finansal tablolara yansıtılması bunların tanınma koşullarına uygun şekilde elde edilmesine dayanır ki; bu koşullar genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartları ile o ülkede geçerli olan ilgili mevzuat tarafından belirlenmektedir. Gelir tanınmasının en sık görülen ihlalleri sahipliğin alıcıya geçmeden satışların kayda alınması, geri dönen işlemler, indirimlerin, iadelerin, veya garantilerin ertelenerek muhasebeleştirilmesi olarak sıralanabilir (Guerra, 2004).

Dönem dışı satışların varlığı, faturala ve tut işlemleri, ek ayarlamaların yapılması, uzatılmış ödemelerin varlığı ve iade hakları gibi konular uygun olmayan gelir tanınma türlerinin belirlenmesine yardımcı olmaya yaramaktadır (Wells, 2004). Finansal tablolardaki hilelerin ortaya çıkarılması için kullanılan en iyi yollardan biri de gelir kalemlerine ilişkin yapılan düzenlemelerin gözden geçirilmesidir. Aşağıdaki şekil, bir örgütle müşteriler arasında gerçekleştirilebilecek işlemleri ve bu örgütlere ait işlemlerini belirterek, her işlemde gerçekleşen hesapları ve yanlış raporlamanın nasıl oluştuğunu göstermektedir (Albrecht&Albrecht, 2003).



İşletmenin gelir işlemleri şekil halinde ortaya konulduğunda, her işlemle ilişkili tipik olarak yapılan hilelerin ortaya konması mümkün olabilecektir. Yukarıda gösterilen şekilde ilişkili olabilecek birkaç örnek aşağıda tablo halinde gösterilmiştir:

Tablo 1: İşletmelerin Yapmış Oldukları Gelire İlişkin Olası Hileler

<b>İşlem</b>	<b>İşlem</b>	<b>İşlem</b>
Müşterilere mal veya hizmet satımı	Tahsil edilemeyen alacakların tahmin edilmesi	İndirim dönemi sonrasında nakit toplanması
<b>İlgili Hesaplar</b>	<b>İlgili Hesaplar</b>	<b>İlgili Hesaplar</b>
Alacak hesapları, gelirler (satış gelirleri gibi)	Şüpheli alacak masrafları,şüpheli alacaklar karşılığı	Kasa, alacak hesapları
<b>Olası Hileler</b>	<b>Olası Hileler</b>	<b>Olası Hileler</b>
Hayali satış kaydı yapılması (ilişkili taraflar, gerçek olmayan satışlar, şartlı satışlar)	Şüpheli alacak masrafları,şüpheli alacaklar karşılığı	Banka transferlerini müşterilerden yapılan nakit tahsilatı gibi göstermek
Gelirleri çok erken tanımak (uygun olmayan fiyat indirimleri)		İlişkili taraflardan alınan nakdin manipülasyonu
Gerçek satışları abartmak (satış sözleşmelerini değiştirmek, satış fiyatlarını uygun olmayan bir biçimde yüksek göstermek)		

**Kaynak:** (Albrecht& Albrecht, 2003).

### *Gelirle İlgili Hile Belirtileri:*

Gelirle ilişkili hile belirtileri, banka soygunu veya cinayet gibi suçlar direkt olarak fark edilemese bile, şirket çalışanları, müşteriler ve denetçiler çoğunlukla kırmızı bayrakları gözlemleyebilmektedirler. Hilenin ortaya çıkartılabilmesi için öncelikle bulguların açıkça ortaya konması gerekmektedir. Hile belirtileri aşağıda sıralanan 6 başlıkta toplanmaktadır (Albrecht&Albrecht, 2003);

- Analitik belirtiler (Rapor edilen gelir ve satış hesaplarının bakiyelerinin çok yüksek görünmesi, rapor edilen satış iskontosu hesabının çok düşük görünmesi vb.)
- Muhasebeye veya belgeye dayanan belirtiler (gelir kayıtlarıyla ilgili belgelerin kaybolması, önemli banka hesapları ve diğer mutabakatların açıklanmaması vb.)
- Kontrol belirtileri (Yönetimin, gelir döngüsü ile ilgili iç kontrol yapısına önem vermemesi, müşteri memnuniyeti sürecinde yeni ve büyük müşterilerin pek görünmemesi vb.)
- Davranışsal ve fiili belirtiler (yönetim veya işçilerden gelen, gelir veya analitik prosedürler hakkındaki cevapların tutarsız, şüpheli ve inandırıcı olmaması, denetçilerin tesislere, işçilere, kayıtlara, müşterilere, satıcılara ve aranacak olan diğer denetimle ilgili delillere ulaşmasının engellenmesi vb.)
- Hayat Tarzı Belirtileri (yöneticiler ve diğer şirket çalışanlarının, müsrif, savurgan bir hayat yaşaması vb.)
- İhbar ve Şikayetler (gelirle ilgili hileler hakkında ihbar ve şikayetlerde artış olması vb.)

Varlık ve gelirlerin fazla bildirimindeki bir diğer bölüm ise; varlıkların uygun olmayan biçimde tanınmasıdır. Erken veya sahip olunmayan varlıkları kaydetmek, daha yüksek piyasa değeri kullanmak suretiyle varlıkların değerini artırmak veya alacaklara ve varlıklara daha az tutarda değer düşüklüğü karşılığı ayırmak şeklinde açıklanabilecek bu hileler genellikle yanlış bildirilen varlık hesapları, stoklar, alacaklar, duran varlıklar, finansal yatırımlar ve patentler gibi kalemlerde ortaya çıkar. Bu grupta en önemli yaratıcı muhasebe uygulamalarını stok değerlerinin yüksek gösterilmesi ve satılan malların maliyetlerinin düşük bildirimini oluşturmaktadır (Çıtak, 2009b).

#### *4.2 Yükümlülüklerin ve Giderlerin Eksik Bildirimi*

İşletmeler karlarını yüksek göstermek amacıyla pek çok yol denemektedirler. Bunu işletmenin gelirleri ile oynayarak yapmanın yanı sıra, giderlerle de yapabilecekleri gibi, her ikisini kullanarak da yapabilirler. Kısacası karını olduğundan yüksek veya düşük göstermek isteyen bir işletme bunu farklı kalemleri kullanmak suretiyle gerçekleştirebilmektedir.

Karı yüksek göstermenin yollarından biri de, giderleri daha sonraki döneme aktarmaktır. Giderleri cari dönemden sonraki döneme aktarma yöntemleri aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır (Schilit, 2002);

- Giderlerin uygun olmayan şekillerde aktifleştirilmesi,
- Muhasebe politikalarının değiştirilmesi ve cari giderlerin daha önceki dönemlere kaydırılması,
- Uzun dönemli amortisman ayrılması,
- Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi,
- Varlıkların karşılıklarının azaltılması,
- Giderlerin ve bazı pasif kalemlerin kaydedilmemesi yoluyla gelirin yüksek gösterilmesi,
- Gelecek dönem giderlerinin cari yıla kaydırılması.

**Giderlerin Uygun Olmayan Şekillerde Aktifleştirilmesi:** İşletmelerde farklı gider türleri bulunmakta ve işletmeler bu giderleri seçtikleri muhasebe politikalarıyla aktifleştirmekte veya doğrudan gider yazabilmektedirler. İşletmeler farklı düzenlemelerin de uygun koşulları sağlaması sebebi ile istedikleri yöntemi seçerek karlarını olduğundan yüksek gösterebilmektedirler.

**Muhasebe Politikalarının Değiştirilmesi ve Cari Giderlerin Daha Önceki Dönemlere Kaydırılması:** Bundan önce ele alınan ilk teknik, şirketlere işletme maliyetlerini geleceğe aktararak kötü bir durumdan çıkmaya yardım eder. Ama bu sadece ileride oluşacak zor günleri daha ileri tarihe atmaya yaramaktadır. Oysaki cari giderlerin önceki dönemlere kaydırılması şeklinde uygulanan teknik yönetime daha uzun vadeli bir çözüm sunarak ilgili giderlerin sonsuza kadar yok olmasını sağlayabilir. Örneğin SNAP Company (birinci ara dönem bitmeden 3 hafta önce), reklam giderleriyle ilgili bir muhasebe değişikliği ilan etmiş, bu değişiklikle cari ve gelecek dönem giderlerinin 1,6 milyon doları o sırada sona ermiş olan ilk ara döneme kaydırmış, bunun sonucunda bu giderlerin gelir tablosunda görünmemesini sağlayarak, giderlerini olduğundan düşük göstermiştir.

**Uzun Dönemli Amortisman Ayrılması:** Bazı işletmeler duran varlığın hizmet ömrünü belirlerken, ulaşmak istedikleri hedeflere varabilmek için gerçek hizmet ömrünü amortismanına tabi tutmamaktadırlar. Sabit kıymetlerini çok uzun sürede amortismanına tabi tutan şirketler agresif muhasebe uygulamaları nedeniyle finansal tablo kullanıcılarını yanıltmaktadırlar. Bazı durumlarda yönetimin yaptığı değişiklikler makul bulunabilir, ancak yatırımcılar kazançları şişirmek için yapılan değişikliklere dikkat etmelidirler.

**Değersiz Varlıkların Zarar Kaydedilmemesi:** İşletmede yer alan bir varlığın gelecekte yarar sağlanamayacağı belirlendiğinde, bu varlığın ilgili gider hesabına aktarılması gerekir. Eğer bir demirbaş kullanılmayacak hale gelmişse o da hemen ilgili gider hesabına aktarılmalıdır. Bu tür ilgili gider hesabına aktarmalar genellikle miktar olarak büyük olduğu için hem cari hem de gelecek yılları etkilemesi sebebiyle yatırımcılar bu konuda dikkatli olmalıdırlar. Aynı şekilde stoklarda meydana gelen değer düşüklükleri için de karşılık ayrılması finansal tabloların daha gerçekçi hazırlanması açısından önemlidir.

**Varlıkların Karşılıklarının Azaltılması:** İşletmeler borcunu ödemeyen müşterileri, modası geçmiş stokları ve varlıklarının değerlerindeki diğer değer düşüklüklerini finansal tablolarında doğru bir şekilde raporlamak için karşılık ayırmalıdırlar. Bu karşılıkları yeterli ayırmamak veya uygun olmayacak şekilde azaltmak yapay karlar yaratılmasına neden olmaktadır. Bu karşılıklar alacaklarla, stoklarla, maddi duran varlıklarla ilgilidir. Brüt alacaklar artarken alacaklardaki karşılıklarda bir azalma oluyorsa bu duruma dikkat edilmesi gerekmektedir.

**Giderlerin ve Bazı Pasif Kalemlerin Kaydedilmemesi Yoluyla Gelirin Yüksek Gösterilmesi:** Şirketler borçlarını kayıtlarının dışında tutmak için bazı teknikler kullanmaktadırlar. Örneğin bir şirket söz verdiği mal ya da hizmetleri teslim etmeden aldığı nakdi satış geliri olarak kaydederek gelirini yüksek gösterebilir. Ya da, beklenen ya da müteselsil yükümlülükler için bir kayıt yapmamaktır. Birincisi geliri fazla bildirerek ve ikincisi de giderleri (veya zararları) eksik bildirerek yanıltıcı bilgiler verilmesine neden olur. Sonuç olarak bu tekniklerin her ikisi de karların fazla bildirilmesiyle sonuçlanır.

**Gelecek Dönem Giderlerinin Cari Yıla Kaydırılması:** Gelecek dönemlerde maliyet ya da gider yaratabilecek kalemlerin önceki dönemlere büyük tutarda özel bir gider (a special

charge) olarak kaydedilip gelecek dönem performansını olduğundan iyi göstermek kötü durumdaki şirketlerin kendilerini düzlüğe çıkarmak için çok yüksek prim ve ücretlerle transfer ettikleri CEO'lar tarafından başvurulan bir diğer yaratıcı muhasebe tekniğidir.

### *Stok ve Satılan Malların Maliyeti İle İlgili Olası Hileler*

Gelir hilelerinde olduğu gibi, işletmenin stok hareketlerinin de ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekir. Aşağıdaki tabloda her işlem ve kayıta oluşabilecek bazı olası hileli yöntemler belirtilmiştir:

**Tablo 2: Satılan Malın Maliyeti Etkisi ve Olası Hile Yöntemleri**

<b>İşlem</b>	<b>İşlem</b>	<b>İşlem</b>
Alınan stoklar	Satıştan iadeler	Stok satışı; satılan mal maliyetinin kaydı
<b>İlgili Hesaplar</b>	<b>İlgili Hesaplar</b>	<b>İlgili Hesaplar</b>
Mal Stok hesabı, Borçlar hesabı	Borçlar hesabı, Mal Stok hesabı	Satılan Mal Maliyeti, Mal Stok hesabı
<b>Olası Hileler</b>	<b>Olası Hileler</b>	<b>Olası Hileler</b>
-Alışları çok geç kaydetme -Alışları kaydetmeme	Şüpheli alacak masrafları,şüpheli alacaklar karşılığı	- Satılan malın maliyetini düşük miktarda kaydetmek - Satılan mal maliyetini kaydetmemek veya stoku azaltmak

**Kaynak:** (Albrecht&Albrecht, 2003).

Gelir hilelerinde olduğu gibi bu tür hile yöntemleri net gelirden artışa sebep olmaktadır. Stok hilelerinden doğan etki sonraki dönemlere de yansımaktadır. Stok hilelerinde bir dönemde olduğundan fazla görünen dönemsonu stoklar bir sonraki dönemde olduğundan fazla görünen dönembaşı stok olarak ortaya çıkar. Bu durum ikinci dönemde net gelirlerin olduğundan düşük görünmesine neden olacaktır. Sonuç olarak olduğundan daha fazla

gösterilmiş stokların dönemler boyunca devam etmesi hilenin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Albrecht&Albrecht, 2003).

### *Stok ve Satılan Malların Maliyeti İle İlgili Hile Belirtileri*

Stok ve satılan malın maliyeti hilelerinin en sık rastlanan belirtilerini aşağıda sıralanan 6 başlıkta toplamak mümkündür (Albrecht&Albrecht, 2003):

- Analitik belirtiler (Rapor edilen stok hesabının çok yüksek veya çok hızlı artış göstermesi, rapor edilen satılan malın maliyeti dengesinin çok düşük veya çok hızlı düşüş göstermesi vb.)
- Muhasebe veya Belgeye Dayanan Belirtiler (Stok/satılan malın maliyeti işlemlerinin tasdik edilmemiş veya işlemlerin resmi olmaması, dönem sonu stok ve/veya satılan mal maliyeti düzenlemelerinin önemli ölçüde işletmenin finansal sonuçlarını etkilemesi vb.)
- Kontrol belirtileri (Satıcı memnuniyeti sürecinde yeni ve sıradan olmayan satıcıların pek görünmemesi, stok sayımı sürecinde zayıflıkların ortaya çıkması vb.)
- Davranışsal ve Sözel Belirtiler (Denetçilerin tesislere, işçilere, kayıtlara, müşterilere, satıcılara ve aranacak olan diğer denetimle ilgili delillere ulaşmasının engellenmesi, stok ve/veya satılan malın maliyeti ile ilgili bilgilerin sağlanması konusunda gecikmelerin ortaya çıkması vb.)
- Hayat tarzı belirtileri (Büyük şirketlerde, gelir hileleri gibi hayat tarzı belirtileri ayrıntılı olarak stok hileleri ile birebir ilgili değildir vb.),
- İhbar ve şikayetler (stok, satın alma ve/veya satılan malın maliyeti hilesi ortaya çıktığını ileri sürmektedir vb.)

### *4.3 Yanlış, Yetersiz veya Atlanılan Bildirimler*

İşletmeler gelir ve varlıkları yüksek, giderleri de düşük bildirerek işletmenin durumunu



olduğundan daha iyi gösterebilmektedirler. Ancak şirket hakkında, finansal tablo kullanıcılarına açıklanması gereken bazı önemli olayların bildirilmemesi, hatta bilinçli olarak gizlenmeye çalışılması da yaratıcı muhasebe uygulamaları arasında yer almaktadır. Bazı yükümlülüklerin sadece dipnot açıklamaları gerektirmesine ve rapor edilen kazançlara hiçbir etkisi olmamasına rağmen, bazen kaydedilmeyen yükümlülükler bilançoda yeralan bilgilerden çok daha önemli olabilmektedirler. İşletmelerin yükümlülükleri ile ilgili önemli bir konu da şarta bağlı olaylardır. İşletmeyi ilgilendiren önemli davalar ve bunun sonucunda gerçekleşebilecek ödemeler için işletme bu konulara ilişkin bilgileri, bilançonun dipnotlarında açık olarak belirtmelidir (Çıtak, 2009a). Özetle, dipnotlar; işletmelerle ilgili bazı çok önemli bilgileri sunması sebebiyle tüm finansal tablo kullanıcıları tarafından dikkatle okunmalıdırlar.

Bu konuya ilişkin olarak Enron ve Adelphia davaları eksik borç bildirimini örnek olarak verilebilir. Enron’da özel amaçlı şirketler, milyarlarca dolar borcu saklayarak yanıltıcı finansal tablo hazırlamışlardır. Borçlar eksik bildirildiği için şirketin finansal gücü, yatırımcılara yanlış görünüm verecek şekilde fazla bildirilmiştir. Örneğin, Adelphia yöneticileri 2 milyar dolardan fazla banka borcunu gizleyerek bilinçli olarak yanlış bilgi sunmuşlardır (Guerra, 2004). İşletmenin finansal tablolarını inceleyenler tarafından, şirketlerin şarta bağlı olaylarının bilinmesi gerekmektedir. GKGMİ “gelecekteki” yükümlülüklerde yönetime daha fazla esneklik verecek şekilde oluşmamıştır. Eğer bu yükümlülükler büyükse ve şirket böyle anlaşmalardaki kötü şartlardan olumsuz şekilde etkilenecekse, bu durumun dipnotlarında mutlaka açıklanması gerekmektedir (Schilit, 2002).

Yanlış, yetersiz veya atlanılan bildirimler arasında yeralan bir diğer önemli konu da ilişkili taraf işlemleridir. Bu tür uygulamalar önemli tutardaki ilgili şirket işlemlerini, olağandışı görünen veya amacı belli olmayan işlemleri içermektedir (Rezaee, 2002). Ülkemizde de sıkça rastlanan ilişkili taraf işlemleri hem işletmeye hem de işletmeyle ilgili diğer kişi ve kurumlara çok büyük zararlar vermektedir. Ancak bir yöneticinin bir başka işletmeyle olan finansal çıkar ilişkisi denetçiler tarafından bilinmiyorsa ve bu konuda herhangi bir açıklama yapılmamışsa ilişkili taraf işlemlerini ortaya çıkartmak genellikle zor olmaktadır.

