

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
FİNANS YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI

***İŞLETMELERDE ÇALIŞAN HİLELERİNİN TESPİTİ, ORTAYA
ÇIKARILMASI VE ÖNLENMESİ***

Yüksek Lisans Tezi

Çiğdem ŞEN

Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU

İstanbul, 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı Y1012.070035 numaralı öğrencisi **Çiğdem ŞEN**'in "**İşletmelerde Çalışan Hilelerin Tespiti, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.04.2013 tarih ve 2013/10 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ay.bil.157* ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : *30.5.2013*

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Kadir DABBAĞOĞLU

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tevfik Ercüment İSTEMİ

[Handwritten signatures of Mustafa Çanakçıoğlu, Kadir Dabbağoğlu, and Tefik Ercüment İstemi]

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖN SÖZ

Çalışanlar tarafından yapılan hilelerin, bir zincirin halkaları gibi işletmelere, işletmedeki diğer çalışanlara, işletme ile çalışan üçüncü kişilere, dolayısıyla ülke ekonomilerine ciddi zararlar verdikleri görülmektedir. Bu nedenle çalışanlar tarafından yapılan hilelerin nasıl ve hangi yöntemlerle ortaya çıkarılacağı, çalışanları hile yapmaya iten nedenleri ve çalışan hilelerinin önlenmesi için işletmelerin neler yapması gerektiği sorularına ait cevaplar tezin çalışma konusunu oluşturmaktadır.

Yapılan bu çalışma ile çalışan hileleri hakkında ayrıntılı bir araştırma ortaya koymak ve bu araştırma sayesinde işletmelere, yatırımcılara, işletme ile yakından ilgili üçüncü kişiler ile dolaylı ödenecek vergiler sebebiyle devlet kuruluşlarına çalışan hileleri hakkında ışık tutmaya çalışılmıştır. İşletmelerin hayati fonksiyonlarını hedef alan çalışan hileleri teorik olarak ve genel bir literatür taraması yapılarak incelenmiş olup, çalışma sırasında çalışan hileleri ile ilgili istatistiki araştırmalar ile örnek hile olaylarına da yer verilerek çalışan hilelerinin daha iyi kavranılması hedeflenmiştir.

ÖN SÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR	vi
TABLolar	vii
ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ	1

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: HİLE İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	4
1.1. HİLENİN TANIMI	4
1.2. HİLE KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ	6
1.3. HİLE GRUPLARI	7
1.3.1. Çalışan Hileleri	7
1.3.1.1. Çalışan Hileleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar	10
1.3.1.1.1. Hilelerin Türlerine Göre Gerçekleşme Oranı ve Tutarı	10
1.3.1.1.2. Hilelerin Görev Süresine Göre Dağılım Oranı ve Tutarı	12
1.3.1.1.3. Hilelerin Organizasyon Türlerine Göre Oranı ve Tutarı	13
1.3.1.1.4. Hilelerin Departmanlara Göre Dağılımı	14
1.3.2. Yönetim Hileleri	15
1.3.3. Yatırım Hileleri	17
1.3.4. Satıcı Hileleri	20
1.3.4.1. Satıcılar Tarafından Yapılan Hileler	20
1.3.4.2. Satıcılar ve Çalışan İşbirliği İle Yapılan Hileler	22
1.3.5. Müşteri Hileleri	23
1.4. HİLENİN EKONOMİK MALİYETİ	25
1.5. KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA HİLE	26
2. BÖLÜM: ÇALIŞAN HİLELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	28
2.1. DOĞRUDAN NAKİT HİLELERİ	30
2.1.1. Kayıt Öncesi Yapılan Hileler	31
2.1.1.1. Satışlara Yönelik Hileler	32
2.1.1.1.1. Sahte (Kayıtsız) Satışlar	33
2.1.1.1.2. Satışların Kayda Alınmaması	33
2.1.1.1.3. Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi	34
2.1.1.2. Alacaklara Yönelik Hileler	35
2.1.1.3. İadelere Yönelik Hileler	36
2.1.2. Kayıt Sonrası Yapılan Hileler	36
2.1.2.1. Banka Kayıtları ile Oynanarak Parasal Yarar Sağlanması	37

2.1.2.2. Kasadan Para Çalma	37
2.1.2.3. Ödemelere El Koyma	38
2.2. HİLELİ ÖDEMELER	39
2.2.1. Fatura Hileleri	39
2.2.2. Bordro Hileleri	42
2.2.3. Çek Hileleri	43
2.2.4. Gider Hileleri	45
2.3. STOK (VARLIK) HİLELERİ	47
2.3.1. Stokların (Varlıkların) Kişisel Amaçlı Kullanılması	48
2.3.2. Stokların (Varlıkların) Çalınması	49
2.3.2.1. Hırsızlık	50
2.3.2.2. Stoklara İlişkin Satın Alma Hileleri	51
2.3.2.3. Kayıtların Tahrif Edilmesi	52
2.3.2.4. Sahte Stok Yüklemeleri	53
2.3.3. Hileli Talepler ve Transferler	53
2.3.4. Stok Noksanını Gizleme	54
2.3.4.1. Stok Kayıtlarını Değiştirme	55
2.3.4.2. Kayıtlardan Silme	56
2.3.4.3. Fiziksel Aldatmalar	56
2.3.5. Stok (Varlık) Hilelerinin Önlenmesi	57
3. BÖLÜM: İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER VE SUÇLU VE HİLELİ DAVRANIŞIN NEDENLERİ İLE HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	60
3.1. İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER	60
3.1.1. Baskı Unsuru	61
3.1.1.1. Mali İçerikli Baskılar	64
3.1.1.2. Kötü Alışkanlıklar Sonucu Ortaya Çıkan Baskılar	65
3.1.1.3. Çalışanların İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Olumsuzluklardan Doğan Baskılar	66
3.1.2. Fırsat Unsuru	67
3.1.2.1. İç Kontrol Sisteminin Zayıflığı Sebebiyle Oluşan Fırsatlar	67
3.1.2.2. Diğer Unsurlar	68
3.1.3. Haklı Gösterme Unsuru	69
3.2. SUÇLU VE HİLELİ DAVRANIŞIN NEDENLERİ İLE HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ	71
3.2.1. Suçlu ve Hileli Davranışın Nedenleri	71
3.2.1.1. Hileli Davranışın Biyolojik Açıklaması	73
3.2.1.2. Hileli Davranışın Fizyolojik Açıklaması	73
3.2.1.3. Hileli Davranışın Psikolojik Açıklaması	73
3.2.1.4. Hileli Davranışın Sosyolojik Açıklaması	74
3.2.2. Hile Yapanların Karakteristik Özellikleri	75
3.2.2.1. Cinsiyet	77
3.2.2.2. Medeni Durum	79
3.2.2.3. Eğitim Durumu	79
3.2.2.4. Zeka Düzeyi	81
3.2.2.5. Benlik Düzeyi	81

3.2.2.6. Risk Alma Düzeyi	81
3.2.2.7. Yaş Dağılımı	82
3.2.2.8. İlgili Düzeyleri	83
3.2.2.9. Kurallara Uyma	83
3.2.2.10. Çalışma Koşulları	84
3.2.2.11. Kişilik Durumları	84
3.2.2.12. Yaşam Koşulları	84
3.2.2.13. İşletme Dışı İlişkileri	85
3.2.2.14. İşletmedeki Pozisyonları	85
3.2.2.15. Kişisel Kazanç Beklentileri	87
3.2.2.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler	87

4. BÖLÜM: İŞLETMELERDE ÇALIŞAN HİLELERİNİN ORTAYA ÇIKARILMASI **88**

4.1. HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMASINA NEDEN OLAN UNSURLAR	88
4.1.1. Muhasebe İle İlgili Anormallikler	92
4.1.1.1. Muhasebe Belge ve İşlemlerindeki Hile Belirtileri	95
4.1.1.2. Hileli Yevmiye Kayıtları ve Belirtileri	97
4.1.1.3. Bilgisayar Kayıtları ile İlgili Hile Belirtileri	99
4.1.1.4. Dünyada Ortaya Çıkan Muhasebe Hileleri Örnekleri	101
4.1.1.4.1. Enron Skandalı	101
4.1.1.4.2. Worldcom İflası	102
4.1.1.4.3. Xerox Skandalı	102
4.1.1.4.4. Royald Ahold Skandalı	103
4.1.1.4.5. Carme Vakası	103
4.1.2. İç Kontrol Yapısındaki Zayıflıklar	104
4.1.3. Analitik İnceleme Sonucu Ortaya Çıkan Anormallikler	105
4.1.4. Üçüncü Kişiler İle Olan İlişkilerde Hile Belirtileri	107
4.1.5. Şikayetler, Uyarılar ve İmalarla İlgili Anormallikler	109
4.1.6. Aşırı Yaşam Biçimleri	111
4.1.7. Olağan Olmayan Davranışlar	112
4.1.8. Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar	113
4.2. HİLELİ İŞLEMLERİN ORTAYA ÇIKARILMASINDA KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER	115
4.2.1. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar	115
4.2.1.1. Geleneksel Yaklaşımlar	116
4.2.1.2. Aktif Yaklaşımlar	116
4.2.2. Stratejik Yaklaşımlar	117
4.2.2.1. İşletmenin Tanınması	118
4.2.2.2. İşletmede Var Olabilecek Olası Hilelerin Tanımlanması	118
4.2.2.3. Her Tür Hile İçin Olası Hile Belirtilerinin Dosyalanması	119
4.2.2.4. Belirtiler Hakkında Veri Toplamada Teknolojinin Kullanımı	119
4.2.2.5. Sonuçları Analiz Etme ve Sadeleştirme	119
4.2.2.6. Belirtileri Araştırma	120
4.2.2.7. Döngüyü İzleme	120
4.2.2.8. Ortaya Çıkartma Prosedürlerini Otomatikleştirme	121
4.2.3. Bilgisayar Destekli Veri Analiz Teknikleri	121
4.2.4. ERP ve Veri Madenciliği Tekniği	124
4.2.5. Doğrulama Mektupları	125

5. BÖLÜM: ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ	127
5.1. DÜRÜST KİŞİLERİN İŞE ALINMASI VE HİLEDEN KAÇINMA ADINA EĞİTİM VERİLMESİ	129
5.2. OLUMLU BİR ÇALIŞMA ORTAMI YARATILMASI	130
5.3. İŞLETMEDE ETİK KURALLARIN GELİŞTİRİLMESİ	133
5.4. ÇALIŞANLARA YÖNELİK DESTEK PROGRAMLARI	137
5.5. ETKİN BİR İÇ KONTROL YAPISI OLUŞTURULMASI	137
5.6. İÇ DENETİM VE HİLEYİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ	140
5.7. HİLE RİSKİNİN TANIMLANMASI VE ÖLÇÜLMESİ	142
5.8. ÇALIŞANLARIN GÖZLENMESİ YOLUYLA HİLENİN ÖNLENMESİ	144
5.9. İHBAR HATTININ OLUŞTURULMASI	145
5.10. CEZALANDIRMA KORKUSUNUN YARATILMASI	146
5.11. HİLE BİLİNCİNİN OLUŞTURULMASI	147
5.12. GÖREVLERİN AYRILIĞI İLKESİ İLE HİLE OLABİLECEK BOŞLUKLARIN ÖNLENMESİ	148
5.13. GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ VE ZORUNLU TATİLE ÇIKARMA	150
5.14. PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN ŞİRKETE GERİ DÖNÜŞLERİNİN GÖZLENMESİ	151
5.15. DENETİM KOMİTELERİ OLUŞTURMAK	153
6. BÖLÜM: SONUÇ	156
7. KAYNAKÇA	161
8. ÖZET	167
9. ABSTRACT	169

SİMGELER VE KISALTMALAR

\$: Amerika Birleşik Devletleri Doları
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
A.g.m.	: Adı Geçen Makale
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants (Yeminli Mali Müşavirler)
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners (Sertifikalı Hile Denetçileri Derneği)
CEO	: Chief Executive Office (İcra Kurulu Başkanı)
CFO	: Chief Financial Officer (Finansal Yönetici)
CIMA	: Chartered Institute of Management (Yönetim Muhasebecileri Grubu)
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations (Sponsor Kuruluşlar Komitesi)
KPMG	: Uluslararası Denetim Şirketi
SEC	: Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SAS	: Statement on Auditing Standards (Denetim Standartları Tablosu)
s	: Sayfa

TABLÖLAR

TABLO 1: HİLE GRUPLARI	7
TABLO 2: MÜŞTERİLERİN YAPTIKLARI HİLELER	24
TABLO 3: ÇALIŞAN HİLELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	28
TABLO 4: YÜKSEK VE DÜŞÜK HİLE RİSK ORTAMLARI	114
TABLO 5: ÜRETİM SÜRECİNDE VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	122
TABLO 6: VERİ ANALİZ PROGRAMLARI VE HİLE TÜRLERİ	123
TABLO 7: İŞLETME YÜRÜTME KURALLARI	135

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1: HİLELERİN TÜRLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞME ORANI	10
ŞEKİL 2 : HİLELERİN TÜRLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞME TUTARI	11
ŞEKİL 3: HİLELERİN GÖREV SÜRESİNE GÖRE DAĞILMA ORANI	12
ŞEKİL 4: HİLELERİN GÖREV SÜRESİNE GÖRE DAĞILMA TUTARI	12
ŞEKİL 5: HİLELERİN ORGANİZASYON TÜRLERİNE GÖRE ORANI	13
ŞEKİL 6: HİLELERİN ORGANİZASYON TÜRLERİNE GÖRE GERÇEKLEŞME TUTARI	14
ŞEKİL 7: HİLELERİN DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIMI	15
ŞEKİL 8: HİLENİN MALİYETİ	26
ŞEKİL 9: HİLE TÜRLERİNE GÖRE YAKALANMA SÜRELERİ	29
ŞEKİL 10: HİLEYE SEBEP OLAN DAVRANIŞLARIN ORANSAL DAĞILIMLARI	62
ŞEKİL 11: HİLELERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE ORAN DAĞILIMI	77
ŞEKİL 12: HİLELERİN CİNSİYETLERİNE GÖRE TUTAR DAĞILIMI	78
ŞEKİL 13: HİLELERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE ORAN DAĞILIMI	80
ŞEKİL 14: HİLELERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE TUTAR DAĞILIMI	80
ŞEKİL 15: HİLELERİN YAŞA GÖRE ORAN DAĞILIMI	82
ŞEKİL 16: HİLELERİN YAŞA GÖRE TUTAR DAĞILIMI	83
ŞEKİL 17: HİLE YAPANLARIN POZİSYONLARINA GÖRE ORAN DAĞILIMI	86
ŞEKİL 18: HİLE YAPANLARIN POZİSYONLARINA GÖRE TUTAR DAĞILIMI	86
ŞEKİL 19: HİLENİN ORTAYA ÇIKARTILMA BİÇİMLERİ	90
ŞEKİL 20: HİLENİN OLUŞMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	91
ŞEKİL 21: HİLELERİN ÇALIŞAN SAYISINA GÖRE GERÇEKLEŞME ORANI	93
ŞEKİL 22: HİLELERİN ÇALIŞAN SAYISINA GÖRE ORTALAMA KAYIPLARI	93

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi:

Son zamanlarda dünyadaki hile eylemlerine bakıldığında, işletmelerde gerçekleşen çalışan hilelerinde ciddi artışlar olduğu görülmekle beraber ulusal ve uluslararası birçok işletmenin dolandırıcılıkla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Dünyanın hile konusunda en büyük meslek örgütü olan ACFE'nin (Sertifikalı Hile Denetçileri Derneği) 2012'de yayınladığı raporundan elde edilen verilerin ışığı altında, çalışan hilelerinin en yaygın şeklinin % 87 ile varlıkların zimmete geçirilmesi ile gerçekleştiği ve yapılan hilelerin işletmelere ortalama maliyetinin ise 12.000 \$ olduğu belirtilmektedir. İşletmenin kendi çalışanı tarafından dolandırılması, yarattığı manevi çöküşün yanında, çok büyük maddi kayıplara da yol açmaktadır. Gerçekleşen hilelerin bazıları adeta pimi çekilmiş bir bomba etkisi yaratmakta olup; söz konusu bu durum şirket iflaslarından, ülke ekonomilerine kadar birçok maddi ve manevi zararlara sebebiyet vermektedir. Ayrıca yapılan hilelerin işletmelerin ciddi maliyet kayıplarına da sebep olduğu görülmektedir.

Çalışmanın Amacı:

Dünya genelinde yapılan çalışan hilelerinin, işletmelere verdiği zararlar önemli ve ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Hile eylemi sonucunda, çalışanlar ve işletmenin çalıştığı kurumlar başta olmak üzere birçok kişi bu durumdan etkilenmektedir. Bunun yanında işletmelerin piyasadaki itibarını kaybetmesi, bankalar ve diğer kredi kuruluşları nezdinde tüm kredibilitesini yitirmeleri gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu çalışma çalışan hilelerinin tespit edilip ortaya çıkarılması ve önlenmesi için neler yapılabileceği; gerçekleşen hilelerin nedenleri ile ilgili sorulara ait cevapları açıklamayı amaçlarken, çalışan hileleri hakkında işletmelere, yatırımcılara, işletme ile yakından ilgili üçüncü kişiler ile devlet kuruluşlarına ışık tutmayı hedeflemiştir.

Çalışmanın Kapsamı ve Yöntemi:

Bu çalışma, işletmelere verdiği zararlar ciddi boyutlara ulaşmış olan çalışan hileleri hakkında teorik ve uygulamalı genel bilgilere yer vermektedir. Çalışmanın ana konusu çalışan hileleri olmakla birlikte diğer hile gruplarından olan yönetim hileleri, satıcı hileleri, yatırım hileleri gibi hile grupları da ana hatlarıyla açıklanmaktadır. Ayrıca işletmelerde gerçekleşen çalışan hilelerinin ortaya çıkarılması aşamaları ve yöntemleri ile hilenin gerçekleşmeden önlenmesi için neler yapılması gerektiği ve çalışanları hile yapmaya iten nedenler de ele alınmıştır. Araştırmada sadece çalışan hileleri hakkında kapsamlı bilgiler yer almakta olup, hilenin tarihçesi ve hukuki boyutu tezin sınırlılıkları olarak kabul edilmiştir.

Tez çalışmasında merkezi ABD'de bulunan sertifikalı hile denetçileri birliği ACFE'nin, 2012'de hile ile ilgili yayınladığı raporlardan elde edilen veriler ışığında, birtakım istatistiklere ve grafiklere de yer verilmiştir. Ayrıca çalışan hileleri ile ilgili örnek olaylara yer verilerek konunun daha iyi kavranılması sağlanmıştır. Dolayısıyla çalışma ağırlıklı olarak literatür taraması, istatistikî bilgiler ve çeşitli hile örneklerine dayanmaktadır.

Bu araştırma, işletmelerde gerçekleşen çalışan hilelerinin tespiti, ortaya çıkarılması ve önlenmesi konularını beş bölümde incelemiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde hile konusu genel olarak ele alınmış ve hile grupları açıklanmıştır. Bölümde, ACFE tarafından 2012'de yayınlanan raporlardan elde edilen veriler ışığında, çalışan hileleri ile ilgili önemli araştırmalara da yer verilmiş olup, ayrıca yapılan hilelerin şirketlere verdiği ciddi zarar ve maliyetler ile ilgili açıklamalara da yer verilmiştir. Son olarak da hile eylemini harekete geçiren en önemli fırsatların işletmelerin organizasyon yapısı ve yönetimi olduğunu ve bu fırsatların oluşmasını engellemenin en etkin yolu olan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması konusu kısaca açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışan hileleri sınıflara ayrılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Yapılan hileler; doğrudan nakit hileleri, hileli ödemeler ve stok (varlık) hileleri adı altında sınıflandırılarak açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, çalışanları hile yapmaya iten nedenleri açıklayarak, hilenin ortaya çıkarılmasında ve engellenmesinde yol gösterici olması amaçlanırken, hilenin oluşmasına ortam hazırlayan baskı, fırsat ve haklı gösterme unsurlarının varlığından da söz edilmiştir. Ayrıca işletme varlıklarını hilelere karşı korumak için, hile eylemi esnasında suçlu ve hileli davranışların nedenlerine yer verilmekte olup, ACFE'nin 2012'de yayınladığı raporunda da belirtildiği gibi hileli bir eylem sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının taşıdıkları karakteristik özellikleri içeren çeşitli teori ve araştırmalara da yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışan hilelerinin ortaya çıkarılmasında etkili olan unsurları yaşanan anormallikler, zayıflıklar ve olağan olmayan davranışlar şeklinde bölümlere ayırarak çeşitli örnek ve araştırmalara da yer verilerek ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır. Son olarak da hileli işlemlerin ortaya çıkarılmasında, işletmelerin hileye karşı verdikleri savaş, gerek bağımsız gerekse iç denetçilerin geliştirdikleri yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde, işletmelerde büyük zararlara sebep olan çalışan hilelerinin önlenmesi konusu açıklanmıştır. Hilenin önlenmesinde en büyük görev yöneticilere düşmekle beraber, yapılan araştırmalar çalışanların büyük çoğunun fırsatını bulduğunda hileye başvurduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışmada, hilenin önlenmesi ya da minimize edilmesi adına yöneticilerin sistematik bir yaklaşım benimsemeleri ve uygulamaları gerektiği konusunda işletmelere önerilerde bulunulmuştur. Sonuç olarak hilenin ortaya çıkmadan önlenmesi için yapılan çalışmalar, hile eylemi sonucu doğacak zarar ve maliyetleri de engeller.