## 5. Sonuç

İşletmeler, işletme sahip ya da yöneticilerine olduğu kadar diğer tüm taraflara (çalışanlar, yatırımcılar, kredi kurumları, tedarikçiler, müşteriler vergi otoritesi, tüketiciler vb.) karşı da doğru, dürüst, zamanında ve anlaşılabilir bilgi sunmakla yükümlüdürler. Paydaş olarak adlandırılan tüm bu taraflar, alacakları finansal kararlar için gerçeğe uygun ve güvenilir bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Gerçeğe uygun ve güvenilir finansal tablo sunmanın yolu ise genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlara uyulmasından geçmektedir. Günümüz raporlama anlayışında artık her ne kadar sadece yüksek kar raporlamak yeterli görülmesi de, halen işletme ile ilgili tarafların, işletmelerin karlılığı ile birinci derecede ilgilendikleri bir gerçektir. Bu sebeple, özellikle işletme sahipleri ve tepe yönetimi önceliği kendilerinde görerek, diğer çıkar gruplarını göz ardı ederek firmayı finansal açıdan olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterme eğilimine gidebilmekte ve bazı teknik ve yöntemler kullanarak yaratıcı muhasebe uygulamalarını gerçekleştirebilmektedirler.

Her ne kadar yaratıcı muhasebe uygulamaları, muhasebe politikalarındaki esneklik ve düzenlemelerdeki eksikliklerden yararlanmak şeklinde tanımlansa da, özünde yanıltıcı bilgi vermesi bu uygulamaları kabul edilebilir olmaktan çıkarmakta ve işletme ile ilgili tüm finansal bilgi kullanıcılarını yanıltmakta ve yanlış kararlar vermesine sebep olmaktadır. Bu da yaratıcı muhasebe uygulamalarının hileli işlemler içerdiğini göstermektedir. Kasten yapılan bu işlemler etik olmamakla birlikte, aldatıcı bilgi sunması sebebiyle de işletmeye ilgili tüm taraflara ciddi zararlar vermektedir. Genel olarak aldatıcı ve istenmeyen bir uygulama olarak görülen yaratıcı muhasebenin engellenebilmesi için; öncelikle işletmelerin kurumsal yönetimin anlayışıyla yönetilmeleri, işletmelerde iç kontrol sisteminin ve iç denetim biriminin etkili ve verimli bir şekilde işliyor olması, bu tür uygulamalardan asıl sorumlu olan işletme yönetiminin alacakları cezaların artırılması, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve kurullarındaki düzenleme eksikliklerinin ve düzenleme esnekliklerinin mümkün olduğunca en aza indirilmesi ve son olarak da etkili bağımsız denetimin gerçekleştirilmesi son derece önemlidir.

## Kaynakça

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Fraud Examiners Manuel, 2003.

Amat O., Blake J. & Oliveras E. (1999).The struggle against creative accounting: is ‘true and fair view’ part of the problem or part of the solution?, Working Paper, [https://papers.ssrn.com/sol3/Data\\_Integrity\\_Notice.cfm?abid=159235](https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=159235), (Erişim Tarihi, 20.01.2019).

Amat O.& Gowthorpe C. (2004).Creative accounting: nature, incidence and ethical issues, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=563364](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=563364), (Erişim Tarihi, 24.01.2019).

Bağımsız Denetim Standardı 240: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileyle İlişkin Sorumlulukları, [www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr). Erişim Tarihi: 19.02.2019, pp.1-48.

Bhasin, M. L. (2016). Survey of creative accounting practices: an empirical study, *Wulfenia Journal*, 23 (1), pp. 143-162.

Çıtak N. (2009). Yaratıcı muhasebe hileli finansal raporlama mıdır? *Mali Çözüm*, 91(1), pp.81-109.

Çıtak N. (2009). Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe, Türkmen Kitabevi.

Guerra, J.E. (2004).The Sarbanes-Oxley Act and Evolution of Corporate Governance, *The CPA Journal* New York, Vol.74, Iss.4,<http://archives.cpapjournal.com/2004/304/perspectives/nv5.htm>.

Lynn G., (2005) A Dictionary of Accounting and Auditing, Mason Publishing Company.

Mulford M.C.& Comiskey E. (2002), *The Financial Numbers Game Detection Creative Accounting Practices*, John Wiley&Sons Inc.

Remenarić B., Kenfelja I., & Mijoč I. (2018). Creative accounting – motives, techniques and possibilities of prevention, *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, pp.193-199.

Report to the Nations (2018).Global Study on Occupational Fraud and Abuse, ACFE Report, pp.1-80.

Rezaee Z. (2002) *Financial Statement Fraud Prevention and Detection*, John Wiley&Sons Inc.

Saltoğlu M. (2003). Yaratıcı muhasebede özel amaçlı şirketlerin rolü ve Enron örneği, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 10 (1), pp.107-116.

Schilit H.M. (2002) *Financial Shenanigans*, McGraw Hill Companies, 2.Edition.

Siegel J.G. & Shim J.K. (2005) Dictionary of Accounting Terms, Fourth Edition, Barron's Educational Series.

Shahid, M.&Ali, H. (2016).Influence of creative accounting on reliability and objectivity of financial reporting (factors responsible for adoption of creative accounting practices in pakistan),*Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 2(2), pp. 75-82.

Stiglitz J.E. (2003) 90'ların Yükselişi, CSA Golabal Yayın Ajansı.

Stowoly H.& Breton G. (2000)A Framework For The Classification Of Accounts Manipulations,(<http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/c4575fe383c1fd64fed79601478e6.pdf>), Erişim Tarihi, 30.01.2019.

Wells J.T. (2004) Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection, John Wiley&Sons.

<http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk>, (Erişim Tarihi, 31.01.2019).

# BAĞIMSIZ DENETİMDE HİLE MÜZAKERESİ VE İÇ KONTROLE İLİŞKİN TESPİTLER

Salih KAYIKÇIOĞLU<sup>1</sup>

Received: 22 February 2019

1. Revised: 20 March 2019

2. Revised: 16 April 2019

Accepted: 10 May 2019

## Öz

Günümüz piyasa koşullarında, şirketlerin sürdürülebilirliklerini koruyabilmesi, kâr paylarını arttırması ve belirlemiş oldukları şirket amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi zorlaşmıştır. Mevcut piyasa şartlarında başarıya ulaşmak noktasında, şirketler için şirket içi ve şirket içerisinde yer alan insana dayalı süreçlerin etkinliği ve verimliliği önem kazanmıştır. Bu nedenle, özellikle şirketlerin finansal sonuçlarını etkileme özelliğine sahip süreçlerinin etkin, verimli ve insan kaynağından kaynaklı olarak oluşabilecek risklerden arındırılmış şekilde sürdürülmesi önem teşkil etmektedir. Finansal sonuca direkt olarak etkisi olan muhasebe işlemleri ve finansal işlemlere ilişkin süreçlerde, insandan kaynaklı hilelerin oluşması her zaman muhtemeldir. Dolayısıyla bu süreçlerde hile riskinin her zaman var olan bir risk olduğunu kabul etmek ve bu kapsamda süreçlere ilişkin gerekli önlemleri almak gerekmektedir. Hile riskine ilişkin olarak özellikle günümüzde, uluslararası ve ulusal pek çok platformda önlem alınmasına yönelik standartlar geliştirilmektedir. Bu standartların temelinde, şirketin finansal süreçlerinde var olan hilelerin ortaya çıkartılması yatmaktadır. BDS 240 standardı da şirketlerin iç kontrol sistemleri kapsamında hile risklerinin ortaya çıkartılmasına yönelik olarak geliştirilen bir standarttır. Standart kapsamında şirketin finansal sonuçlarına ilişkin denetim süreçlerini gerçekleştiren bağımsız denetçilerin hile ve hile riskine ilişkin sorumlulukları düzenlenmiştir. Bu standart ayrıca bağımsız denetim süreçlerin hile ve hile riskinden kaynaklı olarak ortaya çıkan önemli yanlışlıklara ilişkin müzakere süreçlerini kapsamaktadır. Çalışmanın temel konusu denetim ekibi tarafından yürütülecek olan hile ve hile riskinden kaynaklı olarak ortaya çıkan önemli yanlışlıklara ilişkin yürütülen müzakerelerin incelenmesidir. Bu kapsamda yürütülen çalışmada, hile, hile riski ve iç kontrol sistemleri, BDS 240 standardı kapsamında yürütülen müzakerelere bir alt yapı oluşturması açısından irdelenmiştir.

**Ahantar Kelimeler:** Hile Riski, İç Kontrol Sistemi, BDS 240, Müzakere

1. Öğretim Görevlisi, Işık Üniversitesi, Muhasebe ve Denetim, salih.kayikcioglu@isikun.edu.tr, 0000-0003-3187-5785

## FRAUD NEGOTIATION AND INTERNAL CONTROL DETERMINATIONS IN THE AUDIT

### Abstract

In today's market conditions, it has become difficult for companies to maintain their sustainability, increase their profit margins and achieve the company goals and targets they have set. In order to achieve success in the current market conditions, the effectiveness and efficiency of human-based processes within the company and within the company have gained importance for the companies. Therefore, it is especially important that the processes of companies that have the ability to influence financial results are carried out effectively, efficiently and free from the risks that may arise from human resources. In the process of accounting and financial transactions that have a direct impact on the financial result, it is always possible to create human-induced fraud. Therefore, it is necessary to accept that there is always a risk of fraud in these processes and to take the necessary precautions regarding the processes within this scope. In particular today, standards are being developed for the prevention of fraud risk in many international and national platforms. The basis of these standards lies in the discovery of fraud that exists in the company's financial processes. The BDS 240 standard is a standard developed for the detection of fraud risks within the scope of internal control systems of companies. Within the scope of the standard, the responsibilities of the independent auditors for fraud and fraud risk have been set up for audit processes regarding the financial results of the company. This standard also covers negotiation processes for material misstatement arising from the risk of fraud and fraud of independent audit processes. The main issue of the study is to examine the negotiations conducted on material misstatement arising from the risk of fraud and fraud that will be carried out by the audit team. In this context, fraud, fraud risk and internal control systems have been examined in order to create a infrastructure for negotiations conducted within the scope of the BDS 240 standard.

**Keywords:** Fraud Risk, Internal Control System, BDS 240, Negotiation

## Giriş

Küreselleşme ile birlikte, piyasaların rekabet koşulları sertleşmiştir. Sert rekabet koşullarına sahip piyasalarda sürdürülebilirliklerini, kâr paylarını ve müşteri paylarını ellerinde tutmak isteyen şirketler için mevcut süreçlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde negatif etkiye sahip olabilecek her tip eylem ortadan kaldırılmaya ya da minimize edilmeye çalışılmaktadır. Hile ve hile riski kavramları da şirketlerin süreçlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde negatif etkiye sahip olacak ve ayrıca şirketlerin kurumsal imajları üzerinde de olumsuz etkiye sahip olabilecek kavramlardır. Dolayısıyla, günümüz şirketleri, hile riskini minimize edebilmek için artık, iç denetim, denetim, iç kontrol sistemi, bağımsız denetim gibi riskleri minimize etmeye yönelik olumlu katkılar sağlayan alanlara önemle eğilmektedir. Gerek şirket yönetimlerinin bu süreçlere ilişkin ilgisi, gerekse şirket paydaşlarının denetim ve süreçlerine dair olan talepleri nedeni ile günümüzde bağımsız denetim sistemleri ve iç kontrol sistemleri önem arz eden sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada hile riski kavramı kapsamında bağımsız denetim ve bağımsız denetçilerin, iç kontrol sistemine yönelik olan tespitleri ve hile riskine ilişkin müzakereleri ele alınmıştır.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde iç kontrol sistemi ve hile kavramları kavramsal olarak detaylandırılmıştır. Birinci bölümde, öncelikle iç kontrol sistemi nedir, iç kontrol sisteminin amaçları ve unsurları nelerdir soruları yanıtlanmıştır. Daha sonra hile kavramı, hile riski kavramı ve hile riski yönetimine ilişkin detaylı bilgi verilmiştir. Bu bölümde son olarak hile riski ve etkili iç kontrol sistemi arasındaki ilişki detaylandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde BDS-240 kapsamında bağımsız denetim, bağımsız denetçi ve bağımsız denetçilerin sorumlulukları incelenmiştir. Bağımsız denetçilerin hile ve hile riski taşıyan alanların ortaya çıkartılmasındaki önemi irdelendikten sonra, bağımsız denetçilerin hileleri ortaya çıkartma sürecinde kullandığı, analitik inceleme prosedürleri, Benford Kanunu kapsamında dijital analizler, ihbar hattı yöntemi, veri analizi yöntemi ve uzman sistemler yöntemleri incelenmiştir.

## I. Kavramsal Olarak İç Kontrol Sistemi ve Hile

### 1.1. İç Kontrol Sistemi ve Amacı

Uluslararası alanda yaşanan muhasebe, finans ve denetim skandalları sebebiyle, günümüzde yönetim anlayışı değişmiş, buna bağlı olarak da reform çabaları gündeme gelmiştir. Artan bütçe açıkları, ekonominin küreselleşmesi ve bunun sonucu olarak uluslararası rekabetin artması ve özellikle uluslararası ilişkilerden kaynaklanan değişim baskıları nedeniyle meydana gelen yeni ekonomik koşullar bazı kavramların literatüre girmesine sebep olmuştur. Bu doğrultuda, yönetim sürecinin ilk aşaması olan planlama ile ulaşılmak istenen hedefler ortaya koyularak, yönetimin diğer bütün fonksiyonları ile bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılır. Kontrol fonksiyonu ile de hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı saptanır (Uğurlu, 2018: 1))

İç kontrol sistemi,

*“güvenilir finansal bilgilerin zamanında hazırlanması, muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve doğru bir şekilde yapılması ve hata ile yolsuzlukların ortaya çıkartılması, önlenmesi, varlıkların korunması, yönetim politikalarına bağlılığın sağlanması da dâhil olmak üzere işletme faaliyetlerinin düzgün ve verimli olarak yürütülmesine, işletme yönetimi tarafından saptanmış amaçlara ulaşılmasına yardımcı olmak için yönetim tarafından kabul edilen tüm politika ve prosedürlerdir”*(Alagöz, 2015).

şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre iç kontrol sistemi; finansal yönetim, kontrol, iç denetim ve uyumlaştırma unsurlarını içerisinde barındıran, şirket tarafından önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere uygun olarak sürdürülen faaliyetlerin etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini sağlayan, şirket kaynaklarını korumayı hedefleyen ve şirket muhasebe kayıtlarının tam, doğru tutulmasını ve güvenilir olmasını sağlamaya yönelik yürütülen tüm kontrollerdir (Gök ve Akar, 2014).

İç kontrol kavramı aslında işletmede yapılan ve tanımlanan işlerin düzeltme ve değerlendirme faaliyeti olarak ifade edilen kontrol kavramıyla örtüşmekte olup, işletme içinde bir fonksiyon olarak yapılması gerekli kontrollerin sistematik yapısını ifade eder (Yurtsever, 2010: 16).

İç kontrol sistemi; kurum misyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olacak kurumun tüm bi-



rimleri ve faaliyetlerinde yaygın kontrollerin belirlenmesi, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasını kapsayan yapıdır (Derici, 2013: 85-87)

İç kontrol sistemine yönelik tanımlamalar kapsamında iç kontrol sisteminin temel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kızılboğa, Özşahin, 2013); Şirketin varlıklarını korumak

- Şirketin varlıklarını korumak
- Şirket muhasebe sistemindeki bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak
- Şirket faaliyetlerinin daha etkin ve daha verimli olmasını sağlamak
- Şirketin faaliyetlerinin var olan şirket politikaları ile uyumlu olmasını sağlamak
- Şirketin faaliyetlerinin yasal mevzuata uygunluğunu sağlamak
- Şirketin önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak

İç kontrol sistemini kurmayı dileyen üst yönetimin, ilk yapacağı iş işletmenin finansal ve muhasebe risklerini tespit etmesidir. Daha sonra ise bu riskleri bertaraf etmek veya riskin derecesini azaltmak için politikalar ve prosedürler benimsenmeli ve ilgili çalışanlara aktarılarak, personelin fikir sahibi olmasına çalışılmalıdır (Ömürbek ve Altay: 2011, 381).

Şirketlerde hissedarlar haklarının korunması, kurumsal risk yönetimi, iç denetim ve bağımsız denetim faaliyetlerinin yürütülmesi, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile kurumsal yönetim sürecinde ilerleme sağlanması iç kontrol sistemleri ile gerçekleşir (Öğüş vd. 2016: 102).

### *1.2. İç Kontrol Sisteminin Unsurları*

İç kontrol sisteminin unsurları COSO (Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu Sponsor Komitesi –The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından aşağıdaki gibi belirlenmiştir ([www.coso.org](http://www.coso.org));

- Kontrol çevresi
- Risk değerlendirme

- Kontrol eylemleri
- Bilgi ve iletişim
- Sistemin gözlemlenmesi

İç kontrol sisteminin birinci unsuru olarak belirlenen kontrol çevresi ya da diğer bir ifade ile kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin başarılı olması ya da başarısız olması üzerinde direkt olarak etkili olan bir unsurdur (Doyrangöl, 2001). İç kontrol sisteminin eksiksiz olmasının temeli kontrol ortamına dayanır (Akyel, 2010: 86). Kontrol ortamı, şirket yönetiminin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ortaya koydukları tavır ve davranışları, politikaları, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve çalışanlara yönelik oluşturulan prosedürlerden oluşmaktadır. Şirketin faaliyetlerini yapma biçimini ifade eder (Türedi vd., 2015:70).

İç kontrol sisteminin ikinci unsuru olan risk değerlendirme unsuru; şirket içerisinde var olan ve var olma potansiyeli olan risklerin ve riskli alanların belirlenmesine yönelik olarak yönetim tarafından yürütülen çabaların tamamına verilen isimdir (Uzunay, 2007). İç kontrol sisteminin temel bileşenlerinden ve ikinci sırada yer alan risk değerlendirme, şirketin amaç ve hedeflerini başarılmasında ortaya çıkan iç ve dış risklerin belirlenmesini ve analizini ifade eder (Atmaca, 2012:197). Risk değerlendirme süreci; şirketin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde ortaya çıkması muhtemel risklerin tespiti ve tespit edilen risklerin şirketin risk iştahı çerçevesinde optimum düzeye indirilmesi süreçlerinden oluşur. (Polat, 2018: 91)

İç kontrol sisteminin üçüncü unsuru olan kontrol eylemleri ya da başka bir ismi ile kontrol faaliyetleri, iç kontrol sürecinin risk değerlendirme aşamasında belirlenen risklerin ve risk alanlarına yönelik kontrol faaliyetlerini geliştiren, arttıran ve prosedürel hale getiren faaliyetler bütünüdür (Kesik, 2005).

İç kontrol sisteminin dördüncü unsuru olarak kabul edilen bilgi ve iletişim unsuru; şirketlerin bilginin değerlendirilmesi, işletme içerisinde bilginin etkin ve yeterli seviyelerde iletilmesi ve şirket dışsal süreçlerinde iletişimin etkinliği konularını kapsamaktadır (Türedi vd., 2015): Diğer bir ifade ile iç kontrol sisteminin etkin ve verimli sonuçlar ortaya çıkart-

ması ve hile riskini minimize edebilmesi noktasında, şirket iç ve dış süreçleri arasındaki iletişim ağlarının ve bilgi aktarımlarının etkin olması gerekmektedir.

İç kontrol sisteminin son unsuru olarak kabul edilen sistemin gözlemlenmesi unsuru temel olarak tüm sistemsel süreçlerde olması gereken bir unsurdur. Bir sistem kurulduktan ve faaliyete alındıktan sonra, sistemin gözlemlenmesi ve var ise aksaklıkların belirlenmesi ve belirlenen aksaklıklara göre sistemin iyileştirilmesi sistemin sürekliliği açısından önemlidir. İç kontrol sisteminin gözlemlenmesi unsuru, hangi bilgilerin, kime, kimlere, hangi departmanlara, ne şekilde ve ne zaman raporlanacağını belirlemesini de kapsayan bir unsurdur (Güner, 2009). Ancak etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması kurumlar için gerek şart olsa da yeter şart değildir. İç kontrol istemi ile birlikte kurumların dürüstlük ve etik değerler, yönetimin felsefesi ve işletim tarzı, örgütsel yapı, yönetim kurulu, yönetim ve çalışanlar için iyi tanımlanmış görevler ve sorumluluklar, mükemmeliyetçi bir yaklaşım, etkin ve faal bir yönetim kurulu ve komitesi, kurumsal risk yönetimi ve aile şirketlerinde aile ilişkilerini düzenleyen kurumsal süreçler gibi birçok farklı unsur ile desteklenmesi önem arz etmektedir. (Alpman, 2018:9)

Kontrol ortamı, şirket yönetiminin iç kontrol sisteminin oluşturulmasında ortaya koydukları tavır ve davranışları, politikaları, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve çalışanlara yönelik oluşturulan prosedürlerden oluşmaktadır. Şirketin faaliyetlerini yapma biçimini ifade eder (Türedi vd., 2015:70).

### *1.3. Hile Kavramı ve Hile Riski*

Haksız menfaat sağlama amacı ile yapılan aldatıcı davranış ya da fiillerin tamamına hile denir (Graycar ve Smith, 2002). Diğer bir ifade ile temelinde aldatma, gizleme, güveni suiistimal etme gibi eylemleri barındıran, bireyler, kurumlar veya kuruluşlar tarafından yapılan eylemler hile olarak adlandırılmaktadır (Thorton, 2013). Hile kavramına ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, kavramın temelinde kasıt yer aldığı görülmektedir. Yani, hile eylemi, kasıtlı bir eylemdir ve dolayısıyla kasıtsız olarak yapıldığı bilinen hata eylemi gibi ortaya çıkartılması kolay olan bir eylem değildir. Hile, kasıt içerdiği ve yapan tarafından asıl amacı olan eylem gizlendiği için tespit edilmesi zor bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hile bir kişi veya kurumun malını müsadere etmesi veya haksız kullanımı olarak tanım-

lanabilir. Başka bir hile tanımı; bir çalışanın kasıtlı olarak uygunsuz bir şekilde kullandığı ve bir işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kullanıp ele geçirerek haksız bir şekilde fayda sağlamasıdır. (Pehlivanlı, 2011: 3)

Hile eylemine ilişkin olarak altını çizmek gereken bir diğer önemli nokta, hilenin her durum ve her koşulda, tüm engellemeye yönelik süreçlere rağmen ortaya çıkabileceği noktasıdır. Şirket bazında ele alındığında, şirketin iç kontrol sistemi, iç denetim süreçleri denli etkin ve verimli olursa olsun, hile insana dair bir eylem olduğu için her zaman ortaya çıkabilmektedir (Fishman, 2001). Dolayısıyla hilenin özellikle şirketler için her zaman var olan bir risk olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu riskin kabul edilmesi ve buna göre önlemler alınması ancak, hile riskinin minimize edilmesi yönünde sonuç vermektedir. Bu noktada önemli olan, hile eylemindeki tarafların ve oluşabilecek hile türlerinin bilinmesidir. Aşağıda yer alan tablo kapsamında, hile türleri ve hile eylemine ilişkin taraflar örneklendirilmiştir.

**Tablo 1: Hile Eyleminin Tarafları ve Türleri**

Hile Türü	Taraf (Kurban)	Taraf (Hileyi Gerçekleştiren)
Çalışan Hilesi	İşveren	İş görenler
Yönetim Hilesi	Tüm İşletme	Üst Yönetim
Yatırım Hilesi	Yatırımcılar	Şahıslar
Satıcı Hilesi	Mal ve/veya Hizmet Alıcısı Olan Şirketler	Mal Satanlar
Müşteri Hilesi	Mal ve/veya Hizmet Satıcısı Olan Şirketler	Mal Alanlar

**Kaynak:** (Bozkurt, 2009) ve (Hile Denetim Hizmetleri, “İşletme Odaklı Hile Türleri”  
<http://www.hiledenetimhizmetleri.com/hile-denetimi/isletme-odakli-hile-turleri.html>)

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü gibi, farklı hile türlerinin farklı tarafları mevcuttur. Her ne kadar eyleme ilişkin farklı taraflardan söz ediliyor olsa dahi, hile eyleminin sahip olduğu bir takım ortak özelliklerin var olduğunu söylemek mümkündür. Bozkurt (2009), hile eyleminin ortak özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

- Hile eylemi, hileyi gerçekleştiren kişi ya da kurum tarafından gizlilikle yürütülmektedir

- Hile eylemi, hileyi gerçekleştiren kişi ya da kurumun direkt olarak fayda sağlaması için yapılmaktadır
- Hile eylemi kasıtlı bir eylemdir ve bu kasıtlı eylemin sonucunda hem hileyi gerçekleştiren taraf hem de hileye maruz kalan taraf zarar görmektedir

Hile vakasının gerçekleşmesi için bazı faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Hile riskinin belirlenmesi, hileyi oluşturan teşvik, fırsat ve baskıların değerlendirilmesini içerisinde bulundurur (Özkul ve Özdemir, 2013:62)

Hile riski ise, şirketlerin her zaman karşılaşabilecekleri bir risk türüdür. Operasyonel bir risk olarak kabul edilen hile riski diğer operasyonel riskler (personel riski, teknolojik risk, organizasyon riski gibi) (Akdemir, 2010) ile kıyaslandığında, görece daha geniş tabana yayılmış olan bir risk türüdür. Hile riskinin, şirket tarafından geliştirilecek süreçler sonucunda tamamen ortadan kaldırılması gibi bir durum söz konusu değildir ve fakat hile riski taşıyan alanların etkin ve doğru olarak belirlenmesi ve süreç takiplerinin düzenli bir şekilde yapılması ile karşılaşılacak hile riski minimize edilebilmektedir. Hile riskinin minimize edilmesi noktasında önemli olan bir diğer faktör ise hile riskinin sahip olduğu temel faktörlerin çok iyi bilinmesidir. Alan yazın incelendiğinde genel kabul görmüş üç temel hile riski faktörü olduğu görülmektedir. Bu faktörler (Karabınar ve Akyel, 2009);

- Baskı
- Fırsat
- Mantıklı Kılmak

Şeklinde sıralanmaktadır. Hile üçgeni olarak da adlandırılan bu üç faktörden; baskı faktörü; hile eyleminin gerçekleştirilmesi için motivasyon sağlayan bir anlamda hileyi gerçekleştiren tarafı teşvik eden faktörlerin tamamı için kullanılmaktadır (Hogan ve arkadaşları, 2008). Hile riskinin fırsat faktörü; hile yapma baskısına sahip olan, dürüst ve ahlaklı olmayan bireylerin hile yapabilmesine olanak sağlayan durumların ve mevcut zeminlerin tamamı olarak adlandırılmaktadır (Hogan ve arkadaşları, 2008). Hile üçgeninin son faktörü olan mantıklı kılmak faktörü en genel anlamda hile eylemini haklı göstermek demektir. Hileyi gerçekleştiren tarafın, yaptığı eylemi haklı kılması ya da diğer bir ifade ile mantık

zeminine oturtması için bir takım faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karabınar ve Akyel, 2009);

- Şirketin operasyonel süreçlerinde mevcut olan risk faktörlerinin önemsenmemesi ve bu süreçlerde ortaya çıkartılan hilelere ilişkin yeterli önlem alınmaması
- Gereğesi ne olursa olsun, şirket politikalarındaki ve uygulamalarındaki aksaklıkların yönetim tarafından sürekli olarak haklı çıkartılmaya çalışılması
- Şirket etik kodlarının ve etik yönetim süreçlerinin eksik, yetersiz ya da etkin bir şekilde yönetilememesi

Sonuç olarak, hile ve hile riski, şirketlerin faaliyet hayatları süresince mutlaka karşılaştıkları ve karşılaşacakları iki kavramdır. Önemli olan nokta, hile riskinin yok edilemiyor olmasına rağmen minimize edilebilir kılınmasıdır. Diğer bir ifade ile şirketlerin operasyonel risklerinden biri olan hile riskini yönetmesi önemli bir şarttır. Çalışmanın takip eden başlığında, hile riskinin yönetimine ilişkin alan yazın kapsamında değerlendirmeler yapılmıştır.

#### *1.4. Hile Riski Yönetimi*

Hile riski yönetimi, kurumsal süreçte var olan diğer yönetsel süreçler gibi belirlenmiş bir amaca ve hedeflenen bir çıktıya sahip olan bir yönetsel süreçtir. Hile riski yönetiminin temel amacı hile riskini minimize etmek ve hile riski sonucunda ortaya çıkacak zararları ortadan kaldırmaktır. Bu kapsamda hile riski yönetim süreçlerinde; hilenin önlenmesi, hilenin ortaya çıkartılması ve hileye yönelik karşılık verilmesi şeklinde bazı adımlar uygulanmaktadır. Bu adımları kısaca özetlemek, hile riski yönetiminin anlaşılması noktasında yararlı olacaktır.

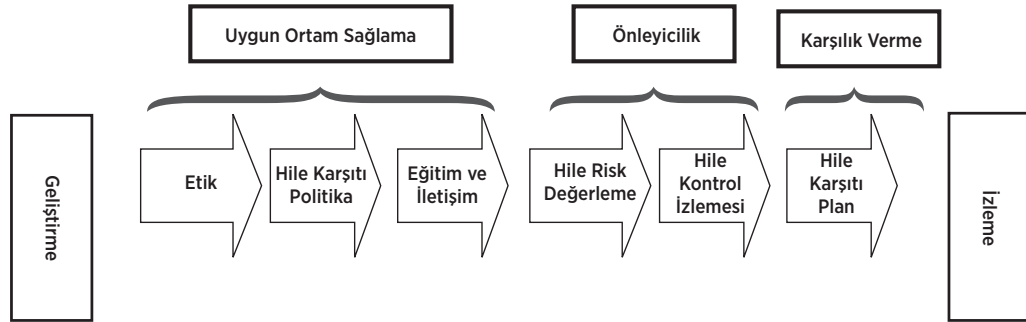
Hile riski yönetimi; işletmelerin hile risklerini belirlediği, bu risklere karşı önleyici ve açıklayıcı kontrolleri geliştirdiği ve uyguladığı bir süreçtir. Hile risk yönetimi oldukça genişdir ve hile sürecinin kovuşturmadan mahkemelere kanıt sunulmasına kadarki soruşturma sürecini kapsar. Hile riski yönetimi, hile riskinin sıfır olduğu bir iş ortamı sağlayamaz. Hile

yapmayı engellemeyi amaçlayan risk yönetimi ile çeşitli kontroller sayesinde hile yapmanı mümkün olduğunca çabuk bulmak mümkündür. (Özdemir, 2013)

Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, insana dayalı bir eylem olan hile eyleminin insan unsurunun var olduğu süreçlerde tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmamaktadır ve fakat hilenin önlenmesine yönelik çalışmalar ile minimize edilmesi mümkün olmaktadır. Hilenin önlenmesine yönelik olarak; şirket süreçlerine uygun bireylerin işe alınması, dürüstlük ve etik değerlere ilişkin çalışmalar, iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması, destek programlarının yürütülmesi, hileye yönelik bilinç oluşturulması, çalışanların faaliyetlerine ilişkin süreçlerde gözlemlenmesi şirketler tarafından sıklıkla yürütülen prosedürler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hileyi önlemeye yönelik süreçler ne kadar etkin ve verimli çalışıyor olsa da insana dair olan bir eylem olduğu için hilenin ortaya çıkma ihtimali her daim var olmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılması, özellikle taşıdığı kasıt unsuru nedeni ile oldukça zorlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Hile eylemini gerçekleştiren kişinin, bu eylemi planlaması, gerçek kastını gizlemesi ve saklaması nedeni ile hile ortaya çıkartılması zor olan bir eylem olarak kabul edilmektedir. Hile riskinin ortaya çıkartılmasına yönelik olarak uygulanan farklı yöntemlerin var olduğu bilinmektedir. Analitik inceleme süreçleri, Benford Kanunu uyarınca dijital analizler, yapay sinir ağları, uzman sistemler ve veri analizi gibi birçok farklı yöntem hile riskini ortaya çıkartma noktasında kullanılmaktadır.

İç kontrol sistemi süreçlerinde ve bağımsız denetime ilişkin süreçlerde çeşitli yöntemler ile ortaya çıkartılmaya çalışılan hile eylemlerinin yinelenmemesi noktasında hileye karşılık verme noktasında şirketlerin kararlı ve adil olmaları gerekmektedir. Şirketlerin ortaya çıkartılan hile vakalarına karşı anında ve etkin tepki verebilmeleri için de önceden hile karşıtı politikalarını strateji düzeyinde belirlemiş olmaları gerekmektedir.



Şekil 1: Hile Karşıtı Politika

**Kaynak:** Tanner, S. (2008). “Managing Risk How Organisations Respond to Fraud Risk” Accountancy Ireland, 40, 3

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, hile karşıtı politikalar birbiri ile ilişkili birçok süreçten oluşan politikalardır. Bu süreçlerde var olan adımlardan her birinin etkinliği, hileye karşılık verme noktasında şirket adaleti ve tepki süresi noktasında olumlu etkiye sahiptir.

### 1.5. Etkili İç Kontrol Sistemi ve Hile Riski

İşletmelerde kurulan etkin iç kontrol sistemleri, hilelerin giderilmesinde ve önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, iç kontrol sistemlerinin hilelerin tespitinde ve önlenmesinde % 60’lık bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Hileleri önlemek için, önce şirkette oluşabilecek hile eylemlerinden haberdar olmak gerekir. Bu noktada etkili olmak için, yapılabilecek hile türleri hakkında bilgi sahibi olmak çok önemlidir. (Yıldırım, 2018)

Hile riskinin minimize edilmesi noktasında en etkili yöntemlerden bir tanesi etkin ve düzenli işleyen iç kontrol sisteminin varlığıdır. İç denetim süreçleri ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin artırılması ve bu sayede risk yönetim süreçlerinden elde edilecek verimin maksimize edilmesi sonucunda hile riskinin şirket süreçlerinde minimize edilmesi muhtemeldir. Etkin, verimli ve dolayısıyla hileyi ve hile riskini minimize etmeye katkı sağlayacak bir iç denetim fonksiyonunun ve iç kontrol sisteminin gereklilikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öksüz, 2005);

- İç denetim ve iç kontrol sistemlerinin yönetsel düzeylerden destek görmesi



- İç denetim sisteminin ve iç kontrol sisteminin var olan süreçlerdeki rolünün çok iyi anlaşılması ve şirket tabanına bu rolün yeterli ve açık bir şekilde anlatılması
- İç kontrol sistemlerinin şirkete katma değer yaratacak şekilde planlanması ve örgütlenmesi

İç kontrol sistemi kurumun amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin; (i) etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, (ii) varlık ve kaynakların korunmasını, (iii) muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, (iv) mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere kurum tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçleri kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür (Resmi Gazete, 2003).

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

#### *1.6. Hile Konusunda Yönetimin Sorumluluğu*

Yöneticiler, işletme paydaşlarından biri olarak, kendi rolleri ile tüm paydaşların çıkarları için yasal ve ahlaki sorumluluklar arasındaki potansiyel çatışmaları yönetebilmelidir.(Arı, 2008)

Yönetim, hile riski programını tasarlamada ve gerçekleştirmede tam sorumluluğa sahiptir. Bu sorumluluklar aşağıda sıralanmıştır:

- Periyodik hile riski değerlendirmesini gerçekleştirmek
- Anti-hile kontrollerini oluşturmak ve gerçekleştirmek
- Hile kontrollerinin etkinliğini değerlendirmek ve Yönetim Kurulu'na düzenli bir şekilde raporlamak
- Çalışanları hile ve kontroller konusunda eğitime tabi tutmak
- İşletme içinde doğru etik ortamı oluşturmak
- Davranış kodlarının uygulanmasını sağlamak

## II. Bağımsız Denetim Standardı 240 Kapsamında Denetçilerin Hile Müzakeresi ve İç Kontrol Sistemi Kapsamında Değerlendirilmesi

### 2.1. Bağımsız Denetim

Bilindiği gibi bağımsız denetim kavramı, özellikle son yıllarda halka açık olan ya da olmayan birçok büyük şirket için önemli bir kavram haline almıştır. Bağımsız denetim, şirketin iç ve dış paydaşlarına, şirket faaliyetlerine ilişkin bilgi veren ve şirketin finansal tablolarının belirlenmiş standartlara uygun ve uyumlu olduğuna yönelik yürütülen bir denetim türüdür. Diğer bir ifade ile şirket tarafından yürütülen faaliyetlerin, mevzuata, belirlenmiş yasalara uygun ve uyumlu olup olmadığını inceleyen ve şirketin faaliyetlerine ilişkin bu yönde bir çıkarım sunan bağımsız denetim (Hatunoğlu ve diğerleri, 2012) özellikle finansal bilgilerin gerçeğe uygun olup olmadığının yansıtılması hususunda önem arz eden bir denetim türüdür (Kandemir, 2010).

#### 2.1.1. Bağımsız Denetçi Kavramı ve Sorumlulukları

Bağımsız denetçi, denetim işini kabul etmeden önce kendi müşteri kabul politikası doğrultusunda müşteri işletme hakkında gerekli bilgileri toplar, yinelenen bir denetim mevcut ise denetlenecek olan işletmenin önceki bağımsız denetim firması ile görüşerek işletme hakkında bilgi edinir, denetim işini kabul etmesi durumunda müşteri işletmeyle denetim sözleşmesini imzalar (Haftacı, 2011: 33).