Altıncı bölümde ise tez çalışmasında yararlanılan kaynaklar listelenmiştir.

1. BÖLÜM: HİLE İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. HİLENİN TANIMI

Günümüzde farklı alanlarda çok çeşitli hile türlerinin olduğu görülmektedir. Vergi, siyaset, ekonomi, eğitim ve ticaret gibi hayatın her alanında çeşitli hile örneklerine rastlamak mümkündür. Dünyada gerçekleşen hile hikayeleri birçok filme ve kitaba konu olmuştur. Gerçekleşen hilelerin bazıları adeta pimi çekilmiş bir bomba etkisi yaratarak şirket iflaslarından, ülke ekonomilerine kadar birçok maddi ve manevi zarara sebebiyet vermektedir.

Hileye çok çeşitli alanlarda başvurulduğu için çeşitli tanımlamaları da mevcuttur. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Türk Dil Kurumu Sözlüğünde hile; birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika olarak tanımlanmıştır.¹

- Borçlar Hukuku'nda hile; bir kimsenin birtakım yalanlarla hataya düşürülerek bir sözleşme yapma durumuna getirilmesidir. Hilede irade açıklamasında bulunan taraf hataya düşürülmektedir. Bu yüzden hileye uğrayan taraf bu sözleşmeye bağlı değildir. Hile sayılan fiil ve davranışların hemen pek çoğu ceza hukuku açısından "dolandırıcılık" suçunu oluşturmaktadır.²

- Bir meslek örgütü olan Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), 2012'de yayınladığı raporunda hile; bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını kasıtlı olarak, uygun olmayan bir şekilde kullanması ve bundan haksız yarar sağlamasıdır.³

¹ Türk Dil Kurumu, 1988, s. 645.

² Borçlar Kanunu 28. Madde.

³ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 2.

- SAS (Statement of Auditing Standards) No: 82'de hile; olacakların farkında olarak finansal tabloların raporlanmasında veya finansal tablolarda yer alan varlıkların üzerine bilgi ve belge saklanması ya da ilave edilmesi olarak tanımlanmıştır.⁴

- Hile; yapana veya yaptırana çıkar sağlamak amacıyla yapılan, gizli ve kasıtlı bir faaliyettir.⁵

- Hile kasıtlı olarak yapılan, gerçeklere, adalete, dürüstlüğe ve eşitliğe karşı aldatma, yalan söyleme ve dolandırma faaliyetidir.⁶

Yukarıda yapılan tanımlara bir de işletme sahip, çalışan ve yönetici açısından bakıldığında **hile eylemi**; yapan kişinin kendi menfaatini gözeterek işletme varlıklarını, işletmenin çıkarlarına ters düşecek şekilde kullanmasıdır.

Hile Denetçileri Birliği ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), 2012'de yayınladığı raporunda hile ile ilgili aşağıda yer alan bulguları ortaya çıkarmıştır:⁷

- Şirketlerin sahip olduğu gelirlerinin % 5'ini hileden dolayı kaybettiği belirtilmiştir.

- Şirketlerde hile başına gerçekleşen ortalama kaybın 140.000 \$ olduğu belirtilmiştir.

- Şirketlerde yapılan hilelerin % 20'sini 1.000.000 \$'lık kayıpların oluşturduğu belirtilmiştir.

- Hileye sektör bazında bakıldığında en çok bankacılık, finans ve kamu sektörlerinde yapıldığı tespit edilmiştir.

- Genelde hile yapanların çoğu ilk defa bu eylemi gerçekleştirmekte olup, yapılan hilelerin de % 87'sinin yakalanamadığı belirtilmiştir.

⁴ Bozkurt, Nejat, "Kobi'lerde Yapılan Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi", Yaklaşım Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 96 Aralık 2000.

⁵ Değer Ali Rıza, "Kurumlaşma Yolunda Yolsuzlukla Mücadele ve Hile Denetimi", Çiftlik Dergisi 17 Nisan 2012.

⁶ Göksu, Seyhan, "Adli Muhasebe Kapsamında Çalışan Hileleri ve Kars İlinde Adli Vakalar Analizi" (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, s.33 2011).

⁷ ACFE, a.g.e. 2012 s: 4.

- İncelenen olayların % 81'inde görülmüştür ki; hile yapılmasına neden olan davranış bozuklukları, hileyi yapanlar tarafından en az bir kez sergilendiği belirtilmiştir.
- Hileye maruz kalan işletmelerin % 50'si hileden dolayı oluşan maliyet kayıplarını gideremediği belirtilmiştir.

1.2. HİLE KAVRAMININ ÖZELLİKLERİ

Hile eylemini tüm hatlarıyla daha iyi anlayabilmek için hile kavramının içerdiği özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Hile eylemi; aldatma, rüşvet, sahtecilik, haraç alma, bozulma, yozlaşma, hırsızlık, komplo, zimmet, görevi kötüye kullanma, önemli gerçekleri gizleme gibi unsurları içermektedir.⁸
- Hilekar, hile eylemini gizlilik çerçevesi içerisinde yürütmektedir.
- Hilekar, hile eylemini gerçekleştirirken kendi lehine fayda ve çıkar sağlamaktadır.
- Hilekar hile eylemini yaparken işletmenin varlıklarına büyük zararlar vermektedir.
- Hilekarın yaptığı eyleminde kasıt unsuru bulunmaktadır.
- Hile, yapan kişiye doğrudan ya da dolaylı yoldan finansal fayda sağlamaktadır.
- Hile eyleminde kurban kişi ya da işletme bir şekilde aldatılmaya mahkumdur.
- İşletmede hile yapan kişiye karşı duyulan güven azalır ve kişinin işletmedeki itimada bağlı görevine büyük zarar verir.
- Hile, yapan kişinin kötü niyeti ve art niyeti sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Hile eylemi maddi boyutlarda zarar verebileceği gibi, ahlaki olmayan davranışlar sonucunda manevi olarak da zarar vermektedir.

⁸ Bozkurt, Nejat, "İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri", Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2009 s.60.

1.3. HİLE GRUPLARI

Steve Albrecht'in hile sınıflandırmasına göre ilk beş hile türü aşağıdaki tabloda özet olarak açıklanmıştır.

Tablo 1: Hile Grupları⁹

Hile Türü	Mağdur	Hile Yapan	Açıklama
1.Çalışan Hileleri	İşveren	İşletme Çalışanları	Çalışanlar doğrudan veya dolaylı olarak işverenden çalarlar.
2.Yönetim Hileleri	Tüm Mali Tablo İlgilileri	Tepe Yönetimi	Tepe yönetimi genellikle finansal bilgileri olduğundan farklı gösterir.
3.Yatırım Hileleri	Yatırımcılar	Bireyler	Yatırımcıların, hileli yatırımlara para yatırmaları sağlanır.
4.Satıcı Hileleri	Mal ve/veya Hizmet Satın Alan İşletmeler	Satış yapan İşletme veya Çalışanlar	Satıcılar fiyatları şişirirler veya parası ödenmiş malların teslimi yapmazlar.
5.Müşteri Hileleri	Mal ve/veya Hizmet Satan İşletmeler	Müşteriler	Müşteriler yanlış bilgiler vererek satıcıları aldatma yoluna giderler.

1.3.1. Çalışan Hileleri

İşletme içerisinde çalışmakta olan personelin; işletme varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak, haksız kazanç elde ederek, çalıştığı şirketi dolandırarak, işletme içerisindeki yetkilerini kötüye kullanarak, suç teşkil edecek eylemlerde bulunması **Çalışan Hileleri** olarak adlandırılır.

⁹ Albrecht, W. Steve, " **Fraud Examination**," South-Western, USA, 2003, s. 89.

Çalışan hileleri zimmet yoluyla hırsızlık veya mesleki hileler olarak da adlandırılmaktadır.¹⁰ Yapılış yoluna göre hileler doğrudan ve dolaylı yoldan yapılan hileler olarak adlandırılır.¹¹ Bir çalışanın;

- İşletmenin nakit parasını çalması,
- Stoklarını ve demirbaşlarını kendi zimmetine geçirmesi,
- İşletme varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kötüye kullanması,
- İşletme kayıtlarında olan bir parayı çalarak kayıt sonrası hırsızlık yapması,
- İşletmenin parasını henüz kayıtlara geçmeden önce çalması,
- Kendi çeklerini şirket nakitleri ile değiştirmesi,
- Hayali alıcılar yaratması gibi hile örnekleri **doğrudan çalışan hileleridir.**

Çalışanın işletme satıcıları, müşterileri ve işle ilgili bazı üçüncü kişiler ile şirket çıkarlarına ters düşen ilişkilerde bulunması, onlardan rüşvet alması, yapılan iş karşılığında komisyon alması **dolaylı yoldan çalışan hilelerine** örnek olarak verilebilir. Burada çalışan, şirketteki konumunu kullanarak satıcı ve müşterilere çeşitli kolaylıklar sağlamakta ve karşılığında da rüşvet alarak dolaylı yoldan hile yapmaktadır.

Hile yapan çalışanların çoğu kendilerine göre haklı olduklarını düşünmekte olup, çaldıkları para ya da varlığı ödünç olarak aldıklarına kendilerini inandırırılar. Bir süre sonra işbirlikçiler de işin içine dahil edilerek, bu durum işletmelerin büyük kayıplara uğramasına neden olur.

Bir çalışanın, hile yaptığına dair belirtileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹²

- Çalışanın özel yaşamında aniden meydana gelen değişiklikler hile belirtisi olabilir. Örneğin; muhasebe elemanı pozisyonunda görev yapan

¹⁰ Bozkurt, Necat, a.g.e, s. 64.

¹¹ Albrecht, W. Steve, Albrecht, Conan C., Albrecht Chad O., Zimbelman, Mark, “**Fraud Examination**”, Sotuhwestern-Cengage Learning, USA, 2009, s. 10.

¹² Pattison, Mark P., “**Red Flags for Fraud**”, Division of Local Government Services and Economic Development, s. 5.

bir çalışanın; lüks ev, araba, mücevher ve elbiselere sahip olması, çalışanın konumu göz önünde bulundurulduğunda hile şpinesi uyandırır.

- Çalışanın kumar, alkol, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklara sahip olması bir hile belirtisi olabileceği gibi, kötü alışkanlar çalışanın işe sürekli geç gelmesine ve iş ortamında agresif tavırlar sergilemesine de sebep olmaktadır.

- Çalışanın önemli derecede borç ve kredi sorunlarının olması şüphe duyulması ve tetikte olunması gereken bir durumdur. Örneğin; bir çalışan çok ciddi maddi sıkıntı içerisindeyse, çaresizliği onu hile yapmaya tetikleyebilir.

- Çalışanın son birkaç yıl içerisinde hiçbir şekilde izin kullanmaması, çalışan üzerinde hile şpinesini uyandırır.

- Çalışanın işinden sürekli geç saatlerde çıkması ve bunun üzerine sabahın en erken saatinde işe gelenin yine kendisi olması hile şpinesini uyandırır.

- Çalışanın yapılan zamlardan şikayet etmemesi ve kendisinin de uzun süredir hiç zam talebinde bulunmaması hile şpinesini uyandırır.

- Çalışanın işyerinde dengesiz hareketlerde bulunup, kendisine yönelen sıradan sorularda bile çok çabuk sinirlenmesi hile belirtisi olabilir.

- İşyerinde yapılan veri girişinin ve kontrolünün aynı kişi tarafından yapılması. Örneğin; kasa girişini yapan bir çalışanın, kasa sayımını da yapması hileye çok açık bir durumun belirtisidir.

- Çalışanın sürekli olarak, yanında olduğundan fazla nakit para taşıması hile belirtisi olabilir.

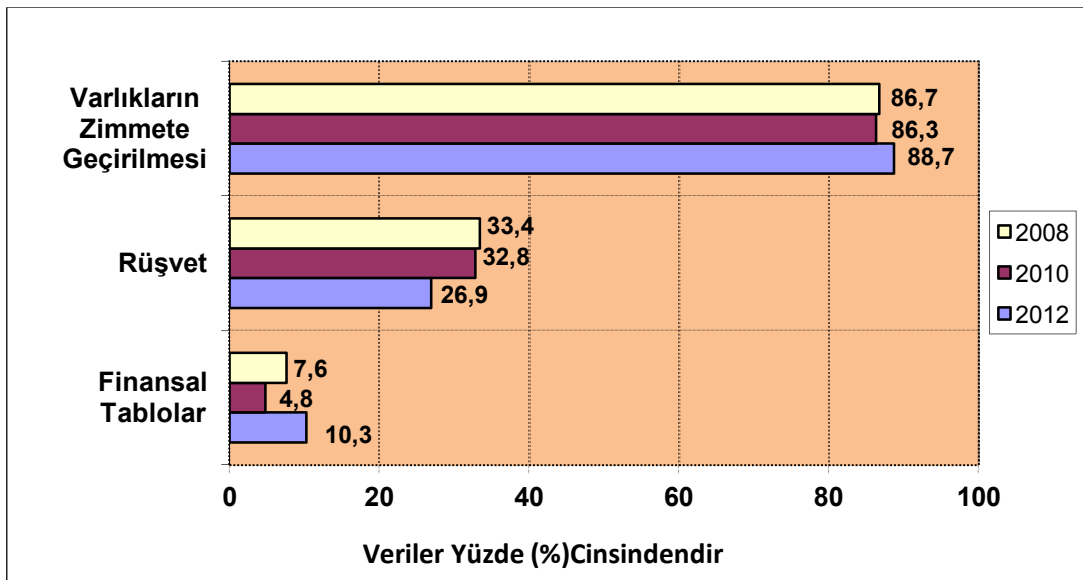
- Çalışanın yapılan i ve dış denetimlerden rahatsızlık duyduğunu gösteren tavırlar sergilemesi. Örneğin; çalışanın denetim sırasında kendisine yöneltilen sorulardan rahatsızlık duyup, yapılan denetimi kişisel bir baskı olarak algılaması ve sinirli davranışlar sergilemesi hile belirtisi olabilir.

1.3.1.1. Çalışan Hileleri İle İlgili Yapılan Araştırmalar

ACFE'nin (Association of Certified Fraud Examiners), 2012'de yayınladığı raporundan elde edilen verilerin ışığı altında çalışan hileleri ile ilgili aşağıdaki bulgulara yer verilmiştir:

1.3.1.1.1. Hilelerin Türlerine Göre Gerçekleşme Oranı ve Tutarı

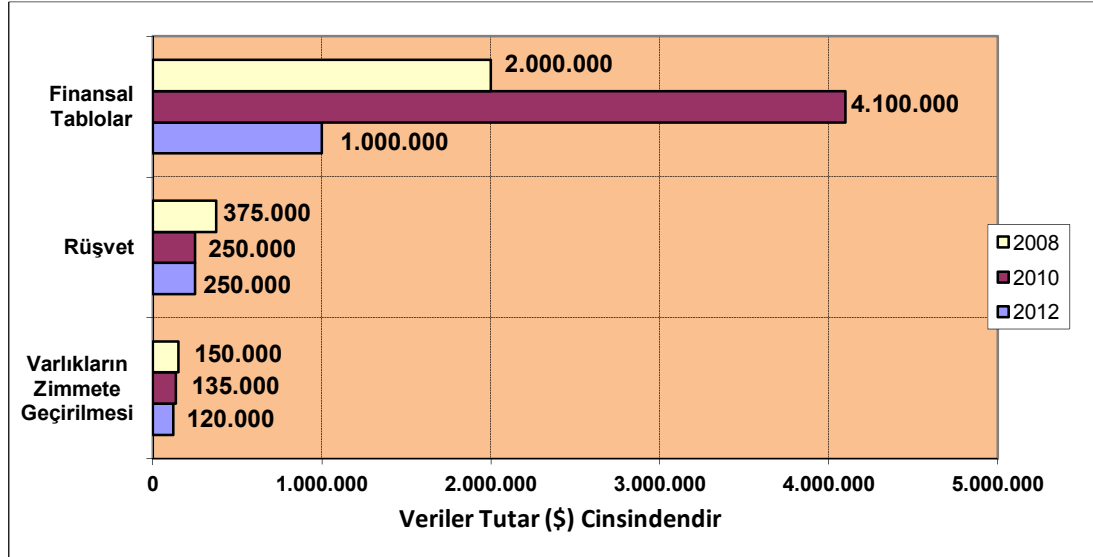
Şekil 1: Hilelerin Türlerine Göre Gerçekleşme Oranı¹³



Yukarıdaki grafikte yer alan 2012 verilerine göre, çalışan hilelerinin en çok yapılan şeklinin varlıkların zimmete geçirilmesi şeklinde olduğu belirtilmiştir. Araştırmalarda yapılan hilelerin % 89'u varlıkların zimmete geçirilmesi, % 27'si rüşvet ve % 10'u da finansal tablolar ile gerçekleştiği belirtilmiş olup, ayrıca grafikte yer alan 2008 ve 2010 rakamlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

¹³ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 11.¹³

Şekil 2 : Hilelerin Türlerine Göre Gerçekleşme Tutarı¹⁴



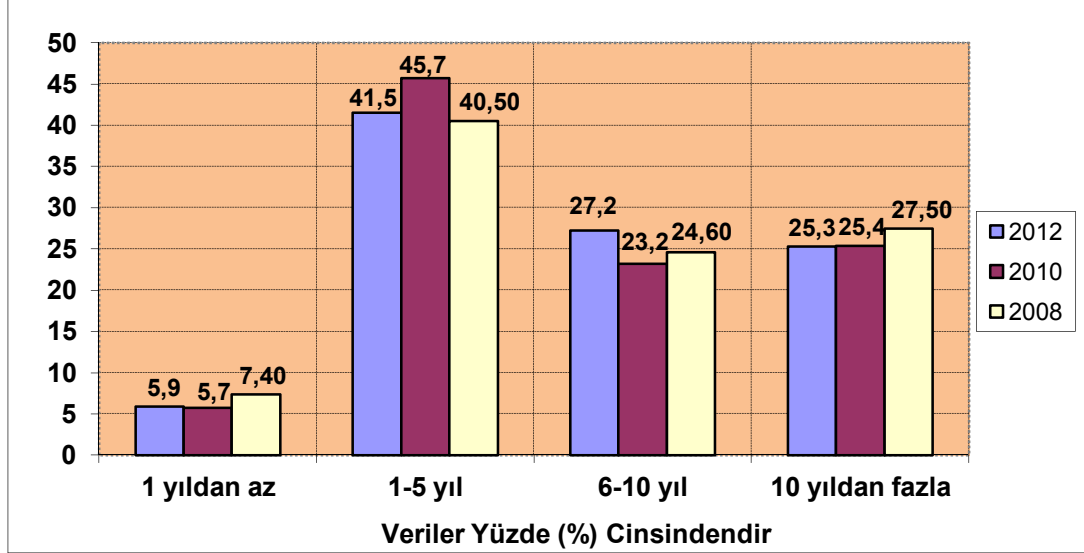
Yukarıdaki grafikte yer alan 2012 verilerine göre yapılan hileler maliyet tutarları olarak ele alındığında, 1000.000 \$ ile finansal tablolar, 250.000 \$ ile rüşvet ve 120.000 \$ ile varlıkların zimmete geçirilmesi şeklinde gerçekleştiği görülmekte olup, ayrıca grafikte yer alan 2008 ve 2010 rakamlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmada yapılan hile türlerinin 2012 yılındaki yüzde ve maliyetlerine bakıldığında aralarında ters orantı olduğu dikkat çekmektedir. Yüzde (%) olarak en fazla hile türü varlıkların zimmete geçirilmesi (% 89) iken, maliyet tutarı (\$) olarak ise en fazla finansal tablolarda (1000.000 \$) gerçekleştiği görülmektedir.

¹⁴ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 11.