Bağımsız denetçi, en temel anlamda, bağımsız denetim standartları kapsamında faaliyet gösteren, denetim ilişkisi olduğu şirket ile herhangi bir ticari / finansal ilişkisi olmayan ve belirlenmiş standartta bir sözleşme ile denetim faaliyetlerini gerçekleştiren yetkili kişiler olarak tanımlanmaktadır (Bulca, Yeşil, 2014). Bağımsız denetçiler, yürüttükleri bağımsız denetim işlemleri sürecinde ve sonuçlarında bir takım sorumluluklar taşımaktadırlar. Bu sorumlulukların başında, bağımsız denetim süreçlerinde şirkete dair ortaya çıkartılan, her tür riskin, riskin türünün, riskin önemlilik derecesinin ve riskin kapsamının şirket üst yönetimine bildirilmesi gelmektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız denetçiler, bağımsız denetim süreçlerinde finansal raporlara ilişkin olarak önemli hata ve yanlışlıkların bulunması ve tespit ettikleri hata ve yanlışlıkların, hilelerin üst yönetime raporlanması konusunda sorumludurlar (Kandemir, 2010). Bağımsız denetçilerin ve bağımsız denetim şirketleri-

nin sorumlulukları pek tabii bu sayılanlar ile sınırlı değildir. Bağımsız denetim şirketlerinin ve bağımsız denetçilerinin bir takım hukuki sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu hukuki sorumluluklar ([www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr));

- Var olan bağımsız denetim standartlarına uygun olarak görev kabul etmek ve görev değişimi yapmak
- Bağımsız denetim sözleşmesi kapsamında yer alan denetçiler haricinde başka bağımsız denetçinin şirket denetim süreçlerinde görevlendirilmemesi
- Bağımsız denetim süreçlerine ilişkin planların ve planlamalara ilişkin destekleyici bilgi ve belgeleri kanıt olarak sunmak, saklamak
- Uygun bağımsız denetim yöntemini ve tekniğini kullanmak
- Raporlamaya ilişkin temel ilkelere uymak
- Denetim ekibinde yer alan denetçilerin dürüst, tarafsız ve mesleki yeterliliğe haiz olması,
- Denetim ekibinde yer alan denetçilerin bağımsız ve güvenilir olması

Sonuç olarak, bağımsız denetçilerin en önemli sorumluluğunun ve en temel fonksiyonunun şirketin finansal bilgilerinin güvenilirliğini sağlamak olduğunu söylemek mümkündür (Bulca ve Yeşil, 2014).

BDS-240 standardı kapsamında bağımsız denetçinin hileli işlemlere yönelik sorumlulukları ele alındığında aşağıdaki maddeler dikkate çarpmaktadır. Konu maddeler BDS-240 standardının giriş bölümünde yer alan hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin sorumlulukları kapsayan kısımda “denetçinin sorumlulukları” kapsamında yer almaktadır (BDS-240 / 5);

- Bir denetimi BDS'lere uygun olarak yürüten bir denetçi, bir bütün olarak finansal tablolarda hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıkların bulunmadığına dair makul güvence elde etmekle sorumludur. Denetimin BDS'lere uygun olarak planlanmasına

ve yürütülmesine rağmen, denetimin yapısal kısıtlamaları sebebiyle kaçınılmaz olarak finansal tablolardaki bazı önemli yanlışlıkların tespit edilememe riski vardır,

- Denetçinin bir hileyi tespit edebilmesi; suç işleyenin becerisi, manipülasyonun sıklığı ve kapsamı, içerdiği muvazaalı işlemin niteliği, manipüle edilen her bir tutarın nispi büyüklüğü ve olaya karışan kişilerin kıdemleri gibi faktörlere bağlıdır. Hile yapılmasına fırsat oluşturan durumlar denetçi tarafından daha kolay belirlenebilirken, muhasebe tahminleri gibi yargıya dayalı alanlardaki yanlışlıkların hatadan mı yoksa hileden mi kaynaklandığına karar verilmesi daha zordur
- Denetçinin, yönetim tarafından yapılan hile (yönetim hilesi) kaynaklı önemli yanlışlığı tespit edememe riski, çalışanların yaptığı hileyi tespit edememe riskinden daha yüksektir. Bunun sebebi, yönetimin genellikle doğrudan veya dolaylı olarak muhasebe kayıtlarını manipüle edebilecek, hileli finansal bilgi sunabilecek veya diğer çalışanların yapabileceği benzer hileleri önlemek üzere tasarlanmış kontrol prosedürlerini ihlal edebilecek bir pozisyonda olmasıdır

### *2.1.2. Bağımsız Denetçilerinin Hile Konusundaki Sorumluluğu*

Şirketlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli operasyonel risklerden biri olan hile riskini ortaya çıkartılması noktasında bağımsız denetçilerin önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Daha önce de belirtilmiş olduğu gibi, hile riski, insan unsurunun yer aldığı her süreçte ortaya çıkması muhtemel bir risk türüdür.

Şirketlerin bağımsız denetim süreçlerinde yer alan bağımsız denetçilerin şirket ve şirket paydaşları ile direkt olarak finansal ve mali bir ilişki içerisinde bulunmaması ve süreçler kapsamında mesleki ahlak kurallarından taviz vermeden faaliyette bulunması hile risklerinin ortaya çıkartılması noktasında önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile bağımsız denetçiler, kamu yararına çalıştıklarının farkındalığı ile, şirket denetim süreçlerinde etik ilkeler çerçevesinde çalışmalı ve hile riski oluşturabilecek alanları ve hile risklerinin tespit edilmesinde aktif rol oynamalıdır.

BDS 240'a uygun olarak bağımsız denetçi mali tablolar üzerinde hile kaynaklı önemli yanlışlık risklerine karşılık yapılması gereken işleri belirler ve yönetim beyanında düzenlenmiş ve değerlendirilmiş risklere karşı müteakip denetim prosedürlerini düzenler ve uygular.

Müteakip denetim prosedürlerine ilişkin, amacına göre maddi doğrulama prosedürleri ve kontrol testlerini uygular. Türüne göre ise; tetkik, gözlem, yeniden uygulama, yeniden hesaplama, teyit (dış teyit), sorgulama veya analitik prosedürler şeklinde yapabilir. (Ertop, 2016)

### *2.1.3. Bağımsız Denetçinin Hileleri Ortaya Çıkartmada Kullandığı Teknikler*

Kandemir ve Kandemir (2013:33) 1930'lu yıllardan itibaren yaşanan çeşitli gelişmelere paralel olarak 1960'lara kadar işletmelerde yapılan hile eylemlerini açığa çıkarmak denetimin bir amacı olarak önemini yitirmeye yüz tutarken, bağımsız denetçilerin hile eylemlerine ilişkin olaylarda yapacakları çalışmaların sınırlı olduğunu, bu nedenle de hilelerin ortaya çıkarılması ve önlenmesi sorumluluğunun bağımsız denetçilerden çok işletme yönetimleri üzerine devredilmeye başlandığını ifade etmiştir.

Bağımsız denetçiler, hileleri ortaya çıkartma sürecinde farklı teknikler kullanmaktadırlar. Bu teknikler içerisinde sıklıkla başvurulan tekniklerden bir tanesi “analitik inceleme prosedürleri” olarak adlandırılan tekniklerdir.

#### *2.1.3.1. Analitik İnceleme Prosedürleri*

Bu teknik hesaplar arasında bulunan anlamlı ilişkilerin incelenmesine dayalıdır. Denetçi bu analizleri gerçekleştirerek hesaplar hakkında beklentiler oluşturur. Beklenti oluşturmasını sağlayacak veriler işletmeden yansıyan bilgiler ile denetçinin mevcut bilgileridir. Bu tekniğin uygulanması işletmenin finansal tablolarında risk içeren noktaları işaret eder. Risk belirlenen her alanda hile bulunma olasılığı vardır (Mengi, 2013:120)

Analitik inceleme prosedürleri, hile riskinin ölçülebilmesi hususunda kullanılan tekniklerdir. Bu prosedürler, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Seri: X No. 22 tebliğinde analitik prosedürler; finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki inandırıcı ilişkilere dayalı çalışmaların ortaya çıkardığı finansal bilgilerin değerlendirilmesi ve ilgili bilgilerle uyumsuz ilişkilerin veya belirlenen tutarlardan sapmaların ve dalgalanmaların oluşturulmasını içeren teknik” olarak tanımlanmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2013).

Analitik inceleme prosedürleri adı altında uygulamada sıklıkla kullanılan teknikler, yüzde analizi, dikey analiz, karşılaştırmalı tablolar analizi, eğilim yüzdeleri analizi şeklinde sıra-

lanmaktadır. Bu prosedürlerin uygulanması noktasında en önemli nokta, prosedürlere ilişkin zamanlamadır. Denetim planlamasının yapıldığı aşamada, denetime ilişkin kanıtların toplanması sürecinde ve denetim kanıtlarının değerlendirilmesi aşamalarında analitik inceleme prosedürlerinden yararlanılmaktadır. Diğer bir ifade ile neredeyse bağımsız denetim sürecinin tamamında analitik inceleme prosedürlerinden faydalanılmaktadır. Aşağıda yer alan tablo kapsamında, hangi analitik inceleme prosedürünün ne zaman, hangi amaçla ve denetim sürecinin hangi aşamasında kullanılıyor olduğu gösterilmektedir.

**Tablo 2: Analitik İnceleme Prosedürlerinin Amaç ve Zamanları**

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

**Kaynak:** (Koskivaara, 2004)

### 2.1.3.2. Benford Kanunu

Bağımsız denetçilerin hile risklerini ortaya çıkartma sürecinde kullandıkları bir diğer yöntem Benford Kanunu baz alınarak yürütülen dijital analiz süreçleridir. Dijital analiz süreçleri, hile risklerinin tespit edilmesi noktasında önemlidir. Dijital analiz süreçlerinin temeli, şirketin muhasebe sisteminde yer alan muhasebe verilerinde ve bu veriler ışığında yaratılan finansal tablolardaki hileleri sayısal olarak tespit etmektir. Dijital analizler, istatistiksel analizler olarak sınıflandırılmaktadır. Logaritmik temele dayanan bu analizlerin uygulanması noktasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, analizlerin sonucunda ortaya çıkması olası “olağan üstü” hesaplamaların her durumda hile riskine işaret etmiyor olmasıdır. Diğer bir ifade ile mevcut doğası gereği bazı muhasebe hesapları Benford Ka-

numunu kapsamında yürütülen dijital analizlere uyum sağlamamaktadır. Dolayısıyla, dijital analizler sonucunda oluşan olağan üstü hesaplamaların her zaman hile riskine işaret etmeyeceği bilgisi göz önünde tutulmalıdır. Aşağıdaki tablo, dijital analizler kapsamında hangi durumlarda Benford Kanunu'nun kullanılıp hangi durumlarda kullanılmayacağına ilişkin bilgi vermektedir.

**Tablo 3: Benford Kanunu Kapsamında Dijital Analiz Tekniği**

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

**Kaynak:** (Türkyener, 2013)

#### **2.1.3.4. İhbar Hattı**

Hile riskinin ortaya çıkartılması noktasında ihbar hatlarının kullanımı da günümüze bağımsız denetçiler tarafından sıklıkla uygulanan bir prosedürdür. İhbar hatları, şirketlerin iç süreçlerinde ortaya çıkan hileli işlemlerin bildirilebileceği bir ihbar hattının kurulması

temeline dayanmaktadır. Şirketin her düzeydeki çalışanın erişebileceği ve bildirimde bulunabileceği bu sistemde gizlilik esastır.

İhbar hattı sisteminin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bu ihbar hatlarına gelen bilgilerin ve ihbarların doğruluğunun ve güvenilirliğinin test edilmesidir. Diğer bir ifade ile bağımsız denetçiler, bu hatlara gelen tüm hile riski ihbarlarının doğru olduğuna inanmadan önce, gerekli testleri ve araştırmaları yapmak durumundadır. Çünkü, yapılacak ihbarlar, şirkete zarar verme amacı ile yapılmış olabilmektedir (Mengi, 2013).

#### *2.1.3.5. Veri Analizi*

Veri analizi tekniğinin temelinde, şirketin finansal verilerinde standart haricinde kalan verilerin ortaya çıkartılması yatmaktadır. Diğer bir ifade ile grafik analizleri, olay akış şemaları, nümerik analizler ve ilişki analizleri (Kiracı, 2005) kapsamında yürütülen veri analiz tekniklerinin en önemli getirisi bu veri analizlerini bilgisayar programları ile minimum hataya olanak verecek şekilde yapıyor olmasıdır.

Veri analizleri, belirlenmiş bir evrenden örneklem seçmek yöntemi ile yapılabileceği gibi, bilgisayar programları vasıtası ile yapılan veri analizlerinde şirketin muhasebe kayıtlarında yer alan verilerin tamamının analiz edilmesi de mümkün olmaktadır (Bozkurt, 1998). Örnekleme yönteminden hariç olarak yapılan tüm finansal verilerin analiz edilmesine dayanan veri analizlerinin güvenilirlik ve geçerlilik katsayıları oldukça yüksek olduğu için, tüm verilerin analizi sonucunda hileli alanların ve hileli verilerin analiz edilmesi ve tespit edilmesi daha olanaklı olmaktadır.

#### *2.1.3.6. Uzman Sistemler*

Uzman sistemler; mevcut bilgileri kullanarak belirli bir disiplin içinde sorunlara çözüm önermek için sezgisel ve mantıksal çıkarım yapmaya yönelik bir tekniktir şeklinde tanımlanabilir (Rada, 2008). Bu sistemlerin uygulanması sürecinde hilenin varlığına ilişkin bir veri elde edilebilir. Bu noktada konu veriler analiz edilir ve çıkan sonuçlara göre, sistemin temelini oluşturan kurallar revize edilir ve hileye karşı önlem alınmasına olanak sağlanır. Hileye karşı önleyici prosedürler geliştirildikten sonra, hile riskinin daha etkin algılanması ve önlenmesi için merkezi hile yönetimi sistemi kurulmalıdır (Hillas, 2009).



## 2.2. BDS-240 Kapsamında Hile ve İç Kontrol Sistemine İlişkin Müzakereler

Denetim faaliyeti için görevlendirilen denetçiler, hazırladıkları rapor, defter, belge ve çalışma notları ile elektronik manyetik ve benzeri ortamlarda tutulanlar dâhil tüm kayıt ve bilgilerin ve ayrıca ilgililerden yazılı ve sözlü bilgi almaya, gerekli tutanakları düzenlemeye yetkilidirler. Kendilerinden bilgi istenilen gerçek ve tüzel kişiler denetçilerin bu sorumluluğunu yerine getirmeleri için bilgi vermekle sorumludurlar (Bulca ve Yeşil, 2014: 53).

BDS-240 standardı, bağımsız denetçilerin, hile ve hile riskine ilişkin sorumluluklarını düzenleyen standarttır. Bu standart özellikle hileli işlemlerden kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine ilişkin olarak uygulama çerçevesi sunmaktadır. Bu standart kapsamında bağımsız denetim sürecinde bazı müzakerelerin yapılmasına ilişkin belirlemeler yer almaktadır.

BDS-240 standardı kapsamında denetçilerden kurulu olan denetim ekibinin, hileye ilişkin olarak kendi içerisinde müzakere yapmasına ilişkin olarak çerçeve çizilmektedir. Bu kapsamda, denetim ekibi içerisinde yapılacak olan müzakerede hilenin ne şekilde ortaya çıkabileceği dâhil olmak üzere, şirketin finansal tablolarının nasıl ve nerede hile kaynaklı önemli yanlışlıklara açık olabileceği hususları incelenmektedir. Bu husular kapsamında BDS-240 standardı kapsamında, denetim ekibi içerisinde yapılacak müzakerelerin çerçevesi aşağıdaki gibi çizilmiştir (BDS-240 / A11);

- İşletmenin finansal tablolarının, hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine açıklığının denetim ekibi içinde müzakere edilmesi:
- Daha deneyimli denetim ekibi üyelerine, finansal tabloların nasıl ve nerede hile kaynaklı önemli bir yanlışlığa açık olabileceği hakkındaki görüşlerini paylaşma fırsatı verir.
- Denetçinin, hileye açık olma durumuna karşı yapılacak uygun işleri belirlemesine ve belirli denetim prosedürlerinin hangi denetim ekibi üyesi tarafından uygulanacağına karar vermesine imkân sağlar.
- Denetçinin, denetim prosedürleri sonuçlarının denetim ekibi arasında nasıl paylaşılacağını ve dikkatini çeken her türlü hile iddiasını nasıl ele alacağını belirlemesine imkân sağlar

Bu müzakereler bir anlamda, denetim ekibinde yer alan deneyimli denetçilerin sahip oldukları tecrübeler doğrultusunda denetime tabi şirketin finansal tablolarında hileye açık olarak tespit edilmesi muhtemel alanları diğer denetçiler ile paylaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu müzakereler kapsamında, şirketin hileye açık alanlarının tespit edilmesi sürecinde hangi denetim tekniklerinden yararlanılabileceğinin tartışılması konusunun yanı sıra aşağıdaki konular da denetim ekibi içerisinde yapılan müzakerelerin konusunu oluşturabilmektedir (BDS-240 / A12);

- İşletmenin finansal tablolarının nasıl ve nerede hile kaynaklı önemli yanlışlığa açık olabileceği, yönetimin nasıl hileli finansal raporlama yapabileceği ve bunu nasıl gizleyebileceği ile işletme varlıklarının nasıl kötüye kullanılabileceği hakkında denetim ekibi üyeleri arasında görüş alışverişinin yapılması
- Kazanç yönetiminin göstergesi olabilecek durumlar ile yönetim tarafından kazançların hileli finansal raporlamaya yol açabilecek şekilde yönetilmesi amacıyla uygulanabilecek yöntemlerin değerlendirilmesi
- İşletmeyi etkileyen ve yönetim veya diğer taraflar üzerinde hile yapmaları konusunda teşvik veya baskı oluşturabilen, yapılacak hile için fırsat yaratabilen ve yönetimin veya diğer tarafların yapılan hileyi rasyonelleştirmesini sağlayıcı bir kültür veya ortama işaret edebilen bilinen iç ve dış faktörlerin değerlendirilmesi.
- Nakit veya kötüye kullanıma açık diğer varlıklara erişimi olan çalışanların gözetimine yönetimin katılımının değerlendirilmesi.
- Yönetim veya çalışanların davranış ya da yaşam biçimlerindeki olağan dışı veya açıklanamayan ve denetim ekibinin dikkatini çeken değişikliklerin değerlendirilmesi.
- Hile kaynaklı önemli yanlışlık ihtimalinin denetim süresince akılda tutulması gerektiğinin vurgulanması.
- Karşılaşılması hâlinde hile ihtimalinin göstergesi olabilecek durumların göz önünde bulundurulması.

- Uygulanacak denetim prosedürlerinin nitelik, zamanlama ve kapsamına ön görülemezlik unsurunun nasıl dâhil edilebileceğinin değerlendirilmesi.
- Belirli türdeki denetim prosedürlerinin diğerlerinden daha etkin olup olmadığının ve işletmenin finansal tablolarının hile kaynaklı önemli yanlışlığa olan açıklığına karşılık vermek üzere seçilebilecek denetim prosedürlerinin değerlendirilmesi
- Denetçinin haberdar olduğu her türlü hile iddiasının dikkate alınması.
- Kontrollerin yönetim tarafından ihlal edilmesi riskinin dikkate alınması.

BDS-240 standardı kapsamında, denetçilerin, şirketlerin iç kontrol sistemleri de dâhil olmak üzere, şirketin mevcut çevresini doğru tanımlayabilmek adına zorunlu kılınan risk değerlendirme prosedürlerini uygulamaları sürecinde hile kaynaklı önemli yanlışlıklara dair risklerin belirlenmesinde hangi prosedürlerin uygulanacağı da belirtilmiştir.

Denetçiler, hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerini belirlerken ve değerlendirirken,

- BDS-315’e uygun olarak, finansal tablo düzeyinde ve işlem sınıfları, hesap bakiyeleri ve açıklamalara ilişkin yönetim kademesi beyanı düzeyinde hile kaynaklı “önemli yanlışlıkları” belirler ve değerlendirir.
- Denetçi, hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerini belirlerken ve değerlendirirken ve hasılatla ilişkin muhasebeleştirme işlemi yaparken, hile riskinin bulunduğu varsayımı ile hangi tür hasılatın, hangi tür hasılat işleminin ya da yönetim beyanının hile riskine neden olabileceğini değerlendirir.
- Denetçi, değerlendirilmiş hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerinin ciddi riskler olarak dikkate almak ve kontrol faaliyetleri dâhil olmak üzere şirketin bu tür risklere yönelik kontrollerini anlamak zorundadır.

Denetçilerin, hile kaynaklı “önemli yanlışlıklara” ilişkin olarak sorumluluğu riskleri belirlemek ve değerlendirmek ile sınırlı değildir. Denetçiler, hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine karşı yapılması gereken işler ile sorumludur. Değerlendirilmiş hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine karşı yapılacak işler BDS-240 kapsamında aşağıdaki gibi hüküm altına alınmıştır;

• *Yapılacak Genel İşler*

- Denetçi, finansal tablolar düzeyinde değerlendirilmiş hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine karşı yapılacak genel işleri belirlerken:
  - Yapılacak denetimle ilgili hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine ilişkin yaptığı değerlendirmeyi ve önemli denetim sorumluluklarının ve-rileceği kişilerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini dikkate alarak personeli görevlendirir, yönlendirir ve gözetir,
  - Başta subjektif ölçümler ve karmaşık işlemlerle ilgili olanlar gelmek üzere, işletmenin muhasebe politikaları seçimi ve uygulamasının, yön-etimin kazanç yönetimi yapma çabasından kaynaklanan hileli finansal raporlamanın bir göstergesi olup olmadığını değerlendirir,
  - Denetim prosedürlerinin niteliği, zamanlaması ve kapsamının seçimi-ne, ön görülmedik unsurunu dâhil eder.
- *Yönetim beyanı düzeyinde değerlendirilmiş hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine karşı uygulanacak denetim prosedürleri;*
  - BDS 330’a uygun olarak denetçi, yönetim beyanı düzeyinde değerlen-dirilmiş hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine; niteliği, zamanlama-sı ve kapsamıyla karşılık veren müteakip denetim prosedürlerini (risk değerlendirmesi sonrası uygulanan denetim prosedürlerini) tasarlar ve uygular,
- *Kontrollerin yönetim tarafından ihlal edilmesi riskine karşı uygulanacak dene-tim prosedürleri;*
  - Yönetim, normalde etkin şekilde işliyor görünen kontrolleri ihlal ederek muhasebe kayıtlarını manipüle etme ve hileli finansal tablolar hazırlama imkânına sahip olduğu için hile yapmaya elverişli, özel bir konumdadır. Yönetimin kontrolleri ihlal etme riskinin seviyesi işletme-

den işletmeye farklılık göstermekle birlikte, bu risk tüm işletmelerde mevcuttur. Bu tür ihlallerin nasıl ortaya çıkabileceği öngörülebilir olmadığından, kontrollerin yönetim tarafından ihlal edilmesi, hile kaynaklı önemli bir yanlışlık riskidir ve bu sebeple ciddi bir risktir.

- Denetçi, kontrollerin yönetim tarafından ihlal edilmesi riskine ilişkin yaptığı değerlendirmeden bağımsız olarak, aşağıdaki amaçlara yönelik denetim prosedürlerini tasarlar ve uygular

Denetim sürecinde, denetçilerin hile ve hileye açık alanlara yönelik olarak yapması gereken bir diğer sorumluluk alanı olarak üst yönetim ile müzakere süreçleri belirlenmiştir. Standart kapsamında, hileye ilişkin olarak denetçilerin üst yönetim ile müzakereler yürütmesine ilişkin gerekliliklerin altı çizilmiştir. Denetçilerin hileye ilişkin olarak üst yönetim ile yürüteceği müzakerelerde ele alınması muhtemel hususlara ilişkin örnekler aşağıdaki gibidir (BDS-240 / A64);

- Yönetimin, hileyi önlemeye ve tespit etmeye yönelik uygulanan kontrollerle ve finansal tablolarda yanlışlık olabileceği riskiyle ilgili değerlendirmelerini niteliği, kapsamı ve sıklığı hakkındaki endişeler.
- Yönetimin, tespit edilen önemli iç kontrol eksikliklerini uygun biçimde el alamaması veya tespit edilen bir hileye uygun karşılığı verememesi.
- Yönetimin yeterlik ve dürüstlüğü hakkındaki soru işaretleri de dâhil, denetçinin işletmenin kontrol çevresine ilişkin değerlendirmesi.
- Yönetimin, finansal tablo kullanıcılarının işletmenin performansı ve kârlılığıyla ilgili algılarını etkileyerek bu kişileri aldatmak amacıyla kazanç yönetimi yaptığına işaret eden muhasebe politikalarının yönetim tarafından seçimi ve uygulanması gibi, yönetimin hileli finansal raporlama yaptığına işaret edebilecek eylemleri.
- Olağan iş akışı dışında görünen işlemlerle ilgili yetkilendirmelerin yeterlilik ve tamlığına ilişkin endişeler.

Bu noktaya kadar BDS-240 standardı kapsamında ele alınan konular ışığında, BDS-240 standardının, finansal tabloların denetiminde hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine yönelik olarak müzakere yöntemine önem verdiğini söylemek mümkündür. Standart kapsamında ele alınan müzakere yöntemleri, sadece denetim ekibi (denetçi) ve üst yönetim arasında planlanmamıştır. Aksine, denetim ekibinin de kendi içerisinde, denetimini yürüttükleri şirkette hile riski ortaya çıkması muhtemel alanlara yönelik olarak müzakere yapması beklenmektedir. Bu müzakerelerin temel amacı, şirketlerin hileli işlemlerinin ve hile kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerine ilişkin olarak üst yönetimin de denetim ekibinin farkındalığının artırılmasıdır. Yapılan müzakereler hem üst yönetiminin denetim süreçlerine olumlu katkı sağlaması hususunda önem arz etmektedir hem de denetim ekibinin müzakereler sonucunda elde edeceği ortak akıl sonucunda, şirketin hileli alanlarının ve hile riskinden kaynaklı “önemli yanlışlık” risklerinin daha etkin ve doğru belirlenmesi olacaktır.

## Sonuç

Yönetim, hilelerin önlenmesi ve ortadan kaldırılmasından sorumludur ve olumlu bir kontrol ortamı ile birlikte uygun kontrol faaliyetleri kurarak hilelerin önlenmesinde önemli bir rol oynar. Şirket yönetimi, küçük ve orta ölçekli şirketler için gerçek ve şeffaf raporlama ve ticari varlıkların etkin kullanımından sorumludur. İşletmelerde iç kontrol sisteminin kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesi, şirket yönetiminin bu sorumluluğu başarıyla yerine getirmesine yardımcı olacaktır. Günümüzde küresel bir sorun haline gelen ve özellikle hileleri kullanarak gerçekleştirilen yolsuzluk olayları ile mücadele edilmesi büyük önem kazanmıştır. Söz konusu mücadelede bağımsız denetimin özel bir konumu bulunmaktadır.

Operasyonel risklerin içerisinde en kapsamlı risk olarak kabul edilen hile riski, günümüzde şirketlerin sıklıkla karşılaştığı risklerin başında gelmektedir. Hileli işlemler ve hile riski şirketler tarafından ciddiye alınmadıkları noktada, şirketler için istenmeyen sonuçlar doğurabilmekte ve sonu yolsuzluğa kadar giden yıkıcı sonuçlar ile sonlanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, hileli işlemlerin hile riskinin önlenmesi önemli bir konudur.

İnsana dair her süreçte ortaya çıkması muhtemel olan hile ve hile riski konularının minimize edilmesi ve şirketlerin bu risklerden dolayı yara almaması için öncelikle şirketlerin politika bazında etik prosedürlerini, kurumsal yönetim ilke ve prosedürlerini, risk yönetim sistemlerini ve iç kontrol sistemlerini ele almaları gerekmektedir. Bu sistemlerin etkin bir şekilde kurulması, kullanılması, kontrollerinin yapılması ve yapılan kontrollerin sonucunda ortaya çıkan aksaklıkların giderilmesine yönelik planlamaların ve uygulamaların yapılması hileli işlemlerin ve hile riskinin minimize edilmesi noktasında önem arz etmektedir.

Hile riskinin minimize edilmesi noktasında bir diğer önemli görev, bağımsız denetçilere düşmektedir. Bağımsız denetim süreçlerinde farklı analiz teknikleri vasıtası ile hile riskini tespit etmek ve hileli alanları belirlemeye yönelik olarak çalışan denetçilerin, bu süreçlerde etik ve ahlaki kurallara bağlı kalmaları ve süreçler sonucunda belirledikleri hileleri üst yönetime değiştirmeden ivedi şekilde raporlaması önem arz etmektedir.

Bağımsız denetçilerin şirkete ilişkin prosedürler kapsamında hile riski taşıyan alanları ya da hileli işlemleri belirlemesi noktasında, şirketin var olduğu sektörün özelliklerini, mevcut sektörde hile riski oluşturma olasılığı diğer alanlara göre yüksek olan hile riski alanlarını belirlemesi önemlidir. Diğer bir ifade ile sektörel bazda önemlilik derecesi farklılaşan hileli alanların denetçiler tarafından önceden biliniyor olması, şirketin denetim süreçlerinde uygulanan analizlerin bu alanlara yönelik yoğunlaştırılmasına olanak sağlayacaktır. Hile riski taşıyan alanlarda yoğun olarak yürütülecek hileyi ortaya çıkartmaya yönelik analiz tekniklerinin daha başarılı ve verimli sonuçlar vereceği aşikardır.

Bağımsız denetim ekipleri tarafından makul güvence sağlayabilmek ve denetim riskini istenilen düzeye indirebilmek amacıyla yapılan müzakereler de hile riski taşıyan alanların ortaya çıkartılması ve bu alanlarda yoğun bir şekilde doğru analiz tekniklerinin uygulanması sureti ile oluşturulacak süreçler sayesinde, şirketlerin iç kontrol sistemlerinin etkinliği artacaktır. Bağımsız denetim süreçleri kapsamında hile ve hile riski sonucu oluşacak “önemli yanlışlık” konularına yönelik yürütülen müzakereler kapsamında ele alınan konular, şirketlerin finansal tablolarında hileden kaynaklı hangi önemli yanlışlıkların olabileceği yönünde fikir ortaya koyması ve bu noktaların ortaya çıkartılması noktasında, şirketlerin

gelecekteki süreçlerde aynı önemli yanlışlıkla karşılaşmaması için önlem almasına olanak sağlayacaktır. Dolayısıyla, özellikle bağımsız denetçilerin kendi aralarında yürüttükleri hileye ilişkin müzakerelerin, şirketlerin iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin artırılması ve hileden kaynaklı önemli yanlışlıkların ortaya çıkartılması noktasında önemli olduğu düşünülmektedir.



## Kaynakça

Alagöz, A. “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri ile İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü” Güncel İşletmecilik Konuları, [http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde\\_ic\\_kontrol.pdf](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf) Erişim Tarihi: 14.Ocak.2017.

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

Doyrangöl, N.C. (2001). Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu, Lebib Yalkın Matbaası, İstanbul.

Gök, M. Ve Akar, S. (2014). “Türkiye’de Kamu Denetim Birimlerinde Saydamlık Uygulamalarının Genel Bütçeli Kuruluşlar Açısından Değerlendirilmesi” Business and Economic Research Journal, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.D. Yayını, 5, 4.

Graycar, A. ve Smith, R. (2002). “Identifying and Responding to Corporate Fraud in the 21th Century” Australian Institute of Criminology.

Grant Thornton, “Managing Fraud Risk: The Audit Committee Perspective” 2002, [http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Audit/Assurancepublications/Audit%20committee%20guides/ACH\\_Guides\\_Managing\\_Fraud\\_Risk\\_.pdf](http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/Audit/Assurancepublications/Audit%20committee%20guides/ACH_Guides_Managing_Fraud_Risk_.pdf), Erişim Tarihi: 14.Ocak.2017.

Güner, F. (2009). “Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü” Maliye Dergisi, 157, Temmuz-Aralık.

Hile Denetim Hizmetleri, “İşletme Odaklı Hile Türleri” <http://www.hiledenetimhizmetleri.com/hile-denetimi/isletme-odakli-hile-turleri.html> Erişim Tarihi: 14.Ocak. 2017.

Hogan,C, Zabihollah Rezaee, Richard Dick Riley Jr., ve Uma Velury (2008). “Financial Statement Fraud: Insights form the Academic Literature”, Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2.

Karabınar, S. ve Akyel, N. (2009). “Hileler ve Denetimdeki Yeri” I.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, 10-16 Mayıs 2009, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildirir/691-704.pdf> Erişim Tarihi: 14.Ocak.2017.

Kesik, A. (2005). “5018 Sayılı Kamu mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi” Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, 1.

Kızıloğa, R. ve Özşahin, F. (2013). “Etkin bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı” Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 6, 2.

Öksüz, F. (2005). “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, İç Denetim, Yaz. <http://www.tide.org.tr/uploads/tide12.pdf> Erişim Tarihi: 14.Ocak.2017.

Fuat Öksüz, “İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik”, İç Denetim, Yaz 2005.

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

Tanner, S. (2008). “Managing Risk How Organisations Respond to Fraud Risk” Accountancy Ireland, 40, 3.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Resmi İnternet Sitesi <http://www.coso.org>, Erişim Tarihi: 14.Ocak.2017.

Uzunay, V. (2007). Avrupa Birliğinde ve Türkiye’de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler, T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Araştırma Raporu, Ankara.

Arı, M. (2008). “Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenirliği” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi, Cilt 2 Sayı 3, Ekim.

Yurtsever, G., (2010). Bankacılığımızda İç Kontrol, ( 2. Baskı) Beta Yayınları İstanbul.

Öğüş, İ. C., Yılmaz, B. B., (2016). “Otel İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Kurulması: Marmara Bölgesi’ndeki Beş Yıldızlı Bir Otelin İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2016/11, ss. 78-107

Türedi, H., Kaban, A. O., Karakaya, G., (2015). “COSO İç Kontrol (ABD) Modeli İle İngiliz (Turnbull) ve Kanada (Coco) Modellerinin Karşılaştırılması”, Sayıştay Dergisi, (99), ss.95-119.

Atmaca, M., (2012). “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(1), ss. 191-205.

Alpman, G., (2018). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması, DEOLİTTE.

Pehlivanlı, D. (2011). Hile Denetimi, Metodoloji ve Raporlama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özkul, F. ve Z. Özdemir (2013). “Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Öneri Dergisi. 75-89.

Ertop K. (2016), “Risk Bazlı Denetim Yaklaşımı Açısından Finansal Tabloların Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileyle İlişkin Sorumlulukları”, Muhasebe ve Denetim Dünyası, 23-49

Bulca, H. Yeşil, T. (2014) “Bağımsız Denetim Standartlarının Muhasebede Hile Kavramına Yaklaşımı”, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), ss.47-58

Mengi, T. B. (2013), Hileli finansal raporlama, Beta yayıncılık, İstanbul

Uğurlu, F. (2018), İç Kontrol Sisteminin Yapısı, Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin İşleyişi ve

Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya

Derici, O., (2013). İç kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi. Hilal Matbaacılık. Ankara

Ömürbek, V., Altay, Sevil Özge (2011). “Turizm İşletmelerinde İç Kontrol Sistemin Etkinliğinin İncelenmesi ve Manavgat Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, S.1 :379-402

Akyel, R., (2010) “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Yönetim ve Ekonomi, 1: s. 83-98.