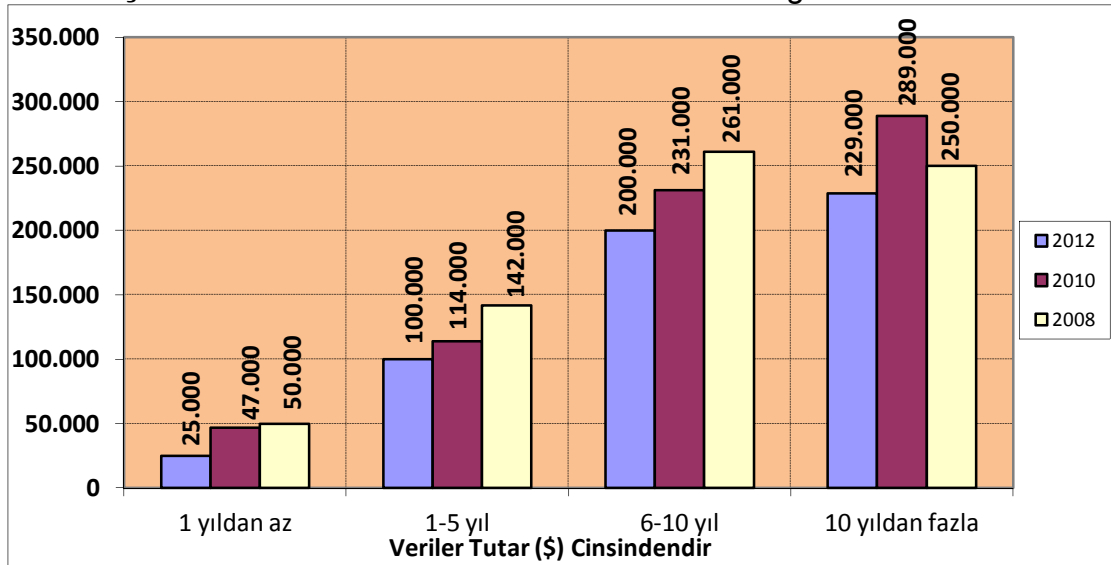
1.3.1.1.2. Hilelerin Görev Süresine Göre Dağılım Oranı ve Tutarı

Şekil 3: Hilelerin Görev Süresine Göre Dağılım Oranı¹⁵



Yukarıdaki grafikte çalışanların çalışma süreleri arttıkça yapılan hile oranlarının da arttığı görülmektedir. Grafikte yer alan 2012 verilerine göre, bir şirkette 1 ile 5 yıl arası çalışan bir kişinin yaptığı hile oranı % 42 iken, 1 yıldan az çalışan bir kişinin yaptığı hile oranı ise % 6 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Şekil 4: Hilelerin Görev Süresine Göre Dağılım Tutarı¹⁶



¹⁵ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 49.

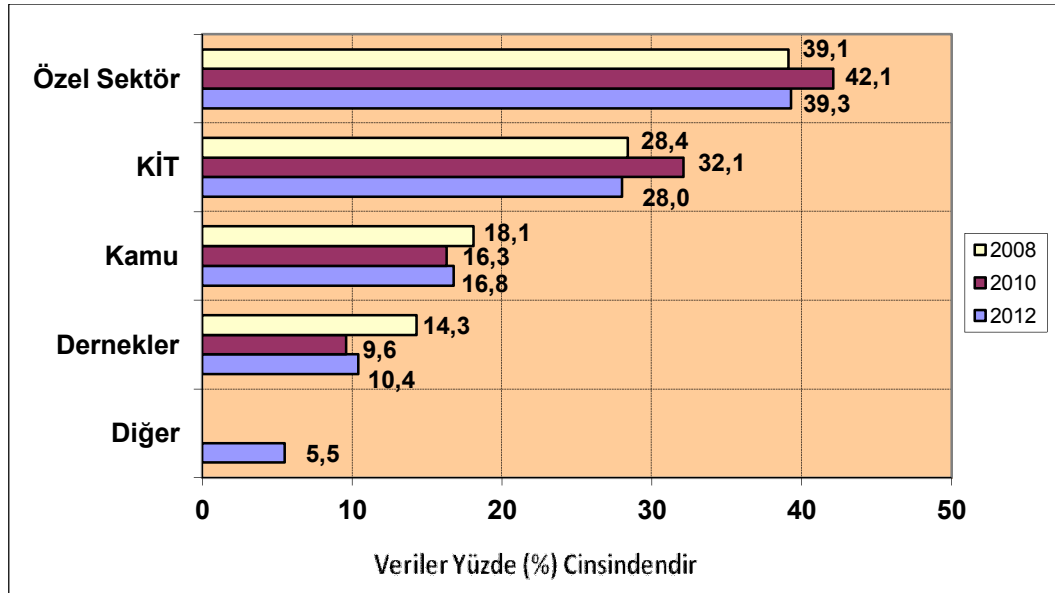
¹⁶ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 50.

Yukarıdaki grafikte çalışanların çalışma süreleri arttıkça yaptıkları hilelerin maliyetinin de arttığı görülmektedir. Grafikte yer alan 2012 verilerine göre, bir şirkette 10 yıldan fazla çalışan bir kişinin yaptığı hilenin maliyeti 229.000 \$ iken, 1 yıldan az çalışan bir kişinin yaptığı hilenin maliyeti ise 25.000 \$ olduğu belirtilmiştir.

1.3.1.1.3. Hilelerin Organizasyon Türlerine Göre Oranı ve Tutarı

Aşağıdaki grafikte işletmelerin organizasyon türüne göre hileden etkilenmeleri oran bazında belirtilmiştir. Grafiğe göre hileye en çok maruz kalan organizasyon türünün özel sektör olduğu görülmektedir. Araştırmalarda yapılan hilelerin % 39'unun özel sektör, % 28'nin KİT (Kamu İktisadi Teşekkülü) ve % 17'sinin de Kamu kurumlarında gerçekleştiği belirtilmiştir. Grafikte yer alan 2008 ve 2010 rakamlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Şekil 5: Hilelerin Organizasyon Türlerine Göre Oranı¹⁷

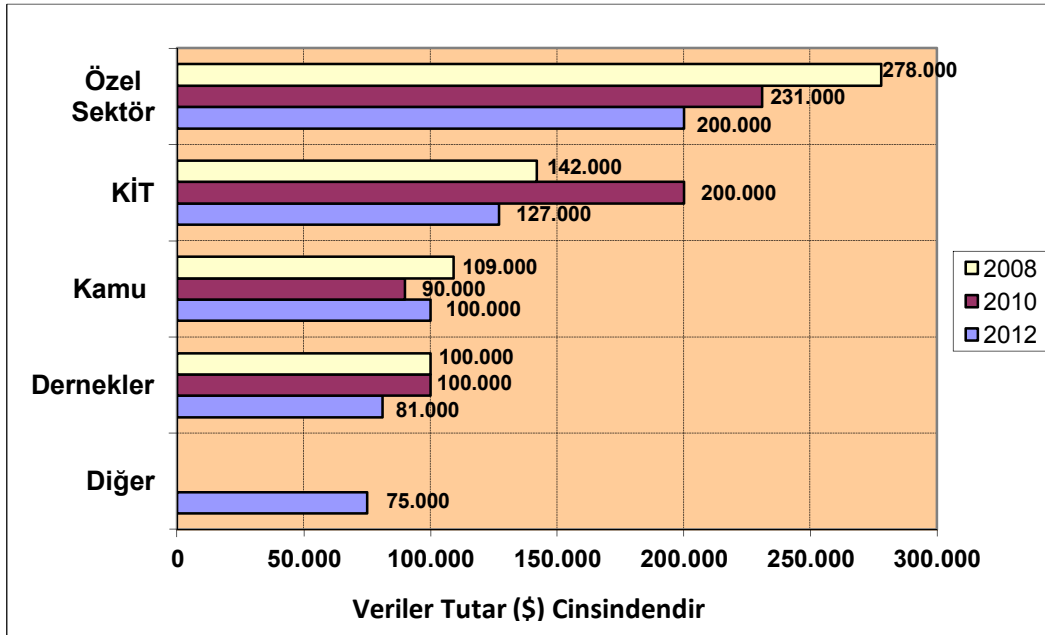


Aşağıdaki grafikte işletmelerin organizasyon türüne göre hileden etkilenmeleri sonucu ortalama kayıpları tutar bazında belirtilmiştir. Grafikte

¹⁷ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 25.

yer alan 2012 verilerine göre, hileye en çok maruz kalan organizasyon türünün 200.000 \$ ile özel sektör olduğu görülmektedir.

Şekil 6: Hilelerin Organizasyon Türlerine Göre Gerçekleşme Tutarı¹⁸

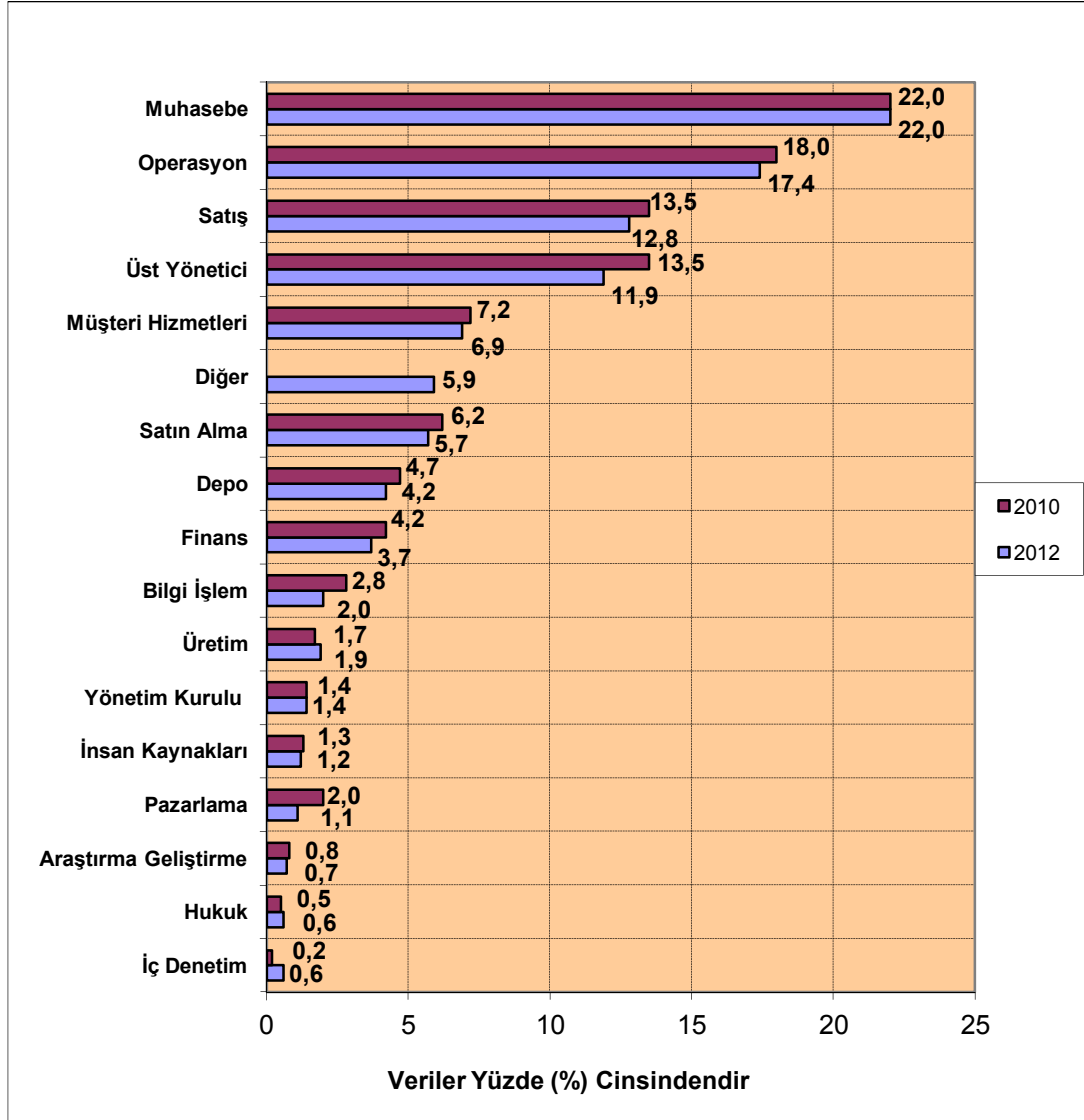


1.3.1.1.4. Hilelerin Departmanlara Göre Dağılımı

Aşağıdaki grafikte hilelerin departmanlara göre dağılımı oran bazında belirtilmiştir. Grafığe göre çok büyük sıklıkta hile yapan bölümün % 22 ile muhasebe olduğu görülmektedir. Ardından % 17 ile operasyon ve % 12,8 ile satış bölümü en çok hileye maruz kalan departmanlar olduğu görülmektedir. Ayrıca grafikte yer alan satın alma departmanı da hilelerin yoğun olarak yapıldığı bölümler arasında yer almaktadır.

¹⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s.25.

Şekil 7: Hilelerin Departmanlara Göre Dağılımı¹⁹



1.3.2. Yönetim Hileleri

Şirketlerin tepe yöneticileri tarafından yapılmakta olup, yöneticilerin gerçekleri olduğundan farklı göstererek, sahtecilik eylemine başvurmaları **yönetim hileleri** olarak adlandırılır. Bu eylemi de genellikle şirketin mali tablolarında yer alan bilgileri, şirketin çıkarları doğrultusunda oynayarak ya da değiştirerek gerçekleştirmektedir. Muhasebe kayıtlarında yapılan

¹⁹ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 52.

düzeltilmeler ile işletme olduğundan daha iyi durumda gösterilmektedir. Bu müdahaleler tüm finansal tablo kullanıcılarını aldatmakla birlikte, en çok zarar gören tarafların yatırımcılar, kredi verenler ve devlet olduğu söylenebilir.²⁰

İşletme yöneticilerinin yaptığı hilelere aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Çalıştıkları şirketin karını yüksek gösterip, bunun karşılığında ise şirketten ikramiye, kar payı olarak kendi güçlerine güç katmaktadırlar.
- Şirkete ait gayrimenkul, araba gibi zimmetleri gizleyerek, şirketin karını olduğundan karlı göstermektedirler.
- Şirketin kar dağıtımını olması gerekenden daha az tutarda dağıtmaktadırlar.
- Şirkette gerçekleşen yolsuzlukları gizlemeye çalışmaktadırlar.
- Şirkette gerçekleşen teşviklerden hak etmedikleri halde yararlanmaya çalışmaktadırlar.
- Çalıştıkları şirkette vergi kaçırma düşüncesi ile hareket etmektedirler.
- Şirket ortaklarının birbirini ve şirketi yanıltmak istemeleri düşüncesi içinde çalışmaktadırlar.²¹
- İşletme kasasına ait bir kazancı kendi şahsi mal varlığına aktarmaya çalışmaktadırlar.
- İşletme yöneticilerinin kendilerine hesap sorulmayacağına dair inanışları, onları hile yapmaya itmektir.
- İşletmenin rakipleri ile anlaşmalar yaparak işletme aleyhine menfaat istemeleri. Örneğin, ihaleye giriş bilgilerini karşı tarafa satmak.
- İşletme sahiplerinin baskısını azaltma amacıyla, işletmenin mali durumunu olduğundan daha iyi göstermeye çalışmaktadırlar.²²

²⁰ Bozkurt, Necat, A.g.e. s. 45.

²¹ (1.2.3.4.5.6.7.maddeler) Kara, Mustafa, “Yaygın Muhasebe Hata ve Hileleri Nelerdir?” www.stratejikboyut.com, 30.Ekim.2009.

²² (8, 9, 10, 11. maddeler) Gülten, Selçuk, Kocaer, İlyas “Adli Muhasebe Uygulamaları” s.136, Ankara, 2011.

- Gerçekleşen satış rakamının gizlenmesi hile belirtisidir. Örneğin; ihracat sırasında fazla mal gönderilmesi ve gelen ödemelerin bir kısmının ise yöneticinin şahsi hesabına gelmesi hileye açık bir durumdur.
- Yöneticilerin şirket sırlarını (maliyetini, üretimi) kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak dışarıya satmasıdır.
- Şirket adına yaptıkları giderleri kendi lehine dönüştürmeleridir. Örneğin; şirket adına yaptıkları giderlerin faturasını eksik kestirip, kalan kısmını zimmetine geçirmesi ya da fazla fatura kestirip bunun ödemesini şirketten alması.

Yukarıda sıraladığımız tüm bu yönetim hilelerinin uygulanmasını önlemek için en büyük rol kurumsal yönetim ilkelerine aittir. Yönetim hilelerinin çıkış noktası kurumsal yönetim ihtiyacıyla aynı kaynaktan gelmektedir. İşletmelerde sahiplik ve kontrol yani yönetim birbirinden ayrıldığında, yöneticilerin işletme varlıklarını kişisel çıkarları için kullanmasına ve hileli finansal raporlamaların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

1.3.3. Yatırım Hileleri

Yatırım hileleri; bireyler tarafından yapılmakta olup, amaç yatırımcının hileli yatırımlara, para yatırımlarını sağlamaktır. Yatırım hileleri arasında en çok şirket hisse senetlerinin manipüle edilerek yatırımcıların büyük kayıp yaşadığı borsa hilesidir. Yönetim hileleri ile yakından alakalı bir hile türüdür.

Yatırım ve yönetim hilelerinde “paydaşlar” ile ilgili Yeni Türk Ticaret Kanununda;

- Şirketlerdeki mevcut eski Denetçiler veya Denetleme Kurullarından alınarak, Bağımsız Denetçiler veya Bağımsız Denetleme Şirketlerinin devreye girmesi,
- İSO (International Organization for Standardization) 9001 Kalite Denetçileri'nin dışında SMMM (Serbest Muhasebeci Mali Müşavir) ve YMM'lerden (Yeminli Mali Müşavir) Bağımsız Denetçi Sınavlarına 40–50.000 müracaatın olduğu ve yepyeni bir sektörün ön plana çıktığının işaretidir.²³

²³ Değer Ali Rıza, a.g.e. 17 Nisan 2012.

Başlıca yatırım hileleri aşağıdaki gibidir :²⁴

Piramit Hilesi: Ülkemizde saadet zinciri olarak da bilinmektedir. Saadet zinciri, 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış bir para kazanma sistemi olup, piramit ise sistemin halk arasındaki ismidir. Bu hile türünde sisteme üye yapılan kişilerin altlarında belirlenen halka sayısında sisteme üye kazandırması durumunda, mevcut üyeler aylık olarak para almaya başlayacaklarına inandırılarak kısa süre içerisinde on binlerce üye sayısına ulaştıkları ortaya çıkmıştır. Zincire dahil edilen üyelerden alınan binlerce liranın karşılığında, piyasa değeri yaklaşık 5 dolar olan “şifalı taş” ve “saat” gibi ürünler verildiği ve bu şekilde saadet zincirine giren paraları alışveriş gibi göstermeye çalıştıkları da ortaya çıkmıştır.²⁵

Değerli Eşya Hileleri: Kişileri değerli oldukları iddia edilen eşyalara yatırım yapmaları konusunda kandırarak gerçekleşen bir yatırım hilesi türüdür. Sahte altın saat, pırlanta gibi eşyaların satılması yoluyla gerçekleşen bir hile eylemidir.

Borsa Hileleri: Kişilerin özellikle kolaylıkla manipüle edilebilecek şirketlerin hisse senetlerine yatırım yapmalarına ikna edilerek - şirketin AIDS ile ilgili bir ilaç geliştirdiği söylentisini yayarak- hisse senetleri arttıktan sonra hilekârların ellerindeki hisseleri hemen satmaları şeklinde gerçekleşen bir yatırım hilesidir.

Uluslararası Yatırım Hileleri: Büyük getiri vaadiyle başka ülkelerde yapılan yatırımlardır.

Ponzi Hilesi: Charles Ponzi yatırım hilelerinin babası olarak bilinmektedir. Ponzi hilesi kısaca, kişileri yüksek getiri vaadiyle hileli

²⁴ Çelik, Alper,” **Stok Hileleri ve Bir Uygulama**”, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

²⁵“30 bin kişiyi dolandıran saadet zinciri şebekesi çöktü”

<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/17879955.asp>

yatırımlara para yatırmaları konusunda kandırarak, aslında yatırdıkları asıl paranın bir bölümü olan parayı, sanki yaptıkları yatırımın getirisiymiş gibi göstererek kendilerine yüksek tutarlarda ödeme yapılması şeklinde oluşmuş bir yatırım hilesidir. Hilekârlar ilk başta yatırımcılara söz verdikleri yüksek getirileri öderler ve bu ödemeyi görenler daha fazla para yatırmaya başlarlar, çevrelerindeki insanlara söylerler ve onlar da para yatırır. Ne zamanki yatırılan para miktarı hilekârın istediği seviyeye gelir, hilekâr paraları alıp ortadan kaybolur.

Charles Ponzi'nin yaptığı bu yatırım hilesinde kullandığı yatırım aracı, o zamanlarda ABD'de ve diğer ülkelerde posta kuponlarının farklı fiyatlardan satılıyor olmasından dolayı, pulun ucuz olduğu ülkelere posta kuponu alıp pahalı olduğu ülkelere satacağını ileri sürerek aslında bir arbitraj karı elde edeceğini ileri sürmesiydi. Ponzi 90 günlük gibi kısa bir sürede % 40 getiri elde edeceğini söylüyordu ki o zamanlarda banka mevduatlarının getirisi sadece %5'ti.

Telefonda Pazarlama Hileleri: Yatırım hilelerinden biri de telefondan pazarlamadır. (Telemarketing) Bazen gerçekten de ünlü, telefondan pazarlama yapan firmalarla, telefonları kullanarak insanları soyan hırsızları birbirinden ayırmak çok güçtür. Ulusal Hile Bilgileri Merkezi (The National Fraud Information Center) telefonla pazarlama hilesi sonucunda sadece 2000 yılında 5 milyar doların üzerinde bir kayba uğrandığını belirtmektedir.