Polat, E. (2018), Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Malatya

Kandemir, C. ve Kandemir, İ. (2013). “Muhasebe Hata ve Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Bağımsız Denetçilerin Sorumluluğunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Algılamaları”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 1, s. 29-54

Özdemir, Ümit F. (2013), Bankalarda Hile Riski Yönetimi ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul

Yıldırım, N. (2018), Muhasebede Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Önemi ve Kocaeli’de Bağımsız Denetçiler Üzerinde Bir Araştırma, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Hatunoğlu, Z. Koca, N. Kılı, M. (2012) “İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 20, s.169-189,

Kandemir, C. (2010). “Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında Ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

Haftacı, V. (2011), Muhasebe Denetimi, Umuttepe Yayınları, 2.Baskı, Kocaeli



## ENTEĞRE DÜŞÜNMEK NEDİR?

Emine Serap KURT<sup>1</sup>

Received: 22 February 2019

Revised: 20 March 2019

Accepted: 05 May 2019

### Öz

Kurumsal raporlama alanında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri de entegre raporlama konusudur. Günümüzde kuruluşların sadece kar elde etmesi önemli değildir, önemli olan bu karı nasıl ve hangi kaynakları kullanarak elde ettiklerine ilişkin bilgiyi kurumsal raporlar aracılığıyla sosyal paydaşlara iletmeleridir. Kuruluşların değer yaratım hikayesini içeren entegre raporlamanın temelinde, entegre düşünce yaklaşımı vardır. Entegre düşünmek<sup>2</sup>, entegre düşünme yaklaşımı sonucu alınan kararların, amaçlanan hedeflerin, oluşturulan politika ve prosedürlerin tamamından oluşmaktadır. Bazen entegre raporlamanın bir çıktısı olan entegre rapor hazırlanması entegre düşünce yaklaşımının benimsenmesiyle sonuçlanırken, bazen de entegre düşünme yaklaşımının benimsenmesi sonrasında entegre rapor hazırlanır. Entegre raporlama konusu sıkça tartışılrsa da raporlamanın felsefesini oluşturan entegre düşünce konusunda fazla çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, entegre düşünce konusunda bilgi vermek ve bu düşünme yaklaşımının önemini ortaya koymaktır. Bu amaçla, entegre düşünce kavramına ve bu kavramla ilişkili olan kavramlara değinilmiştir. Ayrıca entegre düşüncenin faydalarından bahsedilmiş ve bu yaklaşımı benimseyecek kuruluşların dikkat etmesi gereken konular vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Düşünmek, Entegre Raporlama, Güvence

**JEL Kodu:** M10, M14, M41, M42

1. Arş. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, serapkurt@trakya.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2192-0669>

2. "Integrated thinking" kavramının öz Türkçe karşılığı "bütünleşik düşünme"dir. "Thinking" kelimesi bir eylemi ifade ettiğinden ve bir süreç olduğundan Türkçe karşılığı "düşünmek" kavramıdır. Ancak literatürde çoğunlukla "entegre düşünmek" olarak kullanıldığından, konuyla ilgilenenlere daha fazla ulaşmak amacıyla bu çalışmada da "entegre düşünmek" şeklinde kullanılması uygun görülmüştür.

## WHAT IS INTEGRATED THINKING?

### Abstract

One of the most debated issues in corporate reporting in recent years is the issue of integrated reporting. Today, it is not important that organizations make profit only; what is important is how to communicate this information to social stakeholders through corporate reports. There is an integrated thinking approach on the basis of integrated reporting which includes the value creation story of organizations. Integrated thought consists of all of the decisions, targets, policies and procedures established as a result of the integrated thinking approach. Sometimes an integrated report, which is an output of integrated reporting, results in the adoption of the integrated thinking approach, and sometimes an integrated report is prepared after the adoption of the integrated thinking approach. Although the issue of integrated reporting is frequently discussed, there has not been much study on the integrated thinking that constitutes the philosophy of reporting. Therefore, the aim of this study is to give information about integrated thinking and to reveal the importance of this thinking approach. For this purpose, the concept of integrated thought and the concepts related to this concept are mentioned. In addition, the benefits of integrated thinking are mentioned and the issues to be considered by the organizations that will adopt this approach are emphasized.

**Key Words:** Integrated Thinking, Integrated Reporting, Assurance

**JEL Classification:** M10, M14, M41, M42

## 1. Giriş

Günümüzde şirketler ekonomik belirsizliklerin olduğu, küresel boyutta etkili olan finansal krizlerin yaşandığı, sosyal hareketlerin ve bojkotların şirket sürekliliğini etkilediği, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerinin her alanda hissedildiği, tükenen doğal kaynaklar nedeniyle yeni iş yapma şekillerinin ortaya çıktığı, yoksulluk ve gelir dağılımı eşitsizliğinin yaygınlaştığı, nüfus artışı sorununun yaşandığı bir çevrede faaliyet göstermektedirler (King & Roberts, 2013/2017). Böyle bir dünyada faaliyette bulunan şirketler için uzun vadeli bakış açısına sahip olmak, iyi kurumsal yönetim uygulamaları kullanmak, önemli paydaşları belirleyip paydaş ilişkilerini iyi yönetmek, sürdürülebilir bir iş modeli benimsemek, entegre düşüncenin yaygınlaşmasıyla değer yaratmak ve yaratılan değeri entegre rapor aracılığıyla paydaşlara iletmek önemli konular arasında yer almaktadır. Kurumda iyi kurumsal yönetim uygulamaları ve yerleşik hale gelmiş bir sürdürülebilirlik bilinci olması, entegre düşüncenin oluşturulmasını ve entegre raporlamanın<sup>3</sup> yapılmasını kolaylaştırır.

Entegre raporlama kavramı 2010 yılından beri muhasebe ve finans alanlarının en çok tartışılan kavramlarından biridir. Ancak entegre raporlamanın kaliteli olmasının önkoşulu olan entegre düşünce kavramı yeterince anlaşılamamıştır. Bu amaçla bu çalışmada “entegre düşünce” kavramı kavramsal olarak incelenmiştir. Öncelikle entegre düşüncenin tarihsel gelişiminden bahsedilmiş, tanımı ve unsurları irdelenmiştir ve ayrıca faydalarına değinilmiştir. Daha sonra entegre düşüncenin entegre raporlama ve denetimle olan ilişkisi açıklanmıştır. Son olarak, entegre düşünme sürecinin tasarlanmasında dikkat edilecek konular ele alınmıştır.

## 2. Entegre Düşünce Kavramına Genel Bakış: Tarihsel Gelişim, Tanım, Unsurlar ve Faydalar

Entegre düşünce (integrated thinking) kavramı yeni ortaya çıkmamıştır, sadece entegre raporlamanın gündemde olması nedeniyle kurumsal raporlama alanında da tartışılmaya

3. “Integrated reporting” kavramının öz Türkçe karşılığı “bütünleşik raporlama”dır. Ancak literatürde çoğunlukla “entegre raporlama” olarak kullanılmıştır. Konuyla ilgilenenlere daha fazla ulaşmak amacıyla, bu çalışmada da “entegre raporlama” şeklinde kullanılması uygun görülmüştür.

başlanmıştır. İlk olarak eğitim bilimleri ve yönetim bilimi alanlarında ortaya çıkmıştır. Bütünleştirici ya da bütüncül düşünce (integrative thinking) kavramının tartışılan entegre düşünce kavramının ilk hali olduğu söylenilebilir. Literatüre katkısı olan bazı önemli çalışmaktan bahsetmek konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Martin & Austen (1999), karmaşıklığı dikkate alan, belirsizliği idare edebilen ve sorunlara yaratıcı çözümler bulma imkânı sağlayan bütünleştirici ya da bütüncül düşünce (integrative thinking) yaklaşımına sahip modern liderliğin gerektiğini belirtmişlerdir. Fourtunato & Furey (2010) psikoloji dersi alan 813 lisans öğrencisine yaptıkları anket sonucunda gelecek, şimdiki ve geçmiş zaman düşünme ile ilgili en yüksek puanları alan kişilerin bütünlük düşünme tarzına sahip oldukları sonucuna varmıştır. Çünkü gelecek düşünme iyimser düşünmedir, geçmiş düşünme yansıtıcı düşünmedir ve şimdiki düşünme örgütlü düşünmedir. Olumlu bir geçmiş zamana sahip bireylerin geçmiş deneyimlerini iyimser gördüğü ve bunları öğrenme, gelişim, büyüme fırsatları olarak kullandıkları tespit edilmiştir. Oliver, Vesty, & Brooks (2016) sistem düşünme teorisi ile entegre düşüncenin teorik bir açıklamasını sağlar, ancak bu açıklamanın doğrudan IIRC ile bağlantısı yoktur. Sadece akademisyenler tarafından yapılan bir açıklamadır. Mevcut literatür, entegre düşüncenin belirsiz olması ve nasıl çalıştığının anlaşılabilmesi nedeniyle uygulamada sorunlu olduğunu göstermektedir (Dumay & Dai, 2017; Feng, Cummings & Tweedie, 2017). 2018 yılında Paris'te yapılan ve 51 kuruluştan 100 katılımcı ile gerçekleştirilen <IR> Ağ toplantısında katılımcılar tartışmalarda entegre düşünme ve strateji konularına odaklanmışlar ve örnek uygulamalar üzerinden konuyu irdelemişlerdir (IIRC, 2018).

Modern performans yönetim sistemlerinde yönetim muhasebecilerinin en çok kullandığı araçlardan bazıları balanced scorecard yaklaşımı, faaliyet tabanlı maliyetleme, hedef maliyetleme, finansal ve finansal olmayan performansın izlendiği gösterge panelleri, 6 sigma, değer zinciri haritası, toplam etkinin ölçülmesi ve yönetilmesi yöntemleridir (PwC, 2017). Finansal ve finansal olmayan hedefleri içeren balanced scorecard uygulaması entegre düşünceye örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşım, 1992 ve 1996 yılları arasında, Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiştir. İşletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine



dayanmaktadır. Bu yaklaşım sadece maddi olmayan varlıkları ölçmek için ortaya konmuş bir yöntem değildir. Yöntemin amacı, işletmelerin performans ölçümünü daha dengeli bir bakışla ele almaktır. Yaklaşım, işletmelerin müşterilerin, yatırımcıların ve çalışanların beklentilerini dikkate alarak işletmeyi dört boyutta incelemeleri gerektiğini öne sürmektedir. Bu yönetime göre işletmenin performansı ölçülürken dört boyuta bakılmaktadır. Bu boyutlar; Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, Süreç Boyutu (İşletme İçi Süreçler Boyutu) ile Öğrenme ve Gelişme Boyutu'dur (Kaplan & Norton, 1992). Şirketin en önemli amacının kar elde etmek olduğunu düşünen şirketlerin bu yaklaşımı benimsemesi mümkün değildir. Ancak entegre düşünce yapısına sahip, değişen dünyada kurumsal sürdürülebilirlik gereklerini yerine getiren şirketler bu yaklaşımı kullanırlar.

King ve Roberts (2013/2017) entegre düşünceyi *“paydaşların şirket değerini etkileyebilecek nitelikte olduğu ve bu nedenle de şirketin uzun dönemli çıkarını sağlamak için paydaşların ihtiyaçlarının, çıkarlarının, endişelerinin ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması”* şeklinde tanımlamışlardır (s.77). Entegre raporlamada geçen ve günümüzde kullanıldığı haliyle entegre düşünce kavramı Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde *“bir kuruluşun çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve kullandığı ya da etkilediği sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katmasıdır”* şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca entegre düşüncenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmaya yönelik bütünlük karar verme mekanizmalarına ve eylemlere giden yolu açtığı belirtilmiştir (IIRC, 2014, s.33). Entegre raporlama ve entegre düşünce arasında önemli bir ilişki vardır. Bu konuya çalışmanın ilerleyen kısımlarında değinilmiştir.

Bu kapsamda entegre düşünceye ilişkin bir tanım yapacak olursak; kurumların ve bireylerin bir konuyu etkileyen ve bir konudan etkilenen bütün boyutları, ihtiyaç duyulan kaynakları, kendine ve paydaşlarına yaratacağı değeri dikkate alarak ve önemli paydaşlarını karar alma süreçlerine dahil ederek, bütüncül bir bakış açısı ile karar alma yaklaşımıdır.

Entegre düşünce, nispeten kısa vadeli finansal sonuçlar üzerine odaklanma eğilimi gösteren geleneksel iş karar alma sürecinden daha geniş bir tabana sahiptir. En iyi uygulama protokolleriyle beraber, entegre düşünce kurullara, raporlamanın şekillendirilmesinde yardımcı olur ve etkili ve verimli kararlar almak için gereken daha kaliteli ve uygun yönetim bilgilerinin toplanmasını teşvik eder. İş modelinin iyi anlaşılması, daha entegre düşünce

ve karar alma sürecini destekler ve daha iyi kurumsal yönetime, daha iyi performans yönetimine ve daha iyi raporlamaya, bir başka deyişle daha iyi iş yönetimine olanak sağlar (CGMA, 2014).

Entegre düşüncenin 2 unsuru vardır. Birincisi, bir kurumun zaman içinde değer yaratma kabiliyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olan faktörler arasındaki bağlantı ve karşılıklı bağımlılıkları hesaba katan strateji, yönetim, geçmiş performans ve gelecek tahminlerini birbirine bağlamaktır. Entegre düşüncenin ikinci unsuru ise departmanları birbirine bağlamasıdır (Dumay & Dai, 2017, s.577-578). Dumay and Dai (2017) entegre düşüncenin kültürel bir kontrol olup olmadığı konusundaki araştırmalarını bir bankada yapmışlardır. Bankada çalışan farklı çalışma grupları arasında bir anlaşmazlık olduğunda sorumlu bankacılık ilkesi dikkate alınarak çözüm yolu aranmaktadır. Bu ilke, karar almada ve sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Kurumda sorumlu bankacılık yaklaşımı benimsenmiştir ve sürdürülebilirlik konusu herkesin işinin bir parçasıdır. Burada üst yönetimin entegre düşünme sonucu uygulamaya karar verdiği sorumlu bankacılık ilkesi entegre düşünceye örnek olarak verilebilir.

Entegre düşünceden bahsedebilmek için bir kişi ya da kuruluştaki aşağıda açıklanan üç yeteneğin bulunması gerekmektedir (ICLIF, 2015);

- Bütüncül sonuçlar alabilmek için büyük resmi düşünmek ve sistemin içindeki ve sistemler arasındaki birbirinden ilgisizmiş gibi gözükten unsurları birlikte değerlendirme yeteneği (uyum sağlama),
- İnsanların anlam ve mutluluk duygularına erişme yeteneği (derinden bağlanma),
- Görsel ve duygusal olarak çekici olan çözümler yaratma sanatı (iyilik için tasarlamak).

Entegre düşünce hakkında yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu düşünme biçiminin benimsenmesi, kuruluşlara aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (IIRC, 2016; CIMA, 2015; SAICA, 2015):

- Yöneticilere çok yönlü bakış açısıyla, tüm paydaşlar için değer yaratma odaklı düşünme ve etkileşimleri dikkate alarak uzun vadeli kararlar alma olanağı sağlar,
- Performansla ilgili karmaşık karar alma süreçlerinde yöneticilere gereken bilgiyi sağlar ve muhakeme yeteneğini kazandırır,

- Kaynakların öncelik ve hedeflere göre planlaması sonucunda verimlilikte artış meydana gelir,
- Önemli konulara odaklanmayı kolaylaştırır,
- Bütüncül bakış açısı sayesinde risk ve fırsat yönetiminde daha başarılı sonuçlar elde edilir,
- Kurumsallaşmaya yardımcı olur,
- Sorumlu liderlik anlayışının benimsenmesine yardımcı olur ve yöneticilerin hesap verebilir şekilde davranmasına katkı sağlar,
- İç ve dış paydaşları aynı odağa yöneltir,
- Artan raporlama ve yönetim kalitesinin entegre raporlama aracılığıyla paydaşlara iletilmesini sağlar.

Entegre raporlamaya ilişkin Türkiye'deki mevcut durumu ve potansiyel gelişimi belirlemek üzere Aras, Özsoğün Çalışkan, & Kutlu Furtuna (2019) tarafından "Türkiye'de Entegre Raporlama: Mevcut Durum & Paydaşların Algı ve Beklentileri" başlıklı çok boyutlu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, konu ile ilgili paydaşların tümüne başvuru olarak entegre raporlama konusundaki algı ve beklentilerin kapsamlı bir şekilde ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları 2019 yılının Ocak ayında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Araştırma sonuçlarında, entegre raporlamanın sağlayacağı faydalar arasında ön plana çıkan faydalar; entegre düşünce yapısının oluşturulması, sermaye kavramının geniş kapsamlı olarak ele alınması, çevresel, sosyal ve yönetim verilerinin finansal verilerle ilişkilendirilmesi olarak belirtilmiştir (Aras, Özsoğün Çalışkan, & Kutlu Furtuna, 2019, s.26).

### 3. Entegre Düşünce ve Entegre Raporlama Arasındaki İlişki

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesinde entegre raporlama "entegre düşünce biçimi üzerine inşa edilen ve bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer hakkında bir entegre raporun ve değer yaratma sürecinin unsurları hakkındaki diğer ilgili bildirimlerin yayınlanmasıyla sonuçlanan bir süreçtir" şeklinde tanımlanmıştır (IIRC, 2014, s.33). Ayrıca Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin uzun vadeli vizyonu, "kamu sektöründe

ve özel sektörde kurumsal raporlama normu olarak Entegre Raporlama kullanılan ve yaygın kurumsal uygulamalarda entegre düşünce yapısının uygulandığı bir dünya” şeklinde belirtilmiştir (IIRC, 2014, s.2). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere entegre raporlama ve entegre düşünce kavramları birbiriyile ilişkilidir.

Kavramın gelişmesinde önemli katkıları olan Mervyn King entegre rapor ve entegre düşünce arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: “Entegre rapor, kurumsal raporlamada bir evrim olup gelişimini sürdürmektedir. Ayrıca entegre raporlama entegre düşünceye yardımcı olurken entegre düşünceyi teşvik eder, bu nedenle de entegre düşünce çevresel ve toplumsal konuları yönetmede de kullanılabilir bir devrimdir” (Hanks & Gardiner, 2012, s.14).

Entegre düşünme süreci temel alınarak yapılan entegre raporlama, kuruluşların sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamalarına da yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel eylem çağrısı niteliği taşımaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Ocak 2016’da yürürlüğe girmiştir ve takip eden 15 yıl boyunca Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Programme – UNDP) politikası ve finansmanına rehberlik edecektir. Bahsedilen 17 Hedef, Binyıl Kalkınma Hedeflerinin başarılarının üzerine inşa edilmenin yanı sıra bir yandan da iklim değişikliği, ekonomik eşitsizlik, yenilikçilik, sürdürülebilir tüketim, barış ve adalet gibi yeni alanları içermektedir. Hedefler birbiriyle bağlantılıdır; bir hedefte başarının anahtarı, birbiriyle ortak yönleri olan sorunları hep birlikte ele almaktır (www.tr.undp.org). Bu hedeflere ulaşılması için tüm paydaşların bu düşünce yapısını benimsemesi gerekmektedir. Özel ya da kamu kuruluşu olması fark etmeksizin, tüm kuruluşlara önemli görevler düşmektedir. Bahsedilen sürdürülebilir kalkınma hedefleri başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır (www.tr.undp.org):

- 1) Yoksulluğa son,
- 2) Açlığa son,
- 3) Sağlıklı bireyler,
- 4) Nitelikli eğitim,

- 5) Toplumsal cinsiyet eşitliği,
- 6) Temiz su ve sıhhi koşullar,
- 7) Erişilebilir ve temiz enerji,
- 8) İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme,
- 9) Sanayi, yenilikçilik ve altyapı,
- 10) Eşitsizliklerin azaltılması,
- 11) Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları,
- 12) Sorumlu tüketim ve üretim,
- 13) İklim eylemi,
- 14) Sudaki yaşam,
- 15) Karasal yaşam,
- 16) Barış, adalet ve güçlü kurumlar,
- 17) Hedefler için ortaklıklar.