Amerikan Federal Bureau of Investigation Departmanı,"Sizi arayan kişi özellikle şu cümleleri kullanıyorsa, bu büyük olasılıkla bir telefondan pazarlama hilesidir." demektedir. Bunlar; " Hemen şimdi karar vermelisin yoksa teklif devam etmeyecek.", "Bedava tatil, hediye kazandınız fakat kargo masraflarını ödemelisiniz.", "Bu yüksek karlı, risksiz teklifi kaçırmamalısınız.", "Bu teklifi (şirketi) başkalarına sormana gerek yok, hemen karar vermelisin. "

1.3.4. Satıcı Hileleri

İşletmeye mal veya hizmet satan satıcıların, yaptıkları hilelerdir. Satıcı hileleri, satıcının tek başına ya da işletmenin bir çalışanı ile işbirliği yapması sonucu gerçekleşmektedir.

Satıcılar tarafından yapılan hileleri iki ana başlık altında toplayabiliriz.²⁶

1.3.4.1. Satıcılar Tarafından Yapılan Hileler

Satıcı hileleri, işletmeleri uyandırmadan, tereyağından kıl çekmek deyiminde olduğu gibi, yapılan en kolay çalma ve dolandırma şeklidir. Örneğin; Satıcının, işletmeye bir malı fiyatını şişirerek (yüksek göstererek) satması, kalitesi düşük olan ürünleri satması, işletmenin siparişlerini çoğu zaman eksik göndermesi ya da hiç göndermemesi şeklinde yapılan eylemlerdir.

Eksik Teslimat: Günümüzde satıcılar bu yöntemi kullanarak, talep edilen siparişi, eksik teslim ederek, alıcıları aldatmaktadırlar. Bunu ise birçok yolla yapmaktadırlar. Rutgers Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara göre ise dört yaygın satıcı hilesi bulunmaktadır:²⁷

- Satıcının faturada yazılı olan malı eksik teslim etmesi,
- Malı teslim etmekle sorumlu kişinin malın tesliminden sonra ürünü alması,
- Üçüncü yöntemde teslim elemanının depodaki tarihi geçen malları yeni mallarla değiştirmesi,
- Dördüncü yöntemde teslim elemanı faturadaki miktarı ve tutarı değiştirerek direkt nakit hırsızlığı yapmaktadır.

Fazla Faturalama (Faturaların Şişirilmesi) : Satıcı hilelerinde satıcı firma, işletmeye, şişirilmiş tutarlarla veya var olmayan mal veya hizmetler için

²⁶ Albrecht, W. Steve, Albrecht, Conan C, Albrecht Chad O., Zimbelman, Mark, “**Fraud Examination**”, Sotuhwestern-Cengage Learning, USA, 2009, s. 11.

²⁷ “**Vendor Fraud**”, www.georgiaretail.org, 24 Ekim 2009.

fatura düzenlemekte ve hak edilmeyen bir bedel tahsil etmektedir. Bu süreçte devrede olan satıcı çoğunlukla dolandırılan işletme ile önceden çalışmış ve çalışmayı sürdüren biri olmaktadır. **Örneğin;** servis bakım onarım işinde çalışan A şirketi bir belediyenin otobüs tamir-bakım işlerini yapmaktadır. A şirketi tamir bakım adı altında yaptığı işi fazla fiyatlandırmış ve belediyeye faturalamıştır. Bu durumda Belediye gerekli olmayan hatta garanti altında yapılması gereken işler için fazla ödeme yapmıştır. İç denetçiler belediyenin tamir-bakım masraflarının o belediyeden dört kat daha büyük belediyeler ile kıyasladıklarında masrafların çok yüksek olduğunu fark etmişlerdir. Yapılan incelemeler sonucunda, bu hilenin belediyeye maliyetinin yaklaşık 800.000 \$ civarında olduğu tespit edilmiştir.²⁸

Yüksek Fiyatla Mal Satışı: Bu durumda satıcı, sözleşme ile mutabakata varılan fiyatın üzerinde birim fiyatlarla faturalama işlemini yapmaktadır. Özellikle satış hedeflerini tutturmak için yöneticiler alıcılara haber vermeden istenenden daha fazla mal ve/veya anlaşılardan daha fazla fiyata bu malları gönderebilmektedirler. Eğer kamu kuruluşları alıcı durumda ise piyasa fiyatlarının üzerinde alım yapılması kamunun fazladan ödeme yapmasına ve kamu zararına sebep olmaktadır. Bu arada bu karar kamu adına hareket eden görevlilerinin haksız kazanç sağlamasına yol açmaktadır.²⁹

Sipariş veya Sevk Edilmemiş Mallar İçin Fatura Düzenleme: Satıcı hileleri aynı zamanda, satıcıların sipariş veya sevk edilmemiş malların faturalanmasını da içermektedir. Satıcının gerçekten teslim edilmemiş, uygun nitelikte ve miktarda olmayan bir mal teslimi veya hizmet yapılması, sözleşmede yazılı özelliklerde işin yapılmamış olması durumlarında şirkete sunulan faturayı ifade etmektedir. **Örneğin;** kırtasiye alımlarının yapıldığı bir firmadan sipariş formu ile çeşitli kırtasiye malzemeleri talep edilmektedir. Şirket iç denetçileri tarafından yapılan gider testlerinde örnekleme yoluyla seçilen bir fatura sipariş formu ile karşılaştırılmıştır. Yapılan kontroller

²⁸ Holmes, Sarah A. "Are your vendors stealing from you", www.business.source.complete, s.6.

²⁹ Akalan, Recai Abdullah, "Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, s. 162.

sonucunda kırtasiyenin şirkete sipariş formunda yer almayan çeşitli malzemeleri de fatura ederek, parasını tahsil ettiği anlaşılmıştır.³⁰

İkinci Kalite Malların Teslimi: Satıcının malın veya hizmetin kalitesini bozarak ya da iş yapma kapasitesini azaltarak menfaat sağlamasıdır. İkinci kalite mal göndermede satıcı işletme bilerek, kullandığı hammaddeyi, işçiliği ve/veya diğer bileşenleri anlaşmaya uymayarak değiştirir fakat bunları alıcıya haber vermeden yine anlaştıkları fiyat üzerinden faturalar.³¹

İşletmeler bazen anlaşılan ve istenen mallar yerine bunlarla aynı özelliklere sahip çoğu zaman da ikinci kalite olan malları aynı fiyattan satmaktadırlar. Bu durum eğer kullanılan mallar kullanıcının güvenliği için büyük önem arz ediyorsa ikinci kalite mal kullanmak çok ciddi sonuçlar doğurabilir. **Örneğin;** elektronik cihaz satan satıcı, ikinci kalite ve kullanılmış malları kamu şirketine satmaktaydı. Satıcı şüphelenilmemesi için şirketin cihazlar üzerindeki levhalarını sökmekte ve kullanılmış cihazları yeni parçalarını gibi fiyatlandırmaktaydı. Rakip şirketler konuyla ilgili kamu şirketini uyardılar. Uyarıları dikkate alan şirket tarafından yapılan incelemelerde bu durum tespit edilmiştir. Fakat bu süre içinde satıcı kullanılmış cihazlardan 1 milyon USD menfaat elde etmiştir.³²

1.3.4.2. Satıcılar ve Çalışan İşbirliği İle Yapılan Hileler

Satıcı seçimi için şirket sahibinin haberi veya yönetiminin haberi olmadan çalışanı etki altına almanın en iyi yolu firma çalışanına komisyon ya da hediye vermektir. Karşımıza en sık çıkan satıcı yolsuzluğu rüşvettir. Hediye veya nakit karşılığı rüşvet veren satıcının diğer rakip firmalar arasından seçilmesi yasal değildir.

Öncelikle çalışan ve satıcı arasında bu tarz bir ilişkisi kurulduysa, satıcının diğer rakipleri düşünmesine gerek kalmaz ve satıcı, satış fiyatlarını

³⁰ Özgür Özkan, Tuğçe Uzun Kocamış, “İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler” E-Yaklaşım 14 Ekim 2011.

³¹ Gren, Craig L., “Audit Those Vendors”, The White Paper, May/June 2003, <http://wps.prenhall.com>, 31 Ekim 2009.

³² Holmes, Sarah A., s.6.

çalışana verdiği rüşvetin maliyetini de kapsayacak şekilde arttırır. Çalışanların yolsuzluklarında uzun dönemde şirket zarar görmektedir.³³

1.3.5. Müşteri Hileleri

Müşterilerin mal veya hizmet satın aldıkları işletmelere karşı yaptıkları hilelerdir. Bu tür hileler müşterinin tek başına veya işletme çalışanıyla işbirliği içerisinde girerek gerçekleşmektedir. Düşük fiyatlarla mal ve hizmet satın alınması, ödemesi yapılmadan mal alınması, ödeme yapılmadığı halde yapılmış gösterilmesi şeklinde çeşitli yöntemlerle hileye başvurulmaktadır.³⁴

Müşteri hilelerinde; kişiler, üreticiler ve satıcılar aleyhine, normal koşullar altında elde edemeyecekleri avantajları, üretici ve satıcıları kandırıp, dolandırarak elde etmektedirler. Bu aldatma basit bir şekilde yalan söylemek olabileceği gibi, çeşitli yollarla satıcıları kandırarak, aslında sahip olmamaları gereken mal veya hizmetleri elde etmeleri şeklinde de gerçekleşebilir. Müşterilerle işin dışında meydana gelebilecek ilişkiler işletmenin hileye maruz kalma riskini iki kat fazla artırmaktadır.

Bankacılık sektöründe hilenin önlenmesi alanında danışmanlık yapan bir uzman, çalışanları ve müşterileri tarafından dolandırılan bankaları gözlemledikten sonra güven unsurunun önemini göstermek için şu örneği kullanmaktadır:³⁵

İki erkeğin banka işlemleri için bankaya girdiğini varsayalım. Kişilerden biri takım elbiseli, şık giyinmiş, diğeri ise dağınık saçlı, kollarının her tarafında dövme olan, yırtık kot pantolon giyen ve elinde motosiklet kaskı taşıyan bir giyimde sahiptir. Bu kişilerden hangisinin hile yapma olasılığı fazladır? Takım elbiseli müşteri bankayı dolandırabilir, çünkü banka çalışanları giyiminden dolayı kendisine güvenecektir. Diğer müşteri ise bankayı soyabilir, ama dolandıramaz, çünkü çalışanlar kendisine giyiminden dolayı güvenmeyecektir.

³³ Özgür Özkan, Tuğçe Uzun Kocamış, a.g.e., 14 Ekim 2011.

³⁴ Bozkurt, Nejat, a.g.e. s.66, 2009.

³⁵ Albrecht, W. Steve, Albrecht, Conan C., Albrecht Chad O., Zimbelman, Mark, s.11.

Bir başka örnek ise, bankanın sürekli müşterisi olan bir bayan elinde bir çekle içeri girmiş ve hesabında 13.000 \$ olmasına rağmen tarafına 525.000 \$ değerinde bloke çek verilmesini talep etmiştir. Banka müdürü müşterisini kaybetmek istemediğinden bu talebi kabul etmiştir. Maalesef bu kişi beyaz yakalı bir suçludur ve bu yolla bankayı 500.000 \$ dolandırmıştır.³⁶

Tablo 2: Müşterilerin Yaptıkları Hileler³⁷

Hile Türü	Yapılma Biçimi
Hırsızlık	Üzerinde saklayarak malları çalma.
	Aldığı hizmetin parasını vermeden ayrılma.
	Aldığı malın kutusuna başka malları koymak.
Manipülasyon	Aldığı ürünün etiketini değiştirmek.
	Etiketini değiştirdikten sonra bilmiyormuş gibi yapıp, satıcı ile tartışıp aynı fiyattan almaya çalışmak.
	Aldığı ürünü başka bir ürünün kutusuna koymak.
Ürün İadesi	Ödünç alma amacı ile satın aldıktan sonra geri iade etmek.
	Malı satın aldığından dışındaki bir satıcıya iade etmek.
	Daha önce indirimli aldığı malı tavan fiyatı ile iade etmek.
	Kullanıp eskittiği malları performansından memnun olmadığını söyleyerek iade etmek.
Anlaşma Şartlarını Çiğnemek	Başkasının adına olan hizmetten yararlanmak.
	İlgili hizmeti alabilmek için sahip olması gerekli olan nitelikleri varmış gibi vaptmak.

³⁶ Albrecht, W. Steve, Albrecht, Conan C., Albrecht Chad O., Zimbelman, Mark, s.11.

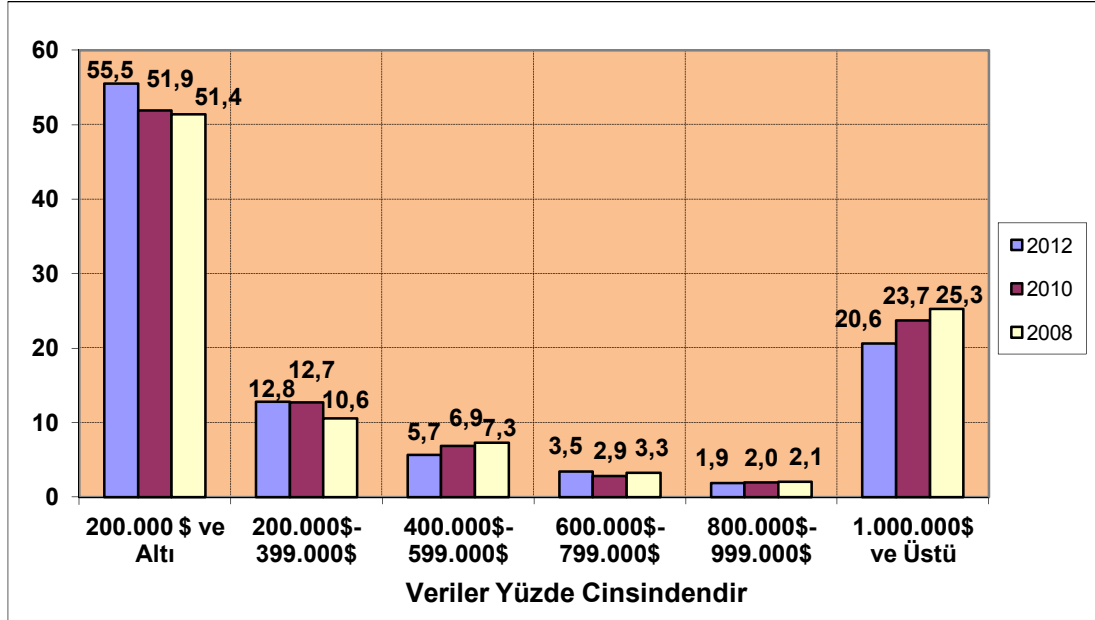
³⁷ Tian, Kelly Tepper, "Customer Fraud & Business Responses: Let the Marketer Beware", Greenwood Publ., USA 2001, s. 8.

1.4. HİLENİN EKONOMİK MALİYETİ

Son zamanlarda işletmelerin çalışanları tarafından yapılan hilelerin göz ardı edilemeyecek boyutlara geldiği görülmektedir. İşletmenin kendi çalışanı tarafından dolandırılması, yarattığı manevi çöküşün yanında, çok büyük maddi kayıplara da yol açtığı görülmektedir. Çalışan hileleri ile ilgili ulusal ve uluslararası birçok işletme dolandırılarak nasibini almıştır. Yapılan hileler, şirketlerin ciddi zarar ve maliyetlere katlanmasına sebep olmuştur.

Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği (ACFE) 2012 yılında yayınladığı raporunda hilenin maliyeti ile ilgili aşağıdaki açıklamalarda bulunmuştur:

- Şirketlerde yapılan hilelerin finansal boyutu (verdiği zarar) çok fazla olmakla birlikte, şirketlerin bu riski göz ardı ettikleri görülmektedir.
- Ortaya çıkan hilelerin çoğunun işletmeler tarafından nedenleri araştırılmadan üstlerinin kapatılmakta olduğu görülmektedir.
- Yapılan hilelerin sonucu ortaya çıkan maliyet, tahmini olmanın ötesine geçmediği görülmüştür.
- İşletmelerin yıllık gelirlerinin % 5'ini hile yoluyla kaybettiği belirtilmiştir.
- Dünyadaki ortalama 70.2 trilyonluk gelirin, 3.5 trilyonu hile yoluyla kaybedildiği belirtilmiştir.

Şekil 8: Hilenin Maliyeti³⁸

ACFE, yukarıdaki grafikte 1.388 hile davasını incelemiş olup, 1.379 adet davanın toplam maliyetini bulmuştur. Araştırma sonucunda hilenin ortalama maliyetinin 140.000 \$ olduğu belirtilmiştir. Yapılan hilelerin % 15'inden fazlasının ortalama maliyeti ise en az 1.000.000 \$ olduğu görülmüştür. Grafikte yer alan 2008 ve 2010 rakamlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

1.5. KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA HİLE

Ülkemizde yer alan şirketlerin birçoğu aile şirketi olduğundan dolayı klasik yönetim yolları ile yönetilmektedir. Bu yüzden kurumsal yönetim ilkeleri henüz yeteri kadar yaygınlaşmamıştır. Kurumsallaşma ile şirketler faaliyetlerinin ve yönetimlerinin bir sistem olarak yerine getirmesi anlaşılmaktadır. Söz konusu bu sistemin her bir parçasının rollerinin ve görevlerinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşma ile şirketler kendi amaçlarına en uygun örgüt yapılarını kurarak, her bir parçanın iş ve

³⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 9.

görev tanımları yazılı olarak belirlenir ve böylelikle sistemde yetki ve sorumluluklar dağıtılmış olur.

İşletmeler tüm bu faaliyetlerini sürdürürken hammadde, işçilik, vergi, kira gibi çeşitli maliyetlere katlanırlar. Bu maliyetlerin yanında bir de hile riskinin ortaya çıkarılması ve önlenmesi için oluşan maliyetleri de göz ardı etmemek gerekir. Burada oluşan hilenin maliyeti araştırılırken yüzeysel değil, derine inilmesi gerekmektedir. Böylelikle araştırma sonucunda şirketler bir takım riskleri de önceden tespit etmektedirler. Hile eylemi sonucunda, çalışanlar ve firmanın çalıştığı kurumlar başta olmak üzere birçok kişi etkilenmektedir. Çalışanlar işsiz kalabilir ve hatta başka iş bulmakta zorlanabilirler. İşletme piyasadaki itibarını kaybederken bankalar ve diğer kredi kuruluşları nezdinde de tüm kredibilitelerini de yitirebilirler.

Kurumsal yönetim başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada 1990'lı yılların başından itibaren yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir. Bunun en büyük sebebi ise Worldcom, Enron, Xerox ve Royal Ahold gibi işletmelerde yaşanan hileler kurumsal yönetim konusunda yapılan çalışmalarını hızlandırmıştır. Tüm bu skandalları önlemek amacıyla Sarbonex-Oxley yasası yürürlüğe konmuştur.³⁹

Hile eylemini harekete geçiren en önemli fırsat şirketlerin organizasyon yapısı ve yönetimi olduğunu görmekteyiz. Hileye neden olan fırsatların oluşmasını engellemenin en etkin yolları kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasıdır.

Kurumsal yönetim ile aynı zamanda işletmenin hedeflerinin belirlendiği yapıyı ortaya koymakta, bu hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir.⁴⁰

³⁹ Demirbaş, Mahmut, Uyar, Süleyman, “**Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**”, Güncel Yayıncılık, s: 39-40, 2006.

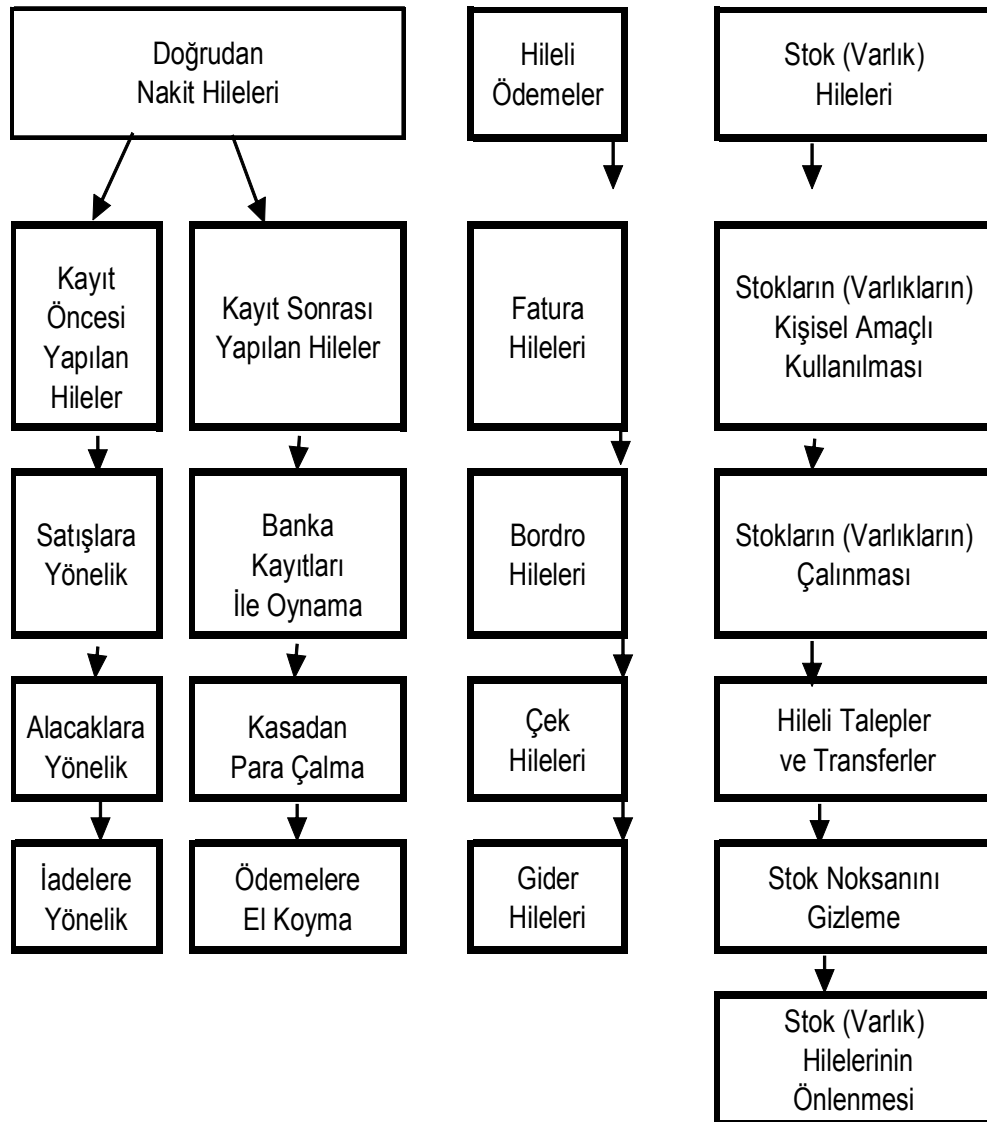
⁴⁰ Çanakçıoğlu, Mustafa, Demirbaş, Mahmut, “**Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı**”, www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/disdergi/article/.../502

2. BÖLÜM: ÇALIŞAN HİLELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Çalışan hilelerini aşağıdaki tabloda yer alan başlıklar altında sınıflandırarak açıklamaya çalışacağız:

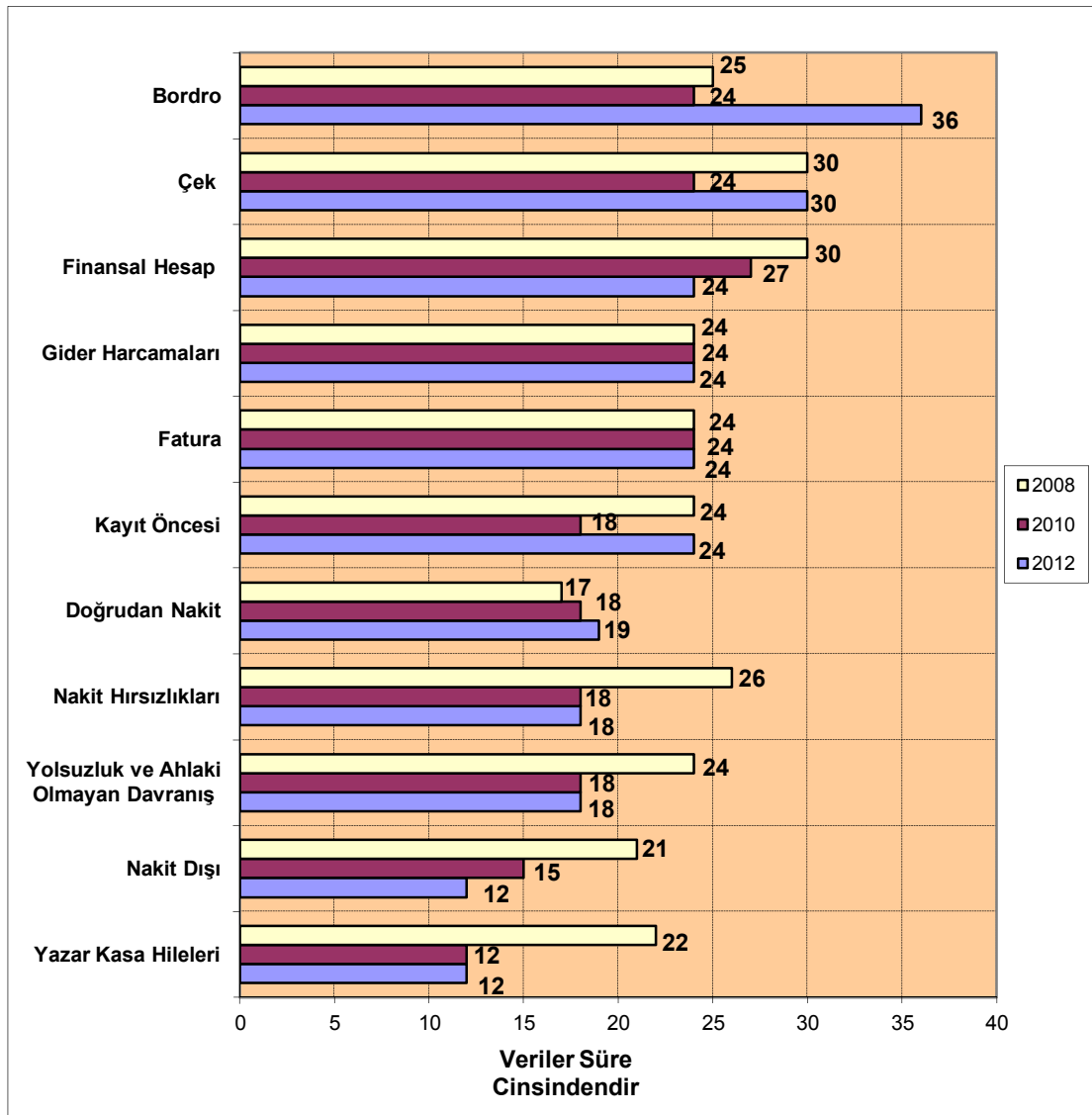
- Doğrudan nakit hileleri,
- Hileli ödemeler,
- Stok (varlık) hileleri.

Tablo 3: Çalışan Hilelerinin Sınıflandırılması



Çalışan hilelerinin sınıflandırılmasının açıklamalarına geçmeden önce aşağıdaki grafikte yer alan çalışan hilelerinin türlerine göre yakalanma sürelerine göz atmamız faydalı olacaktır. ACFE'nin 2012'de yaptığı araştırmalarda yapılan hilelerin yakalanma süreleri bordro hilelerinde ortalama 36 gün, çek hilelerinde 30 gün, finansal hesap ve gider harcamalarından oluşan hilelerde ise 24 gün olduğu belirtilmiştir. Grafikte yer alan 2008 ve 2010 rakamlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Şekil 9: Hile Türlerine Göre Yakalanma Süreleri⁴¹



⁴¹ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 13.

2.1. DOĞRUDAN NAKİT HİLELERİ

Doğrudan nakit hilelerinde direkt parayı çalma yoluyla yapılan hileler söz konusudur. Hilekar burada doküman veya imza taklit etmekle uğraşmayıp, kasadaki nakdi direkt cebine indirmeye çalışmaktadır. Bu tür hileler ise genellikle iç kontrol sisteminin zayıf olduğu veya hiç olmadığı yerlerde ortaya çıkmaktadır.⁴²

Hilede en önemli unsur “güven” unsurudur. Güven yoksa hilenin doğma olasılığı hemen hemen ortadan kalkmaktadır. Örneğin; bir çalışanın para giriş çıkışlarının sık olduğu, nakit hareketleriyle doğrudan teması olan bir konumda olması, o çalışanın işletmede güvenilir biri olduğunu gösterir. Dolayısıyla bu tarz konumlarda çalışan kişiler hile yapmaya daha eğilimlidirler.⁴³

Kasayı açıp parayı almak yapılabilecek en kolay hile türüdür. Bu hırsızlığın ise bir satış yapıyormuş gibi gösterilip, çalınan paranın da işlemlerin bir parçasıymış gibi gösterilerek yapılması şeklinde gerçekleşir. Hilekarların büyük çoğunluğu işledikleri suçlarla ilgili çaldıkları paranın aslında kendilerinin hakkı olduğu gibi çeşitli bahanelere kendilerini inandırırılar. Bu hileleri yapan çalışanların bazıları yaptıklarını gizlemek için hiçbir çaba göstermeyerek çok rahat bir şekilde yakalanırken, asıl tehlikeli olanlar da çok dikkatli hareket edenlerdir.⁴⁴

Kasada çoğu zaman yoğun işlemler olmasından dolayı, çalışanların eline hile yapma fırsatları geçmektedir. Örneğin; telaşlı bir işlem sırasında para, müşteriler ve çalışanlar arasında sürekli gelip gidecek ve bu durum bir çalışanın rahatlıkla yakalanmadan kasadan parayı zimmetine geçirmesine imkan sağlayabilecektir.

⁴² Demiryürek, Coşkun, “İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkartılması ve Korunma Yolları” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Şubat 2010 / Sayı 74.

⁴³ Tommie W. Singleton, Aeron J. Singleton, "Fraud Auditing And Forensic Accounting", John Wiley & Sons Inc., 2010, s.85-86.

⁴⁴ Demiryürek, Coşkun, a.g.m. , 2010, sayı 74.

Doğrudan nakit hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:⁴⁵

- İşletmede gün içinde toplanan paraların yine günlük olarak bankaya gönderilmesi sağlanmalıdır.
- İşletmede görevli yöneticiler ve iç denetçiler habersiz kasa sayımı yapmalıdır.
- Yöneticiler, nakit hareketleri ile ilgili olarak düzenlenmiş belgelerin düzenli olarak kontrollerini yapmalıdırlar.
- Nakit hareketlerinde önceden sıra numarası verilmiş belgeler kullanılmalıdır.
- Çalışanlarla ilgili yeterli ve net derecede görevlerin ayrılığı ilkesi bulunmalıdır. Örneğin; işletmeye gelen çekler ve bunların destek belgeleri bağımsız bir çalışan tarafından kontrol edilmelidir.

Yukarıda belirtildiği gibi özellikle nakit tahsilat, kasa sayımı, çek-senet sayımı, bankaya para yatırma işlemleri, banka doğrulamaları, nakit ödemeler gibi işlemler yürütülürken görevlerin ayrılığı ilkesi gereği işi yapanla kaydeden kişilerin farklı olmasına dikkat edilerek, birden fazla çalışanın görevlendirilmesinde fayda vardır.

Doğrudan nakit hileleri iki kategoriye ayrılır;

- Kayıt öncesi yapılan hileler,
- Kayıt sonrası yapılan hileler.

2.1.1. Kayıt Öncesi Yapılan Hileler

Kayıt öncesi hilelerde işletmeye gelen, ancak henüz kayıtlara yansımamış paralara el konulması söz konusudur. Burada hilekar işletmenin parasını, işletme kayıtlarına geçirmeden önce el koyarak hile sürecini başlatmış olmaktadır. Bu tür hilelere “defter dışı veya kayıt dışı hile” adı da

⁴⁵ Bozkurt, Necat a.g.e. s.209-210.

verilmektedir. Bu gibi durumlarda işletme genelde gelen paradan haberdar olmamaktadır. Kayıt öncesi hırsızlıklarda bu durum hilekar için küçümsenmeyecek derecede önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Örneğin; İşletmenin satış bölümünde çalışan bir personelin, müşteriden tahsil ettiği nakdi işletme kayıtlarına geçirilmeden cebe indirmesi gibi.⁴⁶

Kayıt öncesi hilelerin ortaya çıkarılması daha zordur. Çünkü direkt bir denetim izi yoktur. Fakat muhasebe kayıtları dikkatli bir şekilde inceleniyor ve analiz ediliyor ise hile ortaya çıkarılabilir.

Kayıt öncesi hilenin işletme açısından dezavantajı ise, işlemlerin hiç kayıt edilmemesi ve çalınan paranın işletme kayıtlarına hiç geçmemesidir. Kayıt öncesi hileyi yapan çalışan, ya satış karşılığı fiş veya faturayı gerçek satış tutarı altında keserek satışı düşük gösterir ya da satışı kayıtlara geçirmeyerek olmamış gibi gösterir. Bunlar hırsızlık vakalarının yakalanmasını zorlaştırır. Çünkü çalınan şeyin var olduğuna dair en ufak bir kanıt yoktur. Oysa nakit hırsızlığında, çalınan para kasaya önceden yansıtıldığından, kasa ve kayıtlar arasında bir dengesizlik oluşacaktır. Para eksikliği anlaşılacaktır. Bu da kurban firmayı uyaran bir sinyal olacaktır.⁴⁷

Kayıt öncesi hileler, paranın geldiği kaynağa göre üç alt uygulama türüne ayrılmaktadır:

- Satışlara yönelik hileler,
- Alacaklara yönelik hileler,
- İadelere yönelik hileler.

2.1.1.1. Satışlara Yönelik Hileler

Satışlara yönelik kayıt öncesi hileler, işletme çalışanları tarafından üç şekilde yapılabilmektedir:

- Sahte satışlar,
- Satışların kayda alınmaması,
- Satışların olduğundan düşük gösterilmesidir.

⁴⁶ Bozkurt, Necat a.g.e. s.296.

⁴⁷ Demiryürek, Coşkun, a.g.m. , 2010, sayı 74.

2.1.1.1.1.Sahte (Kayıtsız) Satışlar

Kayıtlarda görülmeyen hilelerden biri olan kayıt öncesi hırsızlık (skimming), şirketin nakdinin kayıtlara alınmadan önce hilekar tarafından çalınması şeklinde gerçekleşmektedir. Eğer bu uygulama satışlarla ilgili olarak yapılırsa bu stok hilelerinin alanına girmektedir.⁴⁸ Burada hilekar tanıdığı üçüncü kişiye ilgili malları satar ve daha sonra satılan stokları ve bunların maliyetlerini kayıtlara alırken,

Satılan Ticari Mallar/Mamul Maliyeti	Borç
Stoklar	Alacak
Satışa ilişkin kayıtları muhasebe kayıtlarına almaz.	
Banka/Alıcılar	Borç
Satışlar	Alacak

Dışarıdan bakan bir kişi için bu olay sıradan bir satış işlemi gibidir. Hilekar sanki kayıtları yapmış gibi malları yükler ve gönderir. Bu hilelerde bazen hilekar sadece bazı hediyeler almak suretiyle çıkar sağlayabileceği gibi bazen de elde edilen hasılatı iki taraf bölüşebilir. Bu tür hileler kayıtlarda görülmediğinden dolayı işletmenin kayıtları ve defterleri incelenerek ortaya çıkarılamaz.⁴⁹

2.1.1.1.2.Satışların Kayda Alınmaması

Bu gibi durumlarda satış elemanı; müşteriye mal ve hizmet satışı sırasında yaptığı satışın satış bedelini cebine indirmesi ile hile eylemini gerçekleştirmektedir. Bunun sonucunda satış kayda alınmadığından muhasebe kayıtlarında da herhangi bir ize rastlanmaz. Ancak yapılan satış hizmet değil de stok ise satış sonrasında mal çıkışı olacağından, işletmenin envanter kayıtları ile fiili kayıtları farklılık gösterecektir. Fakat bu doğrudan

⁴⁸ Çelik, Alper, a.g.e. s.90.

⁴⁹ Clifton, James, Buckhoff, Thomas, "Exotic Embezzling: Investigation Off-Book Fraud Schemes", the CPA Journal, September 2003. <http://www.cpajournal.com/>

hile belirtisi olarak algılanmamakta, mevcut farkın sebebi eksik ya da fazla gönderilen mallardan gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Yapılan satışları kayda almadan, tahsil edilen parayı zimmete geçirmenin çeşitli yolları bulunmaktadır. Özellikle perakende satışlarda satış sonucu alınan para yazar kasalara kaydedilmeden önce zimmete geçirilmektedir. Diğer satış hilelerinden biri de hilekarın mesai saatleri dışında depoya ya da mağazaya giderek yaptığı satışları zimmetine geçirmesidir. Diğer bir yol da, satış elemanlarının işletme dışında satış yapmak durumunda oldukları sektörlerde yapılan hilelerdir. Çalışan işletme dışında iken yaptığı satışı işletmeye bildirmeyerek aldığı parayı cebe atmaktadır.⁵⁰

2.1.1.1.3.Satışların Olduğundan Düşük Gösterilmesi

Yapılan satışların olduğundan düşük değerde gösterilmesinin birçok yolu bulunmaktadır. Örneğin; bir çalışan, satışla ilgili düzenlediği fatura belgesinin orijinal ve kopyası üzerinde oynayarak, satışların olduğundan düşük değerle muhasebeye ulaşmasını sağlayabilir. Düzenlenen belgenin orijinal ve kopyası arasına karbon kağıdı yerine karton koyarak, hem orijinal belge müşterinin istediği şekilde olur hem de hilekar satışı istediği kadar düşük tutarlı gösterir.

Diğer bir yol ise, sahte iskonto oranları kullanarak, işletmenin parasını çalarlar. Bu durumda mal veya hizmet müşteriye tam satılırken, ancak muhasebeye iskonto yapılmış gibi yansıtılmaktadır. Böylelikle hilekar iskonto oranı kadar tutarı zimmetine geçirmektedir. Burada da yine aynı şekilde müşteriye tam tutarı gitmekte, muhasebeye de iskontolu tutarı ulaştırılmaktadır.

Diğer bir yolda da işletme faturasız mal satıyorsa, envanter kayıtları tam olarak izlenmiyorsa, çalışan iskonto uygulamasını burada da devreye sokabilir. Malı müşteriye 100 birime satar, muhasebeye 80 birime satmış gibi

⁵⁰ Bozkurt, Necat a.g.e. s.298.

hesap verir. Envanterde sorun olmaz, indirimli mal satma yetkisi olduğundan aradaki farkı rahatça zimmetine geçirebilir.⁵¹

2.1.1.2. Alacaklara Yönelik Hileler

İşletmenin kayıtlarında yer alan alacağa istinaden yapılan tahsilatın çalınması oldukça riskli bir eylemdir. Çünkü diğer birimler zamanında gelmeyen paranın tahsilatı için peşine düştüklerinde ya da borçluya bir uyarı yazısı gönderildiğinde her şey ortaya çıkacaktır.

İşletmelerin bünyelerindeki zayıf tahsilat politikaları bu tür hilelerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin; her tahsilat için ayrı ayrı makbuz düzenlenmiyorsa ve bu tahsilatlar türlerine göre ayrı ayrı izlenmiyorsa bu hilelerin ortaya çıkartılması zorlaşacaktır.

Bu tür tahsilat hilelerini engellemek için görevlerin ayrılığı ilkesi uygulanmalıdır. Örneğin; işletmede alacakların tahsilatından sorumlu kişi ile alacakları kayıt eden kişinin farklı kişiler olması hile eyleminin önüne geçer.

Bu tarz hileleri yapanların alacaklar üzerinde tam yetki sahibi olması işleri daha da kolaylaştırır. Örneğin; hilekar tarafından bazı alacaklar değersiz hale getirilerek kayıtlardan silinir. Bazı durumlarda ise alacaklar şüpheli hale getirilerek süre kazanılmaktadır.

Yapılan hilenin gizlenmesinin bir yolu çalınan tahsilat kadar tutarın başka bir alacak hesabıyla borçlandırılmasıdır. Böylece borç alacak dengesi sağlanmış olur. Başka bir yol ise sahte bir alacak hesabı açılmasıdır. Bu hesap borçlandırılarak denge sağlanır ve zamanla hesap yok edilmektedir.

Diğer bir yol ise; hilekar tarafından el konulan tahsilatın ait olduğu işletme hesabını, başka bir işletmeden aldığı tahsilatla kapatmaktadır. Örneğin; A işletmesinden aldığı tahsilatı çalışan zimmetine geçirirken, B işletmesinden aldığı tahsilat ile açık olan hesabı kapatmaktadır ve süreç de böyle devam etmektedir.⁵²

⁵¹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.301.

⁵² Bozkurt, Necat a.g.e. s.304-305.

2.1.1.3. İadelere Yönelik Hileler

Yönetici ve patronların aşırı hırsları sonucu oluşan baskılar da çalışanların hile yapmasına neden olmaktadır. Çünkü çalışanlar patronlarının istediği sonuçlar veya karlar için satış rakamlarını şişirme yoluna girmektedirler. Satışların yılın son aylarına gelindikçe şişirilmesi, aralık ayında eğer satış diğer aylara göre 2-3 kat artmışsa, tüm bunlar olabilecek hile belirtilerinin habercisidir. Ocak ve şubat aylarında gerçekleşen mal iadelerinin olması gerekenden çok fazla olması ise, burada hile eyleminin olduğunu gözler önüne sermektedir. Eğer iadeler çok fazlaysa burada hile yapılma oranı da çok fazladır.

Bu yüzden stoklardaki giriş-çıkış hareketlerinin düzenli tutulması, iadelerin, indirimlerin ve ödemelerin analiz edilmesi, bazı hile olaylarını ortaya çıkarır. Ödeme stok girişini gösterirken, bir iade, yine stok hesaplarında girişe neden olur.