Entegre raporlama çerçevesi değer yaratım sürecinin uygulanması ile sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Öncelikle kuruluşun dış çevresiyle ilgili olan sürdürülebilir kalkınma konuları anlaşılmalıdır. Daha sonra değer yaratımını etkileyen önemli sürdürülebilir kalkınma konularını tanımlamak gerekmektedir. İş modeli aracılığıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı sağlayacak stratejiler geliştirilmelidir. Entegre düşünme yaklaşımı benimsenmeli, iş modeli ve kurum hedefleri bağlantılı hale getirilmeli ve kurumsal yönetim uygulamaları iyileştirilmelidir. Bütün bu hazırlıklar yapıldıktan sonra entegre rapor hazırlanmalıdır (Adams, 2017).

Entegre düşünce ve entegre raporlama arasındaki ilişkiyi özetleyecek olursak, entegre düşünme ve entegre raporlama bir süreçken, entegre rapor bu süreçlerin bir çıktısı olarak düşünülebilir. Entegre düşünme sonucunda ortaya çıkan düşüncelerin yazılı ve sözlü olarak

paylaşılması entegre düşünce olarak ifade edilebilir. Entegre düşünce, dış ortamla bağlantılı iş modelinin derinlemesine ve detaylarıyla anlaşılmasıyla başlar. Bu anlayış, risklerin ve fırsatların tespit edilmesi ve tanımlanması için daha sağlam bir temel yaratır. Entegre düşünce anlayışının kuruluşta uygulanabilmesi Yönetim Kurulu seviyesinde bir zihinsel değişiklik gerektirmektedir. Entegre düşünce kuruluşun üst yönetiminde başlar ve tüm çalışanlar tarafından benimsenirse, kurum kültürü haline gelir. Yapılan işe entegre düşünce ne kadar çok yerleştirilirse başlıca paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerinin yapılan işin olağan bir parçası olarak görülme ihtimali o kadar artar (IIRC, 2014). Bir kuruluşta kuruluş stratejisi tüm kuruluşça benimseniyorsa ve bu stratejiye ulaşmak için birlikte çalışılıyorsa, entegre düşünmenin var olduğu söylenebilir. Ayrıca entegre düşüncenin varlığından bahsedebilmek için kuruluşta karar alma süreci ve değer yaratımı konusunda uzun vadeli bir bakış açısı olmalıdır. Kuruluş nasıl kazanç sağladığının ve uzun vadede değer yaratımını nasıl sürdüreceğinin analizini yapmalıdır. Kuruluş için öncelikli olan önemli sürdürülebilirlik konuları tanımlanmalıdır ve sürdürülebilirlik uzun vadeli stratejiye dahil edilmelidir. Paydaşlarla ilişkilerin bu süreçte önemli olduğu unutulmamalıdır. Böyle düşünme yapısına sahip kuruluşlarda hem finansal hem de finansal olmayan performansların ölçülmesi önemlidir.

Finansal olmayan bilgilerin güvence altına alınması sosyal paydaşların güveninin kazanılması için büyük önem taşımaktadır. Güvence bir süreçtir, yeterli ve güvenilir bilgiye dayanmalıdır, temel teşkil eden süreçlerden bağımsız olarak gerçekleştirilmelidir ve sonunda bir rapor hazırlanmalıdır (ECIIA, 2015). Sürdürülebilirlik raporlaması konusunda çalışan Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) 2013 yılında yayınladığı G4 Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzlarında sürdürülebilirlik raporlamasında iç denetimin öneminden ve rolünden bahsetmiştir (GRI, 2013). Sürdürülebilirlik raporlamasında olduğu gibi entegre raporlamada da finansal ve finansal olmayan bilgiler yer almaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşmada entegre raporlamanın güvenilir bir araç olarak görülmesi nedeniyle bağımsız denetimin bu bilgiler konusunda güvence vermesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra kaliteli entegre raporlar hazırlanması için kuruluşta entegre düşünme yaklaşımı benimsenerek oluşturulmuş bir iç kontrol sistemi varlığı ve etkili bir iç denetim işlevi gerekmektedir.

1992 yılında yayınlanan COSO İç Kontrol- Bütünleşik Çerçeve’de iç kontrolün amaçları faaliyetlerle, finansal raporlamayla ve uyumla ilgili amaçlar şeklinde sınıflandırılmıştır. 2013 yılında güncellenen yeni çerçevede finansal olmayan bilgilerin de raporlamalara dahil olması nedeniyle “finansal raporlamaya ilişkin amaçlar”, “raporlamaya ilişkin amaçlar” şeklinde değiştirilmiştir. Yeni çerçevede iç kontrol “*bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen, faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili amaçlara ulaşılmamasına ilişkin makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreçtir*” şeklinde tanımlanmıştır (COSO,2013/2016). ECIIA (2015), şirketlerin finansal, çevresel, sosyal ve diğer bilgilerinin kapsamlı ve uyumlu bir biçimde bütünleştirilmesinin entegre düşünce sisteminin benimsenmesiyle gerçekleşeceğini belirtmiştir ve entegre düşünce bakış açısıyla hazırlanmış bir iç kontrol sisteminin varlığının çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

İç denetim esas olarak örgüte değer katmak amacıyla örgütün faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek için örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu olduğundan finansal ve finansal olmayan işlemler bu denetimin kapsamına girer (Cömert, 2016, ). Entegre raporlamanın ileriye dönük bir yapıya sahip olması nedeniyle iç denetim, herhangi bir örgütün kısa, orta ve uzun vadede risklerini ölçmede ve sürdürülebilirliğin faydalarını/fırsatlarını değerlendirmede stratejik bir rol üstlenmektedir (IIA, 2013). İç denetim örgütte üçüncü savunma hattını oluşturur ve kurumsal yönetimin temellerinden biridir. Finansal olmayan raporlama sürecinin olgunlaşma sürecine bağlı olarak iç denetim, raporlama konusunda güvence sağlayabilir ya da danışman işlevi görebilir. Yeni raporlamayı uygulama aşamasına gelmiş veya daha uygulamanın ilk aşamalarında olan örgütler için iç denetçiler danışmanlık rolünü de üstlenebilirler. İç denetçiler, değişim yönetimi programını denetleyip programın amaçlarının işletme ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılamaya eğilimli olduğu konusunda önerilerde bulunabilirler. Ayrıca entegre düşüncenin şirkette sağlanması için de iç denetim önemli bir rol üstlenebilir (ECIIA, 2015).

İç denetçinin sorumluluğunda olan konular, finansal olmayan bilgi ile ilgili güvence sağlamak için bu bilginin üretilmesini sağlayan sistemler, politikalar ve kontroller, özellikle sürdürülebilirlik faaliyetleri ve raporlaması ve finansal olmayan bilginin iletilmesi gibi finansal raporlamanın ve ilişkili kontrollerin ötesine geçmektedir (ECIIA, 2015). İç denetim yöneticisi entegre raporlamanın önemini ve kurum kültürünün bir parçası olması

gerektiğini üst yönetime anlatmalıdır. İç denetim faaliyeti sonucunda entegre raporlamada kullanılan finansal olmayan bilgiler güvence altına alınmış olur (Ağdeniz, 2018).

Ayrıca hazırlanan entegre raporların güvenilirliğinin sağlanması için bağımsız denetimden geçmesi gerekmektedir. IIRC, güvenilirliğin güçlü paydaş katılımı ve bağımsız dış denetim ile sağlanacağını belirtmiştir. Ancak dış denetçilerin makul güvence sağlayacak şekilde çeşitli İçerik Öğeleri hakkında bilgi sahibi olmaları zor olabilmektedir. Böyle bir güvence, denetçinin faaliyet alanında, bilgisinde, uzmanlığında ve becerilerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir (ECIIA, 2015). IIRC 2014 yılında entegre raporun güvencesine ilişkin bir tartışma metnini kamuoyunun görüşüne sunmuştur. Bu tartışma metninde dünyada mevcut güvence standartları ve bunların entegre raporlamada nerelerde kullanılabileceği tartışılmaktadır. Söz konusu güvencenin sağlanması bağlamında IFAC'ın Denetim Standartları Kurulu tarafından, Uluslararası Güvence Sözleşmeleri Standardı (ISAE) 3000 ile AccountAbility örgütü tarafından AA1000 Güvence Standartları yayınlanmıştır.

#### 4. Entegre Düşünme Sürecinin Tasarlanmasında Dikkat Edilecek Konular

Günümüzde yöneticiler planlamada, finansal ve finansal olmayan verilerin ölçümünde ve raporlamasında daha kapsayıcı düşünmek zorundadırlar. Entegre düşünce, kuruluşun amaçları ile performansını ilişkilendirmek ile ilgilidir. Etkili bir entegre düşünme sürecinin tasarlanması ve yönetilmesi için yönetim muhasebecilerinin ve diğer yöneticilerin aşağıda açıklanan konulara dikkat etmesi gerekmektedir (CIMA, 2017; EY, 2013; Topazio, 2014; [www.accountingforsustainability.org](http://www.accountingforsustainability.org)).

- *Yönetim kurulu ve üst yönetimin bağlılığı ve taahhüdü:* Entegre düşünme ve raporlama konusunda üst yönetimin desteği alınmalıdır. Üst yönetimin sürdürülebilirliğin yerleştirilmesi sürecine bağlı olması ve bağlılık taahhüdü vermesi gerekir. Özellikle, CEO'nun (Chief Executive Officer – Yönetim Kurulu Başkanı) hem eylem hem de mesaj olarak bu konuya öncelik vermesi gerekir. Ancak ve sadece istek ve motivasyonun üst yönetimden geldiği durumlarda, sürdürülebilirlik bir kurumun prosedürlerinin sorgulanmayan ve olmazsa olmaz parçalarından biri haline gelir.
- *Kurum için önemli sürdürülebilirlik unsurlarını anlamak ve analiz etmek:* Sadece birkaç kuruluşun sürdürülebilirlik sorunlarının çözümüne adayabileceği sınırsız kay-



nakları olabilir. Bu nedenle, hangi sürdürülebilirlik alanlarının kendisi için en önemli olduğunu belirlemek ve bu alanlardaki sürdürülebilirliğin itibarı, markayı ve önemli paydaşlarla ilişkileri nasıl etkilediğini anlamak her kurum için büyük öneme sahiptir.

- *Önemli sürdürülebilirlik unsurlarını kurumun stratejisiyle bütünleştirmek:* Kurum için önemli sürdürülebilirlik sorunlarının tespit edilmesinden ve bunların olası etkilerinin mümkün olduğunca ölçülmesinden sonra, bu sorunların, münferit ve tek başına sorunlar ve hedeflerden ziyade, bir bütünün bütünleşik ve bağlantılı birer parçası olarak kurumun stratejisine dahil edilmesi ve yansıtılması önemlidir.
- *Sürdürülebilirliğin (sadece belirli bir departmanın değil) bir bütün olarak kurumdaki herkesin sorumluluğu olmasını sağlamak:* Pek çok kurumun kendi sürdürülebilirlik planları ve hedefleri vardır, fakat bu plan ve hedefler ayrı bir departmanın sorumluluğu ve ayrı bir zihniyetin parçasıdır. Bir başka deyişle iyi sürdürülebilirlik bilgileri ve eylemlerinin temelleri sıklıkla kurumun içine yerleştirilmiş, fakat bir kurumsal sosyal sorumluluk departmanı ve raporunun sınırları içerisine hapsedilmişlerdir. Sürdürülebilirlik tedbirleri ile kurumsal performans arasındaki bağlantının anlaşılması ve sürdürülebilirliğin ana akım yönetim süreçlerinin içine yerleştirilmesi şarttır. Ayrıca, departmanların bütünleşme sürecinin gerçekleşmesi için farklı departmanların birlikte çalışabileceği ortamlar yaratılmalıdır. Bu böyle olmadıkça sürdürülebilirlik hedefleri ve amaçlarına tam olarak ulaşılması olasılığı zayıftır.
- *Kurumun tamamı için belirlenen sürdürülebilirlik hedefleri ve amaçlarını, münferit iştirakler, bölümler ve departmanlar için anlamlı olan hedefler ve amaçlara ayırmak:* Belirlenen kurum stratejisini, kurumun günlük faaliyetlerine dönüştürmek için kullanılacak etkili ve etkin mekanizmalar bulunmalıdır. Geleceğe bakan ve geleceği düşünen sürdürülebilirlik stratejilerinin, strateji dokümanı ile günlük karar alma süreçleri arasında bir yerde odaklarını kaybettikleri çok sık görülmektedir. Sürdürülebilirlik rolü yapmak ve sürdürülebilir performansa sahip olmak arasındaki fark açıklığa kavuşturulmalı ve finans yöneticileri görevlendirilmelidir. 'Sürdürülebilirliğin' ne anlama geldiği ve belirli bir durumda hangi tedbirlerin en etkili ve en anlamlı olduğu konusunda sıklıkla bir açıklık bulunmayabilmektedir. Bir bütün olarak

kurum için belirlenmiş bulunan hedef ve amaçların münferit iştirakler, bölümler ve departmanlar için anlamlı olan hedef ve amaçlara bölünmesi şarttır.

- *Günlük karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik sorunlarının da açıkça ve tutarlı bir şekilde hesaba katılmalarını sağlayan süreçler:* Orta-düzey yöneticiler ve diğerleri, bunu yapabilmek için gerekli yetkiyle, süreçle ve bilgiyle donatılmadıkça, sürdürülebilirlik faktörlerini dikkate almayacak ve hesaba katmayacaklardır. Örneğin, belirli bir ürünün üretilmesi ve kullanılması esnasında sera gazı emisyonlarının azaltılmasına yönelik bir hedef belirlerken, her yaşam-döngüsü aşamasındaki sera gazı emisyonları hakkında gerekli bilgiler verilmedikçe ve emisyonları azaltmanın maliyetini ham madde arzının fiyatı, kalitesi ve mevcudiyeti gibi başka faktörlerle dengeleyemedikçe, ilgili yönetici bu hedef belirleme sürecine anlamlı bir şekilde katılamayacaktır. Ayrıca, yöneticinin eyleme geçme yetkisi yoksa eylemler de engellenmiş olacaktır.
- *Kapsamlı ve etkili sürdürülebilirlik eğitimi:* Bir sürdürülebilirlik kültürü yaratmak, kurum çapında personelin sadece sürdürülebilirliğin genel olarak ne anlama geldiğini değil, aynı zamanda kendi özel bağlamı içerisinde ne anlama geldiğini ve neden önemli olduğunu da anlamasıyla başlar. Eğitim, bu konuda anahtar öneme sahiptir ve özellikle bu gelişen alanda önemli ve anlamlıdır. Sürdürülebilirlik gündemi hakkında kuşkuçuluk bir sorun olabilir ve sürdürülebilirlik sıklıkla yeni bir masraf kapısı olarak görülebilir ve bu nedenle, paranın karşılığını alma ilkesiyle çeliştiği düşünülebilir. Kurum içindeki herkesin sürdürülebilirlik stratejisinin onlar için ne anlama geldiğini ve ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini bilebilmeleri için bilinci artırmak ve herkesi bu sürece dahil etmek zaman alacaktır. Uygun eğitim becerileri kurum içerisinde yoksa dışarıdan temin edilebilir. Muhasebe kurul ve organları ve işletme fakülteleri gibi pek çok kurum, son yıllarda sürdürülebilirliği işlerinin temel parçalarından biri olarak benimsemiş bulunmaktadır. Sürdürülebilirliği anlamak ve kurum içinde yerleştirmek için öğrenme programları oluşturulmalı ve aynı alanda çalışan diğer şirketler veya kurumlarla ya da dış organ ve kuruluşlarla ortaklık kurma imkanları araştırılmalıdır.
- *Sürdürülebilirlik hedef ve amaçlarını performans değerlendirmesine dahil etmek:* Davranışları etkilemek için eğitim, bilinç artırma, amaç ve hedef belirleme, ücretlendir-

me, terfi ve diğer teşvikler gibi bir dizi farklı teknik kullanılabilir. Hedef ve amaçlar belirlenirken, personel değerlendirilir ve ücretleri tespit edilirken ve terfi olanakları değerlendirilirken sürdürülebilirlik sorunlarının da tam olarak yansıtılması şarttır.

- *Sürdürülebilirliği teşvik etmek ve başarıyı kutlamak için destekçiler:* Sürdürülebilirliği kuruma başarıyla yerleştirebilmek için, sorunları anlayan ve her seviyede değişme kapasitesine sahip bulunan insanlara ihtiyaç vardır. Bir başka deyişle, stratejiyi kuruma yerleştirmek için hırs ve arzularını ve bağlılıklarını kullanma konusunda güvenilebilecek ve bu konuda teşvik edilebilecek destekçilerin belirlenmesi gerekir. Yönetim kurulundan kurum içindeki en düşük seviyelere kadar herkesin kurum içerisinde düşünme tarzı ve davranışlarını etkilemek için sürdürülebilirlik sorunlarına aktif katılımı sağlanmalıdır. Başarıyı kutlamak ve iyi uygulamaları örnek göstermek de ek buluşları ve yaratıcılığı teşvik edebilir ve başkalarının ders çıkartabilecekleri örnek olaylar sağlayabilir.
- *Sürdürülebilirlik performansını bütünlüklük bir tarzda izlemek ve rapor etmek:* Muhasebeciler, “bir şey ölçülmemişse, yapılmamış demektir” deme eğilimindedirler ve bu nedenle sürdürülebilirlik performansının rapor edilmesi şarttır. Sürdürülebilirlik tedbirlerinin, performans değerlendirmesi hakkında bilgi veren diğer – finansal ve genel – kilit ölçütlerin bir parçası olan ve onlarla bağlantılı olan bir tarzda rapor edilmeleri gerekir – bu, entegre raporlama olarak bilinen bir yaklaşımdır. Veri toplama entegre düşünce ve raporlamayı destekleyecek sistemler kurulmalıdır. Sürdürülebilirlik faktörlerini ölçmek ve bunları karar alma sürecinin merkezine yerleştirmek, sürdürülebilirliğin kurumun günlük yaşamına girmesini ve yerleştirilmesini sağlar. Sürdürülebilirlik konusundaki iyileştirme ve gelişmelere olan desteğin sürdürülmesi için, kurumun yapılan bu değişikliklerden nasıl fayda sağladığını göstermek gerekir. Bu da sürdürülebilirlik önceliklerine ulaşma konusunda sağlanan ilerlemenin takip edilmesini ve rapor edilmesini gerektirir.

## 5. Sonuç

Kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak, kaliteli entegre rapor hazırlamak ve entegre raporlama hazırlama çalışmaları yapan kuruluşlar

için entegre düşünce kavramı çok önemlidir. Entegre düşünme yaklaşımı benimsendiğinde, ilk olarak ilgili konular, fırsatlar, riskler ve süreci gerçekleştiren sorun yaratabilecek alanlar tanımlanmalıdır. İkinci olarak kuruluşun belirlenen amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek iç ve dış paydaşlar belirlenmelidir. Üçüncü olarak ise paydaşlarla iletişimin hangi yollarla sağlanacağı ve paydaşlardan gelen geri bildirimlerin nasıl kullanılacağı belirlenmelidir (NIBR, 2016).