Satışlar, iadeler ve indirimler arasında doğrusal bir ilişki olmalıdır. Bu ilişkilerde meydana gelen bir değişim, üretim süreçlerinde ve satış fiyatlarında meydana gelen değişimler gibi geçerli bir açıklama olmadıkça hile olayının varlığını işaret edebilir.⁵³

2.1.2. Kayıt Sonrası Yapılan Hileler

İşletme çalışanının işletmenin kayıtlarında yer alan para, çek, stok ve duran varlık vb. araçlarını çalıp kendi zimmetine geçirmesi kayıt sonrası yapılan hileler olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre kayıt sonrası hilelerin vaka başına 100.000 \$ maddi zarara yol açtığı belirtilmiştir.⁵⁴

⁵³ Demiryürek, Coşkun, a.g.m. s.74 2010.

⁵⁴ <http://www.hiledenetçisi.com/word/hile-turune-gore-maddi-kayip.pdf>

2.1.2.1. Banka Kayıtları ile Oynanarak Parasal Yarar Sağlanması

İşletme çalışanınin daha önce kayıt edilen banka hesapları üzerinde çeşitli hile oyunları yaparak kişisel menfaat sağlaması mümkündür. Bu tür durumların önlenmesi amacıyla aşağıdaki işlemler yapılmalıdır:⁵⁵

- Dönem içinde bankalardan alınan hesap ekstreleri ile şirket kayıtları kontrol edilmelidir.
- Devamlı ve yüksek tutarlı olan kullanılabilir devir bakiyeleri tespit edilip kontrol edilmeli ve gerekirse döküm listesi çıkartılmalıdır.
- Bankaların ödediği faizler ile ilgili kayıtlarda ilgili yıl gelir hesap hesaplarına yazılıp yazılmadığını kontrol edilmelidir.
- İnceleme dönemi sonu itibariyle döviz mevduat hesabının olup olmadığını tespit edilmeli ve döviz mevduat hesaplarının değerlendirilmediği kontrol edilmelidir.

2.1.2.2. Kasadan Para Çalma

Kasadan para çalan hilekarın genelde yakalanmamak için bir planı yoktur. Hilekarların büyük çoğunluğu işledikleri bu suça bir bahane bulurlar. Kendilerini, yaptıklarının bir suç olmadığına, aslında o paranın onların hakkı olduğuna inandırırılar. Nakit hırsızlıklarının birçoğu ise, failerin kendilerini kısa süreliğine borç alıyorum şeklinde kandırmalarıyla meydana gelir. Bu kişilerin kasaları günlerce açık verir ve patronların veya üstlerinin ani bir nakit sayımı yapmamaları umuduyla parayı geri ödeyeceklerine dair sürekli kendilerine söz verirler.

Hırsızlık hilelerinde, çalışanların çaldıkları parayı ört bas etmek için kullandıkları yöntemlerden biri kasalara kişisel çekler bırakmaktır. Çalışan çaldığı miktar kadar bir çek yazar ve kasaya koyar. Böylece kasa-kayıt

⁵⁵ Söyler, Halil, “İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler” www.alomalive.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, 22 Temmuz 2003.

dengesi bozulmamış olacaktır. Bu yöntem ani para sayımlarına karşı yakalanmamak için kullanılır.

Bir hırsızlık hilesini saklamanın başka bir yolu da ters işlemlerdir ki böylece kasalar, hırsızlıktan sonra çalınan parayla aynı miktarı gösterecektir. Zaten amaç eldeki parayla hesapta gözükeni dengelemektir.

Bir hırsızlığı saklamanın başka bir yolu da yine hesaplar üzerindeki fiktif kayıtlardır. Böylece hesaplar yine hırsızlıktan sonra çalınan parayla aynı miktarı gösterecektir. Örneğin; çalışan parayı bir müşteriden tahsil ettikten sonra paranın tamamını veya bir kısmını alıyor, kaydı müşterinin hesabına yapıyor. Daha sonra da hesapta reel olmayan değişiklik yaparak kasa ve hesabı dengeliyor. Örneğin; nezaket indirimi, erken ödeme indirimi vb.⁵⁶

2.1.2.3. Ödemelere El Koyma

İşletme çalışanı birçok hile yöntemi ile kişisel çıkarlarını kullanarak işletmenin ödemelerine el koymaktadır. Ödemelere el koymayla ilgili bazı örnekleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Şirkete ait bir alacağın tahsilatını, çalışanın zimmetine geçirerek el koyması,
- İşletme kayıtlarından silinmiş olan alacaklara istinaden gelen tahsilatların çalışan tarafından kendi banka hesaplarına yönlendirilip ilgili paraya el konması,
- Çalışanın işletme de gerçekte olmayan borçlar yaratarak kendi lehine ödeme yapılmasının sağlanması,
- Çalışanın, işletme de sahte satıcı yaratarak kendi lehine ödeme yapılmasının sağlanması.

⁵⁶ Demiryürek, Coşkun, a.g.m. s.74, 2010.

2.2. HİLELİ ÖDEMELER

Hileli ödemelerin ilk şekli olan fatura hileleri ile hilekar çoğunlukla dolaylı nakit hırsızlığı yapmayı hedeflemektedir. Bu hilenin temelinde hileli satın alma yattığından, işlemin gerçekleşmesi için sahte satın alma belgelerinin yaratılması gerekmektedir. Bu hilelerde adı sıkça geçen sahte işletmeler mevcuttur. Bu işletmeler fiziksel hiçbir faaliyette bulunmayıp sadece hile yapabilmek için kurulan işletmelerdir. Sahte işletmelerde mal satışından çok hizmet satışına ağırlık verilmektedir. Çünkü mevcut stok durumları envanter incelemesiyle ortaya çıkarılabilirken, hizmet satışı yapan işletmelerde ise satışın yapılıp yapılmadığının takip edilmesi zordur. Daha sonraki aşamada sahte işletme ile yapılan satın alma işi için gerçek dışı fatura düzenlenmesidir. Burada zor olan ise, bu faturanın onaylanmasını sağlamaktır.⁵⁷

2.2.1. Fatura Hileleri

Özellikle, işletmelerde hileli faturalama yoluyla yapılan yolsuzlukları ortaya çıkartmak için, hile belirtileri çok önemli araçlar olarak kabul edilmektedir. Aşağıda, fatura hileleri ile ilgili olabilecek bazı belirtileri aşağıdaki gibi gruplara ayırarak açıklamak mümkündür:⁵⁸

Belge Üzerindeki Hile Belirtileri:

- Faturalarda eksik bilgilerin bulunması,
- Satıcıdan gelen faturaların numaralarının ardışık olması,
- Faturada yer alan satıcının verdiği telefon numarası ile adresinin uyuşmaması. Örneğin; verilen adresteki telefon haneleri 6 rakamıyla başlarken, fatura üzerinde yer alan telefon numarası 5 ile başlamaktadır.
- Fatura üzerinde yer alan adresin satıcının ev adresi olması,
- Gelen faturalarda kat izinin bulunmaması,

⁵⁷ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.295-296.

⁵⁸ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.244-245.

- Faturayı destekleyen belgeler üzerinde oynamalar bulunması,
- Faturalara eklenen özel ve ekstra bedeller,
- Fatura üzerinde teslim adresleri değiştirilmiş alımlar.

Satıcı Ödemelerinde Yaşanan Hile Belirtileri:

- Benzer numaralı faturalara birden fazla ödeme yapılması,
- Benzer tutarlarda birden fazla alım yapılmış olması,
- Benzer tarihte bir satıcıya birden fazla ödeme yapılması,
- Belirli satıcılara faturaları gelir gelmez ödeme yapılması.

Alınan Mal ve Hizmetle İlgili Hile Belirtileri:

- Alınan mal ve hizmetlerin standart alınan ürünlerin dışında farklı bir ürün olması ve bu ürünün aşırı yüksek miktarlarda alınması,
- Alınan mal ve hizmetlerin standart fiyatlarının oldukça üzerinde olması ve yüksek düzeylerde ve sıklıklarda hizmet alımları yapılmasıdır. Örneğin; satış personelinin seyahat harcamaları sırasında gerçekleştirdiği konaklama giderinin çok yüksek tutarlarda olması ve satış personelinin seyahate çıkmadığı halde yüksek tutarlarda gelen akaryakıt faturası gibi.
- Satın alınan malların ortalama birim fiyatlarında açıklanamayan artışlar.

İşletme Çalışanı ile Satıcı Arasında Rastlanan Hile Belirtileri:

- Şüphe duyulan işletme çalışanı ile şüpheli satıcının gönderdiği belgeler üzerindeki el yazısının birbirine benzerlik göstermesi,
- Satıcı işletmenin bir işletme çalışanı tarafından sahiplenilmesi, aralarında akrabalık bağının bulunması. Özellikle de ilgili çalışanın satın alma onayını veren kişi olması,
- İşletme çalışanın sürekli olarak kendisine tanınan satın alma sınırlarının biraz altında alım yapılması,
- Belli bir satıcıdan gelen faturaları sürekli olarak aynı çalışanın onaylamasıdır.

Satıcı Firma ile İlgili Hile Belirtileri:

- Satıcı işletmenin işletme içinde ve bulunduğu sektörde tanınmaması,
- Fatura ödemelerinin şirketlerden çok kişilere elden yapılması,
- Aynı satıcıdan gelen faturalardaki bilgilerin farklı olması,
- Bir satıcıdan aşırı düzeyde yapılan alımlar,

İşletme Politikaları ile İlgili Hile Belirtileri:

- İşletme giderlerinin bütçe hedeflerini anlamlı bir biçimde aşıyor olması,
- Çalışanların veya bölümlerin sürekli olarak bütçe hedeflerini aşmaları,
- Stoklarda aşırı düzeylerde eksikliklerin bulunması,
- Cari giderlerin önceki aylara veya yıllara göre aşırı kabarık olması,
- Satılan mal maliyetlerinde açıklanamayan artışlar,
- İşletmenin net karında açıklanamayan düşüşler,
- Müşteri politikalarından sapmalar,
- Faturalarda işletme amaçlarına uygun olmayan alım kalemlerinin bulunması,

Satın Alma Bölümünde Rastlanan Hile Belirtileri:

- Satın alma sürecinde yer alan işlevlerin (sipariş, onay, fiyat teklifi vb.) birbirinden ayrılmamış olması,
- Gelen faturaların satın alma bölümünde süreç olarak izlenememesi,
- Gerekli onaylar alınmadan yapılmış alımlar.

2.2.2. Bordro Hileleri

Çalışanlar tarafından yapılan bu tür hilelerde işletme kayıtları üzerinde oynanarak gerçek olmayan kayıtlar yapılmak suretiyle çalışanların gerek gerçek olmayan fazla mesai ücreti gerekse gerçek olmayan çalışanlara yapılan ödemeleri zimmetlerine geçirmeleri söz konusu olmaktadır.⁵⁹

Muhasebe veya bordro bölümü zaman kartlarındaki bilgilere göre çalışanların hak ettikleri ücreti tahakkuk ettirmektedirler. Burada zaman kartlarının düzenlenmesinde, onaylanmasında ve ücretlerin tahakkukunda tek başına söz sahibi olabiliyorsa hilenin yapılması basit bir hale gelmektedir. Bordro hilelerinin ortaya çıkartılmasını sağlayabilecek çok sayıda hile belirtisi bulunmaktadır. Bu hilelerden bazılarını aşağıda gibi sıralamak mümkündür:⁶⁰

- İşletmenin mevcut organizasyon yapısında görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanmamasıdır. Örneğin; bir işletmedeki çalışanın hem işe alım yetkisine sahip olması, hem de ücret ödemelerine ulaşma yetkisinin olması,
- Üretim sonuçlarına göre bordro maliyetlerinin aşırılık göstermesi,
- Bordroda gözükken çalışanın, personel kayıtlarının olmaması,
- Tek bir çalışana, birden fazla ödeme yapılması,
- İşten ayrılmalara karşın, bordroda gözükken çalışanların bulunması,
- Aynı banka numarasına veya posta adresine sahip birden fazla işletme çalışanın bulunması,
- Elle hazırlanan zaman kartlarında, değişiklik emareleri,
- Zaman kartlarında görülen sahte onaylar,
- Çalışanlar tarafından beyan edilen aşırı fazla çalışma tutarları,
- Belli bir kontrolöre bağlı olarak çalışanların fazla çalışmalarında görülen aşırı artışlar,
- Makineye birden fazla zaman kartı basan çalışanlar,
- Birim saat ücretlerinde açıklanamayan düzeltmelerin bulunması,

⁵⁹Söyler, Halil, www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.

⁶⁰ Çelik, Tuncay, a.g.e. s. 79.

- Bordro giderlerinin, bütçe rakamlarını anlamlı bir biçimde aşması veya önceki yıllara göre açıklanamayan önemli artışların olması,
- Anlamlı bir biçimde düşük ödenen ücret vergileri,
- Brüt veya net kâr rakamlarında azalmalar.

Bu tip hilelerin önlenmesi içinde işletmeler etkin bir iç kontrol yapısı ve buna uyumlu olarak çalışabilecek iç denetim mekanizmaları kurmaları gerekmektedir.

2.2.3. Çek Hileleri

Bir işletmede çalışanların en fazla rağbet ettiği hile biçimlerinden birinin de çekler üzerinde yapılan hileler olduğunu söylemek mümkündür. Çeklerde yapılan hilelerin maddi boyutlarını tam olarak kimse bilmemektedir. Tahminler farklılık gösterse de açık olan bir şey var, o da mevcut baskı ve grafik teknolojileriyle çek hilelerinin giderek arttığıdır.

Ernst &Young LLP araştırma şirketinin yaptığı tahminlere göre her yıl 500 milyon çekte yolsuzluk yapılmaktadır. Yakın zamanda Amerikan Bankacıları Derneği (American Bankers Association –ABA) çeklerde dönen dolaplardan kaynaklanan maddi kaybı 4.2 Milyar \$ olarak belirlemiştir. FBI ise çek hilelerinde 2 Milyar \$ gibi bir kayıp olduğunu dile getirmiştir. ABA, 1991 ve 1993 yılları arasında, çeklerde yapılan hilelerde % 136'lık bir artışla 1.270.000 vakaya kadar ulaştığını belirtmektedir. Yapılan bu yolsuzluklar, çek defterlerinin çalınmasından daha karmaşık ve profesyonelce düzenlenen sahtekarlıklara kadar değişiklik göstermektedir.⁶¹

İşletme çalışanlarında çekler üzerinde hile yapanlar genel olarak işletmenin çek düzenleme prosedürlerindeki zayıflıklardan yararlanırlar. Aşağıda sıralanan olağan olmayan durumlar, çek hilelerinin belirtileri olarak kabul edilmektedir:⁶²

⁶¹ Söyler, Halil, www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.

⁶²Bozkurt, Necat, 2009 s:278-279, Gürsoy, Hakan, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/20091115636.html>

- Satıcı faturalarına yapılan çift ödemeler,
- Çek ödemeleri ile ilgili satıcı şikâyetleri,
- Bilinmeyen satıcılara yapılan ödemeler,
- Kârlarda açıklanamayan azalmalar ve faaliyet giderlerinde oluşan artışlar,
- Destek belgeleri olmadan düzenlenen çekler,
- Bankadan ödendi bilgisi geldiği halde, kayıtlarda yer almayan çekler,
- Çek düzenleme sürecinde çalışanların yaşam düzeylerindeki anlamlı değişiklikler,
- Bankadan ödenen çeklerin kopyaları gönderiliyorsa, bunların üzerinde yapılmış olan değişiklikler,
- Hesapların toplamlarında yapılan matematiksel hatalar,
- Günün sonunda kullanılan çek ile ertesi gün kullanılan çek arasında eksik çek bulunması,
- Banka hesaplarında oluşan nakit eksiklikleri,
- Bilinen müşterilere olağan olmayan zamanlarda ve olağan olmayan tutarlarda yapılan ödemeler,
- Satışlar sonucunda alınan çeklerin, işletmenin değil de ortağa aitmiş gibi kayda alınması.

Bu türden çek yolsuzluklarını önlemenin yolları ise aşağıda açıklanmıştır:⁶³

- Şirketin bünyesinde bir denetleme mekanizması kurarak çeklerin yetkisi olmayan kişilerce imzalanmasının engellenmesi,
- Bankaların imza kartlarını düzenli olarak güncellenip, çek yazma yetkisinin güvenilir insanlara verilmesi,
- Şirketin çek stokunun düzenli kontrol edilmesi ve yazıcı için kullanılan yazılım ve donanımın güvence altına alınması,

⁶³ Söyler, Halil, www.alomalive.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.

- Şirketin çalıştığı bankalara zaman zaman gidilerek güvenlik prosedürlerinin kontrol edilmesi ve bankanın olası çek yolsuzluklarına karşı ne kadar hazırlıklı olduğunun araştırılması.

2.2.4. Gider Hileleri

Günümüzde çalışanlar çalıştıkları işletmelerden aldıkları ücretleri yeterli görmeyerek yapmış oldukları sağlık, yol ve yemek gibi harcamalarını şişirmek suretiyle işletmelerden gerçek olmayan harcamalara istinaden ödemeler alarak yarar sağladıkları bilinmektedir.⁶⁴

Çalışanlar tarafından yapılan bu tür hileler, genellikle işletmelerin muhasebe kayıtları üzerinde muhteviyatı itibariyle yanıltıcı belge kullanmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bu tür hilelerde çalışanlar gerek kendi yaptıkları gerekse tamamen fiktif gider ve harcamalar yaratarak kendi menfaatleri doğrultusunda ödemeleri elde edebilmektedir.

Çalışanlar işletmede yaptıkları giderlere ait bilgiler üzerinde değişiklikler yaparak kendilerine haksız kazanç sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak da çalışan, giderleri abartılı bir şekilde gösterecektir. Aşağıda gider hilelerinin ortaya çıkartılmasında kullanılabilecek hile belirtileri yer almaktadır.⁶⁵

- Çalışanın görevde olmadığı halde gider ödemesi talebinde bulunması,
- Çalışanın işiyle ilgili olmadığı halde özel olarak yaptığı harcamaları şirket harcamaları gibi göstererek talep etmesi,
- Çalışanın talep ettiği akaryakıt harcaması ile ortaya çıkan kilometre hesaplarının uyuşmaması,
- Çalışanın hafta sonu veya tatil günlerinde yaptığı özel harcamaları şirketten talep etmesi,

⁶⁴Söyler, Halil, www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.

⁶⁵ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.293.

- Bir çalışanın getirdiği çeşitli harcama belgelerinde, birbirine yakın veya benzer tutarlar bulunması,
- Gider raporlarında değişiklik veya sahtecilik emarelerinin bulunması,
- Gider raporunun, harcamayı yapan çalışan tarafından onaylanmış olması,
- Gider raporlarının sürekli olarak gecikmeli gelmesi,
- Raporlarda eksik bilgilerin bulunması,
- Raporlarda orijinal belgeler yerine, fotokopilerin bulunması,
- Belli çalışanlardan gelen raporlarda sürekli olarak fotokopi belgelerin olması,
- Gider hesaplarında geçmiş yıllara ve btcelere göre önemli sapmalar olması,
- Aynı görevdeki kişilerin yaptıkları benzer kalemlere ait harcamaların farklı tutarlarda olması,
- Çalışanın bir satıcıdan getirdiği harcama belgelerine ait numaraların ardışık sıra izlemesi,
- Yüksek tutarlardaki harcamaların çalışanlar tarafından nakit olarak yapılmış olması,
- Çalışanların talep ettikleri harcama tutarlarının, işletmenin harcama sınırlarının hemen altında seyretmesi,
- Çalışanın gider raporlarını farklı kontrolörlere onaylattırması.

Bu tür hileleri önleyebilmek amacıyla işletmeler aşağıdaki önlemleri almalıdırlar.⁶⁶

- Sağlık, yemek, yol vb. masrafların ödenmesinde masraf listeleri üzerinde yetkili imzaların ve liste eklerinde ilgili masrafların belgelerinin bulunup bulunmadığını kontrol edilmelidir.
- Yapılan bu harcamaların varsa işletme tarafından konulmuş olan politika ve prosedürlere uygunluğu araştırılmalıdır.

⁶⁶Syler, Halil, www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, Temmuz 2003.

- Dönem içinde türleri itibariyle ortaya çıkan giderlerin bütçeyle karşılaştırması yapılmalı ve bütçeye göre önemli sapma gösteren harcamaların sebeplerinin araştırılması gerekmektedir.
- Genel olarak giderler muavin kayıtlardan hareketle sondaj usulü kontrol edilmelidir.
- Giderlere ait mahsup veya tediye fişlerinin yetkililerce imzalanıp imzalanmadığı kontrol edilmelidir.
- Dönem içinde yapılan giderlerden dikkati çeken ve önemli tutarları ihtiva eden harcamalara ilişkin detaylı araştırmalar yapılmalı ve bu giderlerin ödemeleri kontrol edilmelidir.

2.3. STOK (VARLIK) HİLELERİ

Amerika'da yapılan araştırmalara göre, ekonomik durgunluğun da etkisiyle stok seviyelerinin de oldukça yüksek boyutlara ulaştığı ifade edilmiştir. Bu durumdan kredi verenler, yatırımcılar, şirket sahipleri ve yöneticiler de olumsuz yönde etkilenmektedirler. Örneğin; üretim seviyesine bağlı olarak yapılan ekstra ödemeleri, çalışanları stok hilesi yapmaya itebilir. Çalışanlar ürettiklerinden daha fazlasını gösteren üretim raporu düzenleyebilirler ki bu da sadece sayım sonucu ortaya çıkartılabilir.

Stokların miktarı, fiyatı ya da maliyetinin hesaplanmasında yapılabilecek herhangi bir küçük hata büyük farklılıklara neden olabilmektedir. Bu üç unsurdan herhangi biri kullanılan sisteme göre değişmekle birlikte kolaylıkla manipüle edilebilmekte olduğundan, stoklar işletmeler için hassas bir konudur.⁶⁷

Karmaşık muhasebe sistemleri, çok fazla sayıda çalışan ve yüksek hacimli stoklardan oluşan üretim sürecinin çok karmaşık olması sebebiyle stok hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması çok zor olmaktadır. Bununla birlikte hileye en açık stok tipi; küçük ya da kolaylıkla taşınabilen, çok değerli ve kolaylıkla satılabilecek olanlardır. Çalışanlar tarafından yapılan en yaygın

⁶⁷ William H. , Wiersema , “**What Managers Need to Know About Inventory Fraud**”, Nisan 2001, www.findarticles.com (02.03.2007).

stok hileleri; malların doğrudan çalınması, sağlam stokların hurdaya çıkarılması ve satılması, yetkilendirilmemiş nakliyatlardır. Bununla birlikte stokların uygunsuz kullanımı da sıkça görülen hile türleri arasındadır.⁶⁸

2.3.1. Stokların (Varlıkların) Kişisel Amaçlı Kullanılması

Bir çalışanın şirketin varlıklarını uygunsuz kullanmasının iki temel şekli vardır; kişinin ilgili eşyayı kendi çıkarları için kullanması, diğeri ise bu eşyayı çalmasıdır. Bu kullanımlar genelde işletmenin mesai saatleri içerisinde gerçekleşir. Varlıkların kişisel amaçlı kullanımlarına aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür:

- İşletmeye ait telefonların özel görüşmeler yapılarak kişisel amaçlı kullanılması,
- Şirketin internet bağlantılarını çalışanın kişisel amaçlı kullanması,
- Bir çalışanın özel işi için şehir dışına çıktığında şirketin aracını kullanması ve daha sonra da bunu iş gezisi olarak beyan etmesi,⁶⁹
- Çalışanın yaptığı ek iş için şirketin bilgisayarını kullanması, fatura çıktısı almak suretiyle fotokopi makinesini kullanması ve şirketin diğer eşyalarını kullanması.

Bu tür hilelere aşağıda yaşanmış bir olayı örnek olarak vermek mümkündür;

Bir grup çalışan sadece şirketin stoklarını çalmakla kalmamış, bu çalınan stokları şirketin makinelerini kullanarak kendi mallarını üretip, daha sonra üretilen bu malları çalışma alanlarından çeşitli yollarla çıkararak dışarıda şirkete rakip olarak satmışlardır. Yine buna benzer bir olayda, bir çalışan şirketinin kar küreme araçlarını kullanarak 9 ay boyunca kendisini yürütmüştür. Çalışan bu işi hafta sonlarında ve mesai saatleri bitiminde yapmış ve araç kullanım saatlerini ilgili defterlere eksik yazarak bu olayı gizlemiştir. Aslında bu çalışan daha önce bu makinelerin sahibiyken iflas

⁶⁸ Manufacturing/Distribution Advisor, "Is Your Inventory Walking Out The Door?", Yaz 2005, <http://www.bobermarkey.com/advisormfg05summer.html> (12.07.2005).

⁶⁹ Wells, Joseph T., "Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection", Wiley Publications, USA 2004, s.250.

*etmemek için hepsini satmıştır. Satış sözleşmesindeki bir madde ile bu çalışan makinelerin yeni sahibinin yanında çalışmaya devam edeceği ve böylece bu durum bu kişinin kendi işini yapmaya devam etmesine fırsat vermişti.*⁷⁰

Çalışanlar gibi şirketin üst düzey yöneticileri de sahip oldukları gücü kullanarak şirket varlıklarını uygunsuz olarak kullanabilmektedirler. Günümüzde halka açık Amerikan şirketleri, yönetici ve patronlarına yaptıkları her tür ödemenin, gösterdikleri her tür kolaylığın hesabını vermek zorunda bırakılmıştır. 2005'te şirketlere ait jetleri özel gezileri için kullanan pek çok yöneticiye ve yönettiği firmaya cezalar kesildi ve olay bir skandal halini aldı. Bu skandalların en ünlüsü, Tyson Foods' un eski başkanı Donald Tyson'ın başına gelenlerdi. Arkadaşları ve ailesi, şirkete ait jetle pek çok kez yolculuk yapmıştı. Tyson'ın kendisinin katılmadığı bu gezilerin şirkete maliyeti 1 milyon doları buluyordu.⁷¹

Çalışanların işletme varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları eylemin işletmeye olan maliyetini şu şekilde özetleyebiliriz; üretim kaybı, zaman ve iş gücü kaybından dolayı işleri yürütebilmek için ek çalışan alımı ihtiyacı, eğer çalışan işletmeye rakip yan iş yürütüyorsa iş kaybı, işletme varlıklarının erken ve fazla yıpranması şeklindedir.⁷²

2.3.2. Stokların (Varlıkların) Çalınması

Günümüzde işletmelerde varlıkların çalınmasından kaynaklanan zararlar milyon dolarlara ulaşabilmektedir. Ancak çoğu zaman oluşan zararın görünenden çok daha fazla olduğu gözlerden kaçmaktadır. Varlıkların çalınması hilesi, bir işletme varlığının alınıp çalışanın elini kolunu sallayarak

⁷⁰ Wells, Joseph T., "Detecting Misappropriation Schemes", Chapter 8: Fraud Involving Inventory, Supplies, and Fixed Assets, USA, 2004.

⁷¹ "CEO'ların Ücreti ABD'de Merccek Altında", Hürriyet DK, s. 2, 8 Nisan 2007.

⁷² Çelik, Alper, a.g.e. s.85.

işletmeden çıkması şeklinde basit bir şey olabileceği gibi, işletme defterlerinin ve kayıtlarının değiştirilmesi gibi çok daha karışık bir hal de alabilir.⁷³

Stokların (Varlıkların) çalınmasında kullanılan yöntemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁷⁴

2.3.2.1. Hırsızlık

Stokları çalmanın en basit yoludur. Çünkü çalan kişinin işletmenin stoğunu alıp, sadece işletme sınırları dışına çıkarması yeterli olacaktır. Üstelik çalan kişi çaldığı stoğu kayıtlarda gizlemek için herhangi bir çaba da sarf etmez. Kısacası hırsızlık hilesi kartların açık oynandığı daha basit bir hiledir. Hileyi yapanlar sadece stoğu çalarlar ve bunların yokluğunun anlaşılmaması için bir işlem de yapmazlar.

Stokların çalınması hilesi çoğunlukla stoklara erişim yetkisi olan çalışanlar (depo sorumlusu, yükleme sorumlusu, stok takip elemanları) tarafından yapılmaktadır. Bu hile türünde, stokların müşteriye gönderilmek üzere yüklenmesinden sorumlu kişi stokların bir kısmına alıp bunu daha sonra çalmak için kullanmak üzere bir kenara koymaktadır. Stokları gizlemek yerine ortalıkta bıraktığından, çalışanın iş arkadaşları bunların çalınmak için bırakıldığından şüphelenmemişlerdir. Eğer müşteri stokların eksik olduğunu bildirirse, (çoğu zaman bu eksik stok çok önemli bir miktar olmamakta) işletmeler bu eksik stokların nereye gittiğini ya da neden kaynaklandığını araştırmadan eksik stoğu müşteriye yollarlar. Neticede bu hile metodunda hilekar, birinin eksik olan bu stok miktarının aşırı olduğunu fark etmesi ve bunların hazırlanmasından hilekarın sorumlu olduğunu fark etmeleri durumunda yakalanmaktadır.⁷⁵

Stokları çalan çalışanlar genelde şirkette en çok güvenilen insanlardan çıkmaktadırlar. Duyulan bu güven bu kişilere sınırlı erişim olan bölgelere, kasalara, işletme anahtarlarına erişim kolaylığı sağlamaktadır. Bu erişimler

⁷³ Çelik, Alper, a.g.e. s.86.

⁷⁴ "Fraud Magazine", Publication of the ACFE, Sayı.19 No:3, Mayıs-Haziran 2005, s. 45.

⁷⁵ O'Gara, John D., "Corporate Fraud: Case Studies in Detection and Prevention", Wiley Publications, USA 2004, s.78.

bu çalışanların varlıkları uygunsuz kullanımlarında veya çalmalarında kolaylık sağlamaktadır.

Bu tür olaylarla ilgili aşağıdaki örneği vermek mümkündür:

Bir inşaat şirketinde uzun süredir çalışan bir kişiye şirketin stoklarını tuttuğu bölümlerin anahtarlarının verilmesi ile yaşanmıştır. Kişinin görevi inşaat alanlarına gerekli malzemenin gönderilmesiydi. Kişi bu yetkisini kullanarak yüksek değerli malzemeleri çalıp başka bir inşaat firmasına satmıştır. Yapılan hile aslında hiç de karışık bir şey değildi, fakat çalışan uzun süredir şirkete hizmet verdiği için ve çok güvenilir biri olduğundan çalışmaları uzun süre gözetlenmedi ve stok sayımları önemsenmedi. Sonuç olarak bu hile iki yıl boyunca sürdü ve işletmeye 200.000 \$'a mal oldu.⁷⁶

2.3.2.2. Stoklara İlişkin Satın Alma Hileleri

Stoklara ilişkin satın alma hileleri, satın alınan stokların işletme kayıtlarına girmeden önce işletme çalışanı tarafından çalınması ya da stoğun hilekarın istediği başka bir yere gönderilmesi şeklinde olmaktadır. Yapılan bu hilenin sonucunda hilekar alınan mallara ilişkin satıcı hesabını alacaklandırırken stoklara ilişkin herhangi bir kayıt yapmayacaktır. Bunun sonucunda satıcıdan fatura geldiğinde bunun ödemesi yapılacak ve zaten stoklara hiç alınmayan malların yokluğu fark edilmeyecektir. Özellikle hilekar sürekli çalışılan satıcılardan ilgili malları satın almışsa hilenin ortaya çıkmasını daha da güçleştirmiş olmaktadır. Çünkü bu satıcılardan gelen faturaları inceleme gereği duyulmayacaktır. Bu hilenin ortaya çıkabilmesi için birilerinin sipariş verme, malların alımı ve bunların kullanımını incelemek istemesi gerekmektedir. Fakat bu yapılsa bile, büyük bir ihtimalle yetersiz dokümantasyondan dolayı hilekarın bulunması oldukça zor olacaktır.⁷⁷

Hilekar, işletmenin ihtiyacı olanından daha fazla stok alımı yaparak, fazla aldığı stokları işletmeden çalarak şahsi işlerinde kullanır ya da satar.

⁷⁶ Çelik, Alper, a.g.e. s.89.

⁷⁷ "Fraud Against Businesses"

http://www.worrells.net.au/community/Fraud/small_business_fraud.htm#Introduction%20to%20Noncash%20Frauds.

Yaşanan bir olayda Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde yurt dışında başlatılan bir projenin takibi için şirketten bir inşaat mühendisi görevlendirildi. Proje kapsamında yapılan harcamaları mercek altına alan iç denetçi, harcamalarda aşırı ve tuhaf tutarlara ve bir ay içinde aynı üründen iki kere alındığını fark etti. Araştırmalarda daha derine inerek, projenin bina inşaatı için alınan demirlerin ihtiyaç duyulandan 5 kat fazla alındığını, projede ihtiyaç duyulan ürünlerle ilgili piyasada hiç fiyat araştırılması yapılmadan sürekli aynı firmadan alındığını görmüştür. İç denetçi stoğa fazla alınan demirlerin sahaya çıkarıldıktan sonra inşaat mühendisi tarafından satıldığını ve mühendisin satıcı firmayla anlaşıp ihtiyaç duyduğu ürünleri sürekli aynı firmadan alarak karşılığında da miktara göre komisyon aldığını tespit etmiştir. Bu durum firmanın 500.000 TL'lik bir kayba uğramasına sebep vermiştir.

2.3.2.3. Kayıtların Tahrif Edilmesi

Satın alma hilelerinde kullanılan bir başka yöntem de satın alınan mallara ilişkin kayıtların tahrif edilmesidir. Yaşanan bir olayda stok kabul departmanındaki görevlinin gelen mallara ilişkin kayıtları tahrif ettiği ve gelen mallardan bir kısmını çaldığı ortaya çıkarılmıştır. Stok kabul departmanında görevli kişi kendisine satın alma departmanından gönderilen belgelerden ambara göndermesi gereken belge üzerinde değişiklikler yapmış ve alınan stok miktarını değiştirmiştir. Hilekar daha sonra fazla alınan stoğu ambara gönderilmeden önce çalmış ve daha sonra bunları satmıştır. Hilekar muhasebeye gönderilen belgelerde değişiklik yapmadığı için satıcının eksik ödeme yapıldığına dair bir şikayeti olmamıştır. Ambar görevlisi muhasebeye gönderilen belgeleri görmediğinden aradaki stok noksanının da farkına varamamıştır. Buradaki hile olayı, stok noksanlarının çok büyük olmaya başlamasından sonra işletmenin özel denetim hizmeti alması ile ortaya çıkarılmıştır.⁷⁸

⁷⁸ Çelik, Alper, a.g.e. s.93.

2.3.2.4. Sahte Stok Yüklemeleri

İşletmede çalışan hilekar sahte belgeler düzenleyerek yükleme ve satış yaparak eksik ya da çalınan stokları satılmış gibi gösterirler. Sahte belgelerle hayali yapılan satışların hayali kişilere ulaştırılması sağlanır.

Sahte yükleme dokümanları düzenleyerek hilekar stokları depodan istediği bir yere taşıtabilir fakat bu dokümanlar eksik olan stokları gizlemez. Bu yüzden hırsızlığı gizlemek için, hilekar sahte satış faturası düzenleyerek bu stokların bir müşteriye gönderildiği şeklinde gösterebilir. Böylece stoklar dengede olmaktadır. İşletmenin operasyonlarına göre, hilekar gerçek bir satış işlemi varmış gibi göstermek için sahte irsaliyelerle birlikte ayrıca alıcıdan gelmiş gibi göstereceği sahte satın alma formu, sahte satış emri ve sahte fatura düzenlemek zorunda da kalabilir.

Yaşanan bir olayda, hilekar çaldığı stokları gizleyebilmek için sahte irsaliyeler oluşturarak bunları depo bölümüne vermiş ve bunların yüklenmesini sağlamıştır. Daha sonra gönderilen irsaliyelerin üzerine gönderilmiştir damgası vurulup satış bölümüne iletilmiştir. Hilekar faturaların tüm kopyalarını, bunlar hayali alıcıya faturalanmadan önce dosyadan almıştır. Çoğu zaman bu kayıtlarda silme işlemi iskonto, karşılıklar ve karşılık giderleri hesapları kullanılarak gerçekleştirilmektedir.⁷⁹

2.3.3. Hileli Talepler ve Transferler

Depodaki stokların bir yerden başka bir yere transferi sırasında kullanılan malzeme istek formları stokların çalınması için de kullanılabilir. Çalışanlar şirket içinde bu formları düzenleyerek şüphe uyandırmadan stoklara ve varlıklara erişim olanağı sağlayıp, onların kolayca çalma şansına sahip olurlar.

Bunun en basit şekli çalışanın işle ilgili bir projeyi bitirmek için malzeme talebinde bulunması ve daha sonra bunları çalmasıdır. Dürüst olmayan çalışanlar bazen de transfer formlarını tahrif ederek depoda bulunan

⁷⁹ Wells, Joseph T., USA 2004, s.256-257.

stokları çalmaktadırlar. Daha aşırı olaylarda ise, çalışan çalmayı düşündüğü stokların kullanılacağı hayali bir proje yaratır.⁸⁰

Yaşanan bir olayda Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde müşteri şikayetleri departmanında görev yapan bir çalışanın, bayilerden gelen şikayetler ile ilgili olarak stokta yer alan promosyon ürünleri (makas, tulum, yelek, matkap vb.) malzeme talep formu ile müşteriye çıkış yapılmış gibi gösterip, bu ürünleri piyasadaki nalburlara sattığı ortaya çıkmıştır.

Yine Türkiye'nin önde gelen firmalarından birinde müşterilerden gelen eksik ürün taleplerine istinaden bir senede toplam 300.000 TL'lik ürünün müşterilere tekrar stok çıkışının yapıldığı görülmüştür. Bu durumu fark eden firmanın iç denetçisi yaptığı incelemeler sonucunda eksik ürün geldiğini iddia eden müşterilerden birinin stoklarını saymaya gider. Yapılan sayım sonucu müşterinin stoklarının beyan edildiği gibi doğru olduğu ve bu durumun kendi firmalarından kaynaklandığını raporunda belirtir. Bu durum tüm şüphelerin depodaki çalışanlara çevrilmesine sebebiyet verir. Depoya kamera sistemi kurulması yoluyla, durum ortaya çıkar. Depo şefinin elindeki malzeme talep formuyla istenilen her üründen birer ekisini kamyonu yüklettirip, diğer ürünleri de çalıp piyasada satmakta olduğunu itiraf etmesi uzun sürmemiştir.

2.3.4. Stok Noksasını Gizleme

İşletmeler hesap dönemi içerisinde veya bilanço günü itibariyle gerçek (fiili) stok sayımı yaparlar. Yapılan sayım sonucunda gerçek (fiili) sayım sonucu ile kaydi envanter sonucu yani kayıtlarda görünen bakiye karşılaştırılır. Karşılaştırma neticesinde fiili sayım tutarının kaydi tutardan fazla olması "stok fazlalığını" eksik olması ise " stok noksanlığını" gösterir. Gerçek stok mevcudu kaydi stok hesabının bakiyesinden eksik ise stok sayım noksanı var demektir.

Stok noksanlığı;

- Çalışan tarafından yapılan çekişlerin dikkate alınmaması,
- Gerçek sayım ve kaydi sayımda hata yapılması,

⁸⁰ "Reducing the Risk of Fraud – Forensic News", BDO Chartered Accountants & Advisers, Autumn 2005.

- Çürüyen, bozulan veya eskiyen malların olması,
- Hırsızlık veya kaybolan malların olması,
- Alınan malın stok hesaplarına mükerrer kaydedilmesidir.⁸¹

Hilekar stokları ele geçirdikten sonra depoda stok noksanı söz konusu olacaktır. Örneğin; bir işletmenin stoklarında 100 koli yağ bulunmaktadır. Çalışan bu yağların 3 kolisini stoklardan çalmıştır. Yıl sonunda stokların çalınmasından dolayı oluşan stok noksanı ise işletmenin stoklarında öylece durur.

Stok noksanının nedenlerinden diğeri de fire olabilir. Fire, madde ve gereç stoklarında niteliklerine uygun olarak miktar yönünden azalmasıdır. Örneğin; sabunun kuruyarak ağırlığını kaybetmesi firedir. Uygulamada fire oranları kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları (Ticaret ve Sanayi Odaları) tarafından malların cins ve satış şekillerine göre saptanmaktadır.⁸²

Stok noksanını gizlemek için hilekar aşağıdaki yöntemlere başvurabilmektedir:

2.3.4.1. Stok Kayıtlarını Değiştirme

Bu yöntemde hilekar yapılan stok sayımı sonuçlarını değiştirerek fiziki stoklar ile kayıtları birbirine denkleştirir. Eğer hilekar stok sayımında görev alıyor ise veya ilgili sayım sonuçlarını içeren kayıtlara erişim yetkisinin bulunması durumunda, bu hile yöntemi çok kolay hayata geçirilir. Çoğu işletmede düzgün ve etkili bir stok sayım uygulaması bulunmadığından yapılan hile daha da kolay hale gelmektedir. Bununla birlikte yapılan bu gizleme geçici bir çözümdür. Çünkü bir sonraki stok sayımında fazla gösterilen stoklar ortaya çıkacaktır. Fakat çoğu işletmede stok sayımları yılda bir kez yapıldığından hilekarın yaptığı hileyi gizlemesi için önünde koca bir yıl olacaktır. Bununla birlikte hilekar hileyi gizlemek için çaba bile sarf

⁸¹ Erdem, Hayrettin, “Kasa ve Stok Sayım Farkları Değerlemesi ve Muhasebeleştirilmesi”, Yaklaşım Dergisi, Ocak 1998.

⁸² Ateş, Mustafa, “Stok Hesaplarının Muhasebe ve Vergi hukuku Yönünden Kontrolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, s.38.

etmeyebilir, çünkü aradan geçen onca zamandan sonra hile ortaya çıksa bile kimin yaptığının bulunması çok zor olacaktır.