Entegre düşünce yolculuğuna Yönetim Kurulu, CEO veya CFO'ya (Chief Financial Officer – Mali İşler Müdürü) bağlı bir çalışma grubu ve gözetim komitesi öncülük etmelidir. Ayrıca şirkette çalışan herkes ve her birim bu yolculuğa katılmalıdır (NIBR, 2016, s.14). Sürdürülebilirlik farkındalığı Kurul seviyesinde başlamalıdır. İklim değişikliği ve insan hakları vb. konular önemli olumsuz etkilere sahip olmasına rağmen önemli fırsatlar da sunmaktadırlar. Sürdürülebilirlik, iş stratejisi oluşturulurken dikkate alınmalıdır. Ayrıca Kurul ve yönetim, kamu yararına raporlanacak bilgiyi tanımlamalı, raporlamayı ve güvence modelinin tanımlanmasını içeren sürdürülebilirlik faaliyetleri için görevleri ve gözetim sorumluluğunu oluşturmalıdır (ECIIA, 2015).

Entegre düşünce kavramının önemi iş dünyası tarafından da anlaşılmış ve bu konuda başarılı olan şirketlere ödüller verilmeye başlanılmıştır. Bu alanında ödül veren iki kuruluş bulunmaktadır. “Institut du Capitalisme Responsable” 2017 yılından beri Entegre Düşünce Ödülü (Integrated Thinking Award – ITA) vermektedir ([www.capitalisme-responsible.com](http://www.capitalisme-responsible.com)). “Finance for the Future” kuruluşu ise 2016 yılından beri Entegre Düşüncenin İletilmesi (Communicating Integrated Thinking) kategorisinde ödül vermektedir ([www.financeforthefuture.org](http://www.financeforthefuture.org)).

Entegre düşünce yaklaşımının benimsenmesi madencilik gibi bazı sektörler için çok gereklidir. Madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketler için hızla tükenen doğal kaynaklar, olumsuz çevresel etkiler, işçi sağlığı ve iş güvenliği vb. konular önemlidir. Cıvardaki yöre halkının desteği olmadan madenler işletilemez duruma gelmiştir. Faaliyetlerine devam etmek isteyen şirketler entegre düşünceyi benimseyip, paydaş istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdırlar (King & Roberts, 2013/2017, s.129). Kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasına imkân vermesi, kamu faaliyetlerinin şeffaf ve hesap verebilir olmasına yardımcı olması, itibar artışı sağlaması ve kamu sektörünün daha geniş

bir paydaş kesimini etkilemesi vb. nedenler kamu sektöründe entegre raporlama yapmayı önemli hale getirmiştir (Sevim & Bayhan, 2018). Entegre raporlama uygulayan ya da uygulamayı düşünen çoğu kamu kuruluşu, entegre düşüncenin önemini kavramıştır. Kamu sektöründe entegre düşüncenin yaygınlaşmasıyla birlikte daha iyi kararlar alınacak, değer yaratımı süreci paydaşlar tarafından daha anlaşılır olacak, çalışan memnuniyeti artacak, kaynaklar daha etkili ve verimli kullanılacaktır. Türkiye’de 2005 yılında başlayan ve halen devam etmekte olan mali ve idari reform çalışmaları kapsamında iç ve dış paydaşlara yönelik pek çok rapor hazırlanmaktadır. Özellikle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu entegre düşünceye olanak sağlamak ve entegre rapor hazırlamayı kolaylaştırmaktadır. Entegre raporlama kamu sektöründe şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır, yeni yönetim muhasebesi araçları geliştirilmesine neden olacaktır ve karar alma süreçlerinde entegre düşüncenin kullanılmasını sağlayacaktır (Guthrie, Manes-Rossi, & Orelli, 2017; IIRC&-CIPFA, 2016; www.kadikoyakademi.org).

Bir kurumda entegre düşüncenin varlığından bahsedilmek için aşağıda özetlenen uygulamaların yürütülmesi gerekmektedir (SAICA, 2015). Bu uygulamalar kurumlarda farklı derecelerde ve düzeylerde uygulanmalıdır. Entegre düşünce, birbirine bağımlı pek çok süreçten oluştuğu için bunların birbirinden ayrı ve bağımsız düşünülmemesi gerekmektedir.

- Entegre düşünce yönetim kurulunun vizyonu ve gayretiyle başlar ve kurum içerisinde aşağı kademeler tarafından da benimsenerek, kurumun DNA’sının bir parçası haline gelir,
- Anlamli sermaye kaynaklarının geliştirilmesi ve bunların sorumlu bir şekilde yönetilmesi, uzun vadeli değer yaratma süreci için şarttır,
- Kurumların sermaye kaynakları, kanuni sınırlarının ötesine taşarlar ve tüm arz zincirlerini kapsarlar,
- Kurumlar, farklı sermaye kaynakları arasındaki alışverişler de dahil olmak üzere kısa, orta ve uzun vade için strateji ve plan oluştururlar,

- Kurumlar; finans sermayesi sağlayıcıları, çalışanları ve içinde faaliyet gösterdikleri toplumlar da dahil olmak üzere bir dizi paydaşlar için değer yaratırlar,
- Uzun-vadeli başarı, güçlü ve sağlam bir etik anlayışa ve sorumlu liderliğe dayanır,
- Kurumlar, etkili ve verimli karar alma süreçlerini sağlayan güvenilir finansal bilgi ve diğer bilgi sistemlerini geliştirir ve uygularlar,
- Yönetim kurulu ve yönetim, karşılıklı bağımlılıkları ölçmek, anlamak ve yönetmek için çeşitli farklı araçlar kullanırlar.

## Kaynakça

- Adams, C. A. (2017). *The sustainable development goals, integrated thinking and the integrated report*. Published by the IIRC and ICAS. [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/SDGs-and-the-integrated-report\\_full17.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/SDGs-and-the-integrated-report_full17.pdf)
- Ağdeniz, Ş. (2018). Entegre raporlamada iç denetimin rolü. *İSMMMO Mali Çözüm*, 28 (147), 121-138.
- Aras, G., Özözgün Çalışkan, A., & Esen E., Kutlu Furtuna, O. (2019). *Türkiye’de entegre raporlama: mevcut durum, paydaşların algı ve beklentileri*, ACCA, CFGS, KPMG. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2019/01/turkiye-entegre-raporlama.pdf>
- CGMA (2014). *Integrated thinking: the next step in integrated reporting*. <http://www.cgma.org/resources/reports/downloadabledocuments/integrated-thinking-the-next-step-in-integrated-reporting.pdf>
- CIMA (2015). *Integrated reporting in the public sector*. ISSN Number 978-1-85971-827-8. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/IR-in-the-Public-Sector-CIMACGMA.pdf>
- CIMA (2017). *Integrated thinking*. <https://www.cimaglobal.com/Documents/Research%20and%20Insight/Integrated%20Thinking%20Report%20vol%2013%20issue%203.pdf>
- COSO (2016). İç kontrol – bütünleşik çerçeve: çerçeve ve ekler. (TİDE, Çeviren). Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 11, 1. Baskı, İstanbul. (Original work published 2013).
- Cömert, N. (2016). İşletmelerde kontrol ve denetim kavramlarının doğru kullanılması amacına yönelik kavramsal bir inceleme, *Marmara Üniversitesi Marmara Business Review*, 1(1)
- Dumay, J., & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 Issue: 4, 574-604. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2016-0067>
- ECCIA (2015). *Non-financial reporting: building trust with internal audit*. [http://www.eciia.eu/wpcontent/uploads/2015/04/ECCIA\\_Brochure\\_Trust\\_2015\\_V04\\_BD.pdf](http://www.eciia.eu/wpcontent/uploads/2015/04/ECCIA_Brochure_Trust_2015_V04_BD.pdf)
- EY (2013). *Driving value by combining financial and non-financial information into a single, investor-grade document*. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated\\_reporting:\\_driving\\_value/\\$FILE/Integrated\\_reporting-driving\\_value.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Integrated_reporting:_driving_value/$FILE/Integrated_reporting-driving_value.pdf)
- Feng, T., Cummings, L., & Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting—an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18 (2), 330–353.
- Fortunato, V. J., & Furey, J. T. (2010). The theory of mindtime: the relationships between thinking perspective and time perspective. *Personality and Individual Differences*, 48, 436–441.

- GRI (2013). *Sürdürülebilirlik raporlaması kılavuzları: uygulama el kitabı, versiyon G4*. <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resLangText=Turkish&resPageNumber=1>
- Guthrie, J., Manes-Rossi, F., & Orelli, R.L. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25, Issue: 4, 553-573. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2017-0155>
- Hanks, J., & Gardiner, L. (2012). Integrated reporting: lessons from the South African experience. *IFC Private Sector Opinion*, Issue: 25, 1-16. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/ps+25+integrated+reporting+-+lessons+from+the+south+african+experience](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/ps+25+integrated+reporting+-+lessons+from+the+south+african+experience)
- ICLIF (2015). *Integrated thinking*. [https://iclif.org/wp-content/uploads/2016/11/Iclif-article\\_RP\\_Integrated-Thinking.pdf](https://iclif.org/wp-content/uploads/2016/11/Iclif-article_RP_Integrated-Thinking.pdf)
- IIA (2013). *Integrated reporting and the emerging role of internal audit*. <https://na.theiia.org/services/cae-resources/Public%20Documents/CAE-AEC%20Flash%20Alert-Integrated%20Report.pdf>
- IIRC (2018). *Integrated thinking & strategy, <IR> network event*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/12/Integrated-Thinking-SIG-notes-from-Paris-meeting-Oct-2018-FINAL.pdf>
- IIRC (2016). *Creating value: the cyclical power of integrated thinking and reporting*. [http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2016/11/CreatingValue\\_IntegratedThinking\\_.pdf](http://integratedreporting.org/wpcontent/uploads/2016/11/CreatingValue_IntegratedThinking_.pdf)
- IIRC (2014). *Uluslararası <ER> çerçevesi*. <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>
- IIRC&CIPFA (2016). *Integrated thinking and reporting: focusing on value creation in the public sector, an introduction to leaders*. [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-\\_vFINAL.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/09/Focusing-on-value-creation-in-the-public-sector-_vFINAL.pdf)
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 71-79.
- King, M. & Roberts, L. (2017). *Entegre düşünce*. (Erkin Erimez, Çeviren). Argüden Yönetişim Akademisi, 1. Basım, İstanbul, ISBN: 978-605-2288-01-6. (Original work published 2013).
- Martin, R., & Austen, H. (1999). The art of integrative thinking, *Rotman Management*, Fall 1999, 2-5. <https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/integrative-thinking/the-art-of-integrative-thinking>
- NIBR (Network Italiano Business Reporting) (2016). *Integrated reporting <IR>: focus on integrated thinking*. <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on-Integrated-Thinking-Handbook.pdf>
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.



PwC (2017). *Integrated thinking and acting*. <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/pwc-integrated-thinking-and-acting-september-2017-en.pdf>

SAICA (2015). *Integrated thinking: an exploratory survey*. <https://www.saica.co.za/Portals/0/Technical/Sustainability/SAICAIntegratedThinkingLandscape.pdf>

Sevim, Ş., & Bayhan, B. (2018). *Kamu sektöründe entegre raporlama: üniversitelerde entegre raporlama mimarisi*. Gazi Kitabevi, Ankara.

Topazio, N. (2014). 6 tips for integrated thinking, *CGMA Magazine*, Issue 3, 47. <https://www.fm-magazine.com/issues/2014/nov.html>

<http://www.accountingforsustainability.org/embedding-sustainability/10-main-elements-to-embed-sustainability>

<http://www.capitalisme-responsable.com/integrated-thinking-awards-english/>

<http://www.financeforthefuture.org/enter-finance-awards/online-entry/communicating-integrated-thinking>

<http://www.kadikoyakademi.org/wp-content/uploads/2019/01/Dr.-Y%C4%B1lmaz-Arg%C3%BCden-Yasam-Kalitesi-Entegre-Dusunce.pdf>

<http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html>



## Formatting Guide

---

### FORMATING BASICS

**File Types:** Word

**Font:** 12 pts, Times New Roman

**Text [Including references]:** 1.5-spaced, justify text

**Page Layout:** 2.5 cm margins on all sides with page numbers

**Page Maximum:** 25 pages properly formatted and inclusive of title, abstract, keywords, text, references, tables, figures, and footnotes.

### MANUSCRIPT COMPONENTS

**Title (14pts, Center Text) (English)**

The title should not exceed 25 words. **(14pts, Center Text) (English)**

**Name and Surname**

Under the title, the names of the authors are placed. (12pts, Text Right)

Name and Surname<sup>1</sup>

Name and Surname<sup>2</sup>

### **English Abstract (12 pts, Text Left)**

The abstract is limited to 175 words and summarizes the key components of the manuscript, offering the reader a sample of the manuscript.

### **Keywords:**

Include 4-5 primary keywords that best suit the topic of the manuscript; these do not necessarily need to match the “Topics/Methods” that are selected in Manuscript Central upon submission.

### **JEL Classification:**

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

---

1. Academic Title, University, Faculty, Department, email, ORCID (10 pts., Times New Roman)

2. Academic Title, University, Faculty, Department, email, ORCID (10 pts., Times New Roman)

## **Title (14pts, Center Text) (Turkish)**

### **Turkish Abstract (12 pts, Text Left)**

The abstract is limited to 175 words and summarizes the key components of the manuscript, offering the reader a sample of the manuscript.

### **Anahtar Kelimeler**

### **JEL Sınıflandırma:**

## **MAIN TEXT (sample)**

### **1. Introduction (14pts, Text Left)**

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. (Comert, 2017)

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. (Comert et al., 2018).

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. (Comert, 2018; Tan, 2017; Kulah, 2015).

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. (Gungor, 2017a).

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. (Gungor, 2017b).

### **2. Literature Review (14pts, Text Left)**

Comert (2018) Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text.

Comert & Tan (2018) Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text.

Comert, Tan, & Sezer (2018) Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text

Comert, Tan, Sezer, & Gungor (2018) Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text.

**If the numbers of authors are five or more**

Comert et al., (2018) Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text.

### 3. Methodology and Data (14pts, Text Left)

#### 3.1. Subtitle (12pts, Text Left)

##### Equations and Formula

$$CSAD_{i,t} = \alpha + (1-D^{up}) + \gamma_3 D^{up} (R_{m,t})^2 + (1-D^{up}) (R_{m,t})^2 + \varepsilon_{ii} \quad (1)$$

$$T_i = (R_p - R_f) / \sigma_p \quad (2)$$

where,

$T_i$  = Treynor's performance index

$R_p$  = Portfolio's actual return during a specified time period

$R_f$  = Risk-free rate of return during the same period

#### 3.2. Data (12pts, Text Left)

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text.

### 4. Empirical Results (14pts, Text Left)

##### Tables

Tables should appear within the text. Each table should be numbered consecutively. Tables must be numbered in the order in which they are to appear.

**Table 1: List of Stock Exchanges**

Country	List of Stock Exchanges	Starting Date	Ending Date	Obs. Days
Bahrain	Bahrain Stock Exchange	02.01.2003	31.08.2015	3302
Bangladesh	Dhaka Stock Exchange	01.01.1990	31.08.2015	6695
Abu Dhabi (Dubai)	Dubai Financial Market	02.01.2004	31.08.2015	3042
Egypt	Egyptian Exchange	02.01.1995	31.08.2015	5390
Indonesia	Jakarta Stock Exchange	02.01.1990	31.08.2015	6695
Jordan	Amman Stock Exchange	02.01.1990	31.08.2015	6695
Kuwait	Kuwait Stock Exchange	03.01.2000	31.08.2015	4086
Lebanon	Beirut Stock Exchange	01.02.1996	31.08.2015	5108
Malaysia	Bursa Malaysia	02.01.1990	31.08.2015	6695
Morocco	Casablanca Stock Exchange	02.01.2002	31.08.2015	3563
Oman	Muscat Securities Market	01.11.1996	31.08.2015	4912
Pakistan	Karachi Stock Exchange	02.01.1990	31.08.2015	6695
Qatar	Qatar Stock Exchange	01.09.1998	31.08.2015	4436
Saudi Arabia	Saudi Stock Exchange	02.11.1998	31.08.2015	4392
Tunisia	Tunis Stock Exchange	02.01.1998	31.08.2015	4607
Turkey	Borsa Istanbul	02.01.1990	31.08.2015	6695

Source:

Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text text text. Text.

**Table 2: Results of Regression Analysis**

	Firm A	Firm B	Firm C
Constant	0.2085 (58.50)***	0.0150 (63.21)***	0.0192 (64.41)***
	0.0824 (2.27)**	0.3353 (16.86)***	0.2013 (7.54)***
$R^2_{m,t}$	2.1967 (3.21)***	1.8767 (4.77)***	0.0133 (0.0377)
Adj. $R^2$	0.1507	0.2373	0.2166

\*, \*\*, and \*\*\* represent statistical significance at the 10%, 5%, and 1% levels, respectively.

## Figures



## References (12pts, Text Left, Alphatic Order)

### APA 6<sup>TH</sup>. edition

[https://owl.purdue.edu/owl/research\\_and\\_citation/apa\\_style/apa\\_formatting\\_and\\_style\\_guide/reference\\_list\\_articles\\_in\\_periodicals.html](https://owl.purdue.edu/owl/research_and_citation/apa_style/apa_formatting_and_style_guide/reference_list_articles_in_periodicals.html)

(Please check the website)

### We recommend using Mendeley for citations.

[https://www.mendeley.com/?interaction\\_required=true](https://www.mendeley.com/?interaction_required=true)

### Sample

#### Journal

Almeida, H., Campello, M., & Weisbach, M. S. (2004). The cash flow sensitivity of cash. *Journal of Finance*, 59(4), 1777–1804.

Bao, D., Chan, K. C., & Zhang, W. (2012). Asymmetric cash flow sensitivity of cash holdings. *Journal of Corporate Finance*, 18, 690–700. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.05.003>.

Chen, D., Gan, C., Hu, B. (2013). *An empirical study of mutual funds performance in China*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2220323> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2220323>.

Cleary, S. (1999). The relationship between firm investment and financial status. *Journal of Finance*, 54(2), 673–692.

Fazzari, S. M., Hubbard, R. G., Petersen, B. C., Blinder, A. S., & Poterba, J. M. (1988). Financing constraints and corporate investment. *Brokings Papers on Economic Activity*, 1988(1), 141–206.

#### Books

Duncan, G. J., & Brooks-Gunn, J. (Eds.). (1997). *Consequences of growing up poor*. New York, NY: Russell Sage Foundation.