Uygulanan diğer bir yöntem de, stokların muhasebe kayıtlarının eldeki fiziki stok sayımı sonuçlarına denkleştirilmesidir. Burada hilekar ilgili malı satıcıya iade edilmiş, satılmış ya da daha basitçe karşı bacağı olmayan bir kayıt ile kayıtlı stokları fiziki envanter rakamına denkleştirebilir. Kayıt yetkisi olan hilekar, satış gibi gösterdiği alacağı daha sonra şüpheli alacak olarak kaydedip kayıtlardan silebilir.⁸³

2.3.4.2. Kayıtlardan Silme

Bu yöntemde çalışan, çaldığı stokları, kırılmış, bozulmuş veya değeri düşmüş mal olarak gösterir ve kayıtlardan siler. Bu yöntemle hilekar stok kayıtlarını fiziki envanter sonuçlarına denkleştirmiş olmaktadır. Yapılan stok sayımı sonucu elde edilen sonuçlar kayıtlarla tutacaktır ve böylece işletme gerçekleşen bu stok kaybının farkına varmayacaktır.

Bu yöntemle hırsızlığı gizleyebilmek için çalışanın ya muhasebe kayıtlarına giriş yetkisinin ya da düzeltme kayıtları atma yetkisinin bulunması gerekir. Bu yöntemin bir diğer avantajı da hilenin tamamen gizlenmesidir. Stok hem fiziken hem de kayıtsal olarak artık var olmamaktadır. Eğer kişinin hem stoklara hem de kayıtlara erişimi varsa hile çok kolaydır fakat eğer kişinin kayıtlara erişimi yoksa o zaman hilekar ilgili stoğun durumunu yanlış beyan ederek kayıtlardan silinmesi için istekte bulunabilir.⁸⁴

2.3.4.3. Fiziksel Aldatmalar

Bazı hilekarlar depolardaki stoklarda aslında olduğundan daha fazla stok varmış gibi göstermeye çalışırlar. Bunlar çok farklı şekillerde yapılmaktadır. Örneğin; hilekar raflara içi boş kutular koyarak sanki içlerinde mal varmış gibi bunların stoklarda görünmesini sağlamaktadır. Özellikle perakende sektöründe hem müşterilerin hem de çalışanların yaptıkları

⁸³ Çelik, Alper, a.g.e. s.98.

⁸⁴ “**Stock Fraud – Inventory Record Frauds**”,
http://www.worrells.net.au/community/Fraud/stock_inventory_record.htm#Back%20to%20Top,
22.11.2006.

hırsızlık sonucunda uğranılan zararlar çok büyük rakamlara ulaşmıştır. Bunun yanında uğranılan direkt zarara ek olarak, aldığı malın kutusunu açtığı anda bunun boş olduğunu söyleyen müşterilerin şikayetleri, bu iddianın doğru olup olmadığı ikilemi ve paranın geri iadesi, ayrıca işletmenin imajının zedelenmesi de endirekt zararlar olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda müşteri hırsızlıklarından kaynaklanan ortalama zarar 172 \$ iken çalışanların yaptığı hırsızlıklardan kaynaklanan zararın ortalama 919 \$ olduğu ortaya çıkmıştır.⁸⁵

2.3.5. Stok (Varlık) Hilelerinin Önlenmesi

Çalışanların işletmenin stoklarını çaldığını ispatlamak zordur. Aslında üzerinde durulması gereken asıl konu çalışanların hırsızlık yaparken suçüstü yakalanmaları değil, bu durumu önlemek için uygun politikaları hayata geçirebilmektir. Bunun için aşağıdaki yöntemleri uygulamak yararlı olacaktır.⁸⁶

- **Stok kontrol politikaları oluşturmak**; her ne kadar farklı işletmeler için farklı kontroller gerekse de bazı temel kontroller her işletmede uygulanmalıdır.
 - Mallar gönderilmeden önce sevkiyat belgeleriyle gönderilecek malların birbirini tutup tutmadığını (sayı ve tür bazında) kontrol etmek,
 - İlgili fatura ve sevkiyat belgesi olmadan kesinlikle malların gönderilmemesi,
 - Pahalı malların kilitli depolarda tutulması ve buralara girişlerin yetkilendirilmesi,
 - İlgili tüm belgelerin (fatura, satın alma emri, sevkiyat belgeleri) numaralandırılması ve eksik belge olup olmadığının düzenli kontrol edilmesi.
 - İlgili belgelerin güvenli yerlerde muhafaza edilmesi,
 - Çalışanların tek bir kapıdan çıkışını sağlamak ve güvenilir kişiler tarafından bu çıkışların gözlenmesidir.

⁸⁵ “Survey Finds Shoplifting and Employee Theft Cost Retailers Billions”, <http://www.napa.ufl.edu/oldnews/security.html>, 11.09.2012.

⁸⁶ “Securing Your Inventory and Property”, <http://www.entrepreneur.com/amex/article/0,5742,306240-----,00.html>, 23.09.2012.

- **Düzenli olarak stok denetimleri yapmak;** ara sıra ve önceden haber vermeden stokları denetlemek hilenin önlenmesinde yararlı olacaktır. Değerli stok ve ekipmanların seri numaralarına bakarak eldeki listelerle karşılaştırmasını yapmak gerekir.

- **Anahtarların kimlerde olduğunu belirlemek;** ancak belirli kişilere belirli yerlerin anahtarları verilmelidir. Ayrıca anahtarların ne zaman ve kimlerde olduğu formlar yardımıyla takip edilmelidir. Kaybolan anahtar olduğu zaman hemen kilitler değiştirilmelidir.

- **Çöpleri kontrol etmek;** çalışanlar bir şeyler çalmak için yaratıcı yöntemler bulmaktadırlar. Bunlardan biri de aldıklarını çöplere atmak ve daha sonra kimse yokken geri dönerek bunları almaktır. Bu yüzden çalışma saatleri dışında ara sıra bu tür yerlere bir göz atmak gerekir.

- **Sigorta yaptırmak;** olası stok hırsızlığı ve kayıplar için sigorta yaptırmak gerekir.

- **Görevlerin ayrılığı prensibini uygulamak;** işlem süreçlerinin tek bir çalışan tarafından başlatılıp sonlandırılmamalıdır. Farklı çalışanlar arasında uygun ve yeterli görev dağılımı yapılmalıdır. Stokları hileye karşı korumak için aşağıdaki görev ayrımları yapılmalı ve her görevin farklı personelin sorumluluğunda olması sağlanmalıdır;⁸⁷

- Stokların Alımı,
- Stoklara ait faturalar ve bunların kaydı,
- Stokların dağıtımı,
- Hurda stokları belirleme,
- Hurda satışına ait faturalar ve bunların kaydı,
- Stok alımlarına ait ödemelerin yapılması ve son olarak da her

şeyin belgelere dayandırılmalıdır.

- **İstekler belgelere bağlanmalıdır;** istek formları, alındı raporları, kayıtlar, hammadde istekleri, sevkiyat belgeleri, iş maliyet kayıtları önceden numaralandırılmalı ve kontrol edilmelidir.

⁸⁷ Çelik, Alper, a.g.e. s.146.

- **Tüm mallar korunmalıdır;** tüm mallar fiziki olarak korunmalı, kilit altında olmalı ve girişler sadece yetkili kişilerle sınırlandırılmalıdır. Kamera ve gizli izleme aletleri gibi elektronik metotlar kullanılmalıdır.
- **Stokların bağımsız kontrolleri yapılmalı;** stokların alımından ve depolanmasından sorumlu olmayan bir kişinin stokların fiziki durumuna ilişkin gözlemlemeyi yapması gerekir. Ayrıca bu kişinin stoklara ilişkin teknik bilgi sahibi olması da gerekir.

3. BÖLÜM: İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER VE SUÇLU VE HİLELİ DAVRANIŞIN NEDENLERİ İLE HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

3.1. İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER

Hile yapan çalışanların neden hile yaptıklarını, çalışanları hile yapmaya iten nedenleri bu bölümde açıklamaya çalışacağız. Çalışanları hile eylemine iten nedenleri açıklamamız, ayrıca hilenin ortaya çıkarılmasında ve engellenmesinde yol gösterici olacaktır. İşletme çalışanlarının duruma göre sergiledikleri dürüstlük ölçüleri ile ilgili araştırmalar aşağıdaki bulguları ortaya koymaktadır:

- İşletme çalışanlarının % 10'luk kısmı her durumda hile yapmaktadır.
- İşletme çalışanlarının % 15'lik kısmı hiçbir ortamda ve durumda hile yapmamaktadır.
- İşletme çalışanlarının % 75'lik kısmı uygun fırsatı bulduğunda hile yapmaktadır.⁸⁸

Yukarıdaki bulgular her işletme için olağanüstü hal düzeyinde olup, acilen önlem alınması gereken sonuçlardır. İşletmeler çalışan hilelerine karşı alacakları her önlemden, çalışanın hile yapma fırsatını en aza indireceklerdir.

Çalışanları hile yapmaya iten nedenler üzerinde en temel yaklaşım, ünlü kriminolojist Donald R.Cressey (1919–1987) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cressey'nin doktora tezi sırasında yaptığı araştırma ve sonuçlar, günümüzde çalışanları hile yapmaya iten nedenler konusunda önemli temel yaklaşımlar haline gelmiştir. Cressey hipotezinde zimmetçileri, entrika çeviren "güven tecavüzcüleri" olarak tanımlamıştır. İşletme çalışanları, kendilerini işin içinden çıkılamayacak derecede bir mali sıkıntı da hissettikleri an birer güven tecavüzcüsü haline gelebilmektedirler. Çalışanlar işletmedeki güvenilir

⁸⁸ Bozkurt, Necat, a.g.e. s. 96.

pozisyonlarını kendi çıkarları için gizlice kullanıp sorunlarını hile eylemine başvurarak çözmeye çalışmaktadırlar.⁸⁹

Bir kişinin çalıştığı işletmeyi dolandırmasına neden olarak bilinen veya bilinmeyen çok çeşitli unsurlar olabilmektedir. Ancak bazı unsurların bir araya gelmesi halinde hile eylemi kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin; aşırı hız, alkol ve dikkatsizlik kavramlarının aynı ortamda bulunması olabilecek bir trafik kazasını kaçınılmaz kılmaktadır. Hilenin gerçekleşme eylemini de yukarıda açıklanan türden bir birlikteliğe indirgemek mümkündür. Bu bağlamda hilenin oluşması için gerekli 3 unsurun varlığından söz edilebilmektedir. Bu unsurlar; baskı, fırsat ve haklı gösterme olarak ifade edilmektedir. Cressey ise hipotezinde bu üç unsurun bir araya gelmesiyle hile üçgeninin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yöntem hile risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamasında kullanılan bir yöntemdir.

3.1.1. Baskı Unsuru

Türk Dil Kurumu'nda baskı, belirli ruhsal etkinlik ya da süreçleri, kişinin isteği dışında bilinçaltına itilmesi veya bu itilenlerin bilince çıkmasını önleme durumu olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmede ödül ya da gelişimin; bireysel ya da işletme performansından önemli derecede etkilenmesi durumunda baskı unsuru kendini göstermektedir.⁹⁰

Çalışanların hileye başvurma nedenlerinin en başında hırs ve sahip olunandan daha fazla bir yaşam standardına sahip olma isteği yer almaktadır. Çalışanlar hırs tutkularını tatmin etmek ve toplum gözünde saygınlık ve itibar kazanmak için sahip oldukları bu güdülerin baskısı ile hile eylemine başvurmaktadırlar. Yöneticilerin ve çalışanların üzerlerinde hile yapmalarına neden olan birtakım baskılar olabilmektedir.⁹¹

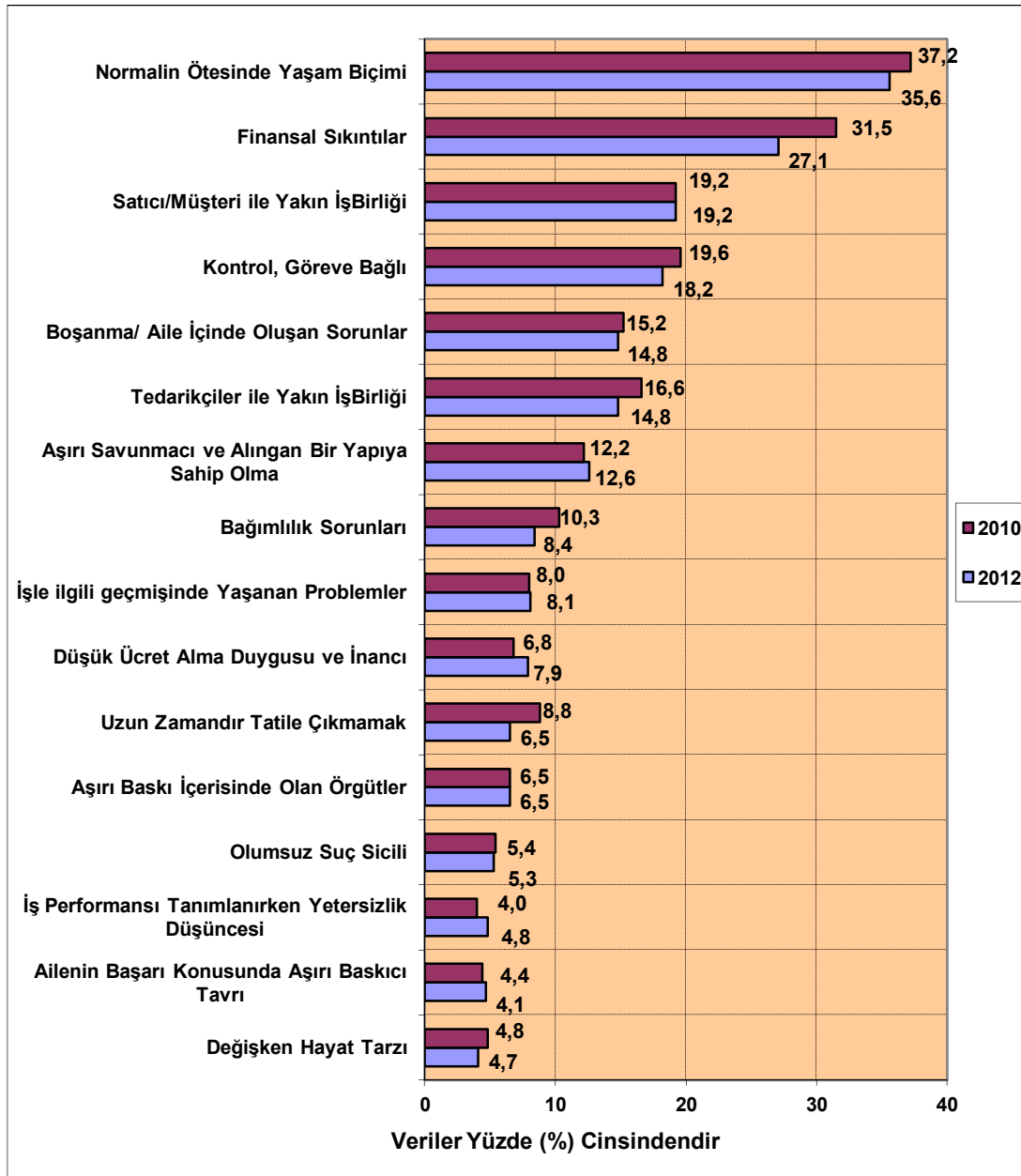
ACFE, 2012'de yayınladığı raporunda hileye sebep olan davranışların oransal dağılımını aşağıdaki bulgular ile ortaya koymuştur.

⁸⁹ Tracy L. Coenen "Essentials of Corporate Fraud" Published by John Wiley & Sons, Inc. 2008.

⁹⁰ Türk Dil Kurumu, www.tdk.org.tr 05.08.2012.

⁹¹ Murat Emir, "Hile Denetimi", Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayın Organı, Mart-Nisan 2008, s.118.

Şekil 10: Hileye Sebep Olan Davranışların Oransal Dağılımları⁹²



Yukarıdaki grafikte yer alan bilgilere göre çalışanın psikolojik, ideolojik ve ekonomik sorunlarından kaynaklanan ve çalışanın üzerinde baskı yaratan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

⁹² ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 57.

- İşletmede çalışan personelin terfi etmesinin, işletmenin finansal durumuna bağlı olması,
- İşletmenin çalışanlarına gerçekçi olmayan hedefler belirlemesi. Örneğin; satış elemanlarına anormal satış hedefleri koyarak, çalışanı baskı altına sokması,⁹³
- Çalışanın beklenmedik şekilde finansal ihtiyaçlarının ortaya çıkması. Örneğin; hastalık ya da kumar gibi kötü alışkanlıklar kazanması daha fazla paraya gereksinim duymasına sebep olmaktadır.⁹⁴
- Çalışanın hayat tarzının değişmesi sebebiyle birtakım baskılarla karşılaşmasıdır. Örneğin; çalışanın pahalı olan hobilerini gerçekleştirmek için daha fazla paraya sahip olmasına dair bilincinde yer alan baskı,⁹⁵
- İşletmenin çalışanın beklentilerini karşılayamamasıdır. Örneğin; çalışanın aldığı maaştan daha fazlasını hak ettiğini düşünmesi onu hile eylemine iten bir neden olmaktadır.
- İşletmenin çalışanlarının performansına dayalı olarak ücretlendirme yapması,⁹⁶
- İşletmelerde yapılan karlılık hedeflerinin çalışanların ve özellikle yöneticilerin üzerinde büyük baskı yaratması.⁹⁷

Yukarıda saydığımız unsurların kişiden kişiye farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Kısaca kişinin paraya duyduğu ihtiyaçtan doğan baskılar hile eyleminin gerçekleşmesini tetikler. İşletme çalışanları üzerindeki baskıları aşağıdaki gibi sınıflandırmak ve açıklamak mümkündür:

⁹³ Dauber, Nick, Qureshi, Anique Ahmed, Levine, Marc H., Siegel, Joel G., “**Auditing Standards**”, Thomson Publ., USA 2006, s. 88-91.

⁹⁴ Göksu, Seyhan, a.g.e. s.51.

⁹⁵ Albrecht, A.g.e. s.30.

⁹⁶ Küçük, Ergün ve Uzay, Şaban (2009), “**Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar**”, Erciyes Üniversitesi U.B.F. Dergisi, Sayı 32, s.244.

⁹⁷ Küçük ve diğerleri, s:245.

3.1.1.1. Mali İçerikli Baskılar

Çalışanların özel yaşamlarında karşılaştıkları maddi sıkıntılar, kendilerini hile eylemine sürükleyen bir girdap gibidir. Çalışan ilk hilesini gerçekleştirirken çaldığı parayı ya da malı ödünç aldığına dair kendini inandırmaktadır. Fakat daha sonra yapılan hile paranın da tatlı gelmesi ile bir alışkanlığa dönüşür.

Çalışanın gelir düzeyi düştükçe; ailesinin ve çevresinin baskısını üzerinde hissetmeye başlar. Bu durumun kendisini nasıl adım adım hile eyleminin içine sürüklediğini aşağıdaki örnekle açıklamaya çalışalım: (Kişi ve kurum hayal ürünüdür.)

Ahmet Bey bir işletmede 10 yıldan beri muhasebe müdürü pozisyonunda çalışmaktadır. Kendisi, yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından dürüstlüğü ve çalışkanlığı ile bilinen bir çalışandır. Ahmet Bey akşam eve döndüğünde oğlu Selim'in yurtdışı eğitimine hak kazandığını söylemesi, sevincinin yanında, uykusuz ve tedirgin günleri de berberinde getirmiştir. Yaptığı tüm hesaplarda oğlunun eğitimi için gücünün yetmeyeceğini görür. Bir yol bulmalıydı, oğluna ve ailesine karşı sorumluluğunu yerine getirmezse ne olurdu diye düşünmekteydi. Ertesi gün Ahmet Bey'in şirkette hileye açık bir durumla karşılaşması, onun bu durumu kendi lehine çevirmesine sebep olmuştur. Muhasebe kayıtlarında yaptığı oynamalarla oğlunun eğitim ücretini hile yaparak bulmuştur. Bunu yaparken ise kendini parayı ödünç aldığına ve çalışıp yerine koyacağına inandırarak vicdanını rahatlatmaya çalışmaktaydı. İlerleyen zamanlarda hile eylemi defalarca kendisi tarafından tekrarlanmaya başlanmıştır. Bir gün şirketin iç denetçilerinin durumu fark etmesiyle Ahmet Bey yakayı ele verir. İç denetçiler raporlarında Ahmet Bey'in şirketten 1 yıl içerisinde hile yoluyla 300.000 TL para çaldığını ve kendisinin de durumu itiraf ettiğini belirtmişlerdir.

Yukarıdaki örnekte çalışanın yaşadığı mali sıkıntı ve çevresinin kendisinden beklentilerinin fazla olmasının verdiği baskılar, onu hile eylemini yapmaya itmiştir.

Yapılan araştırmalarda hilelerin % 95'inin mali ve kötü alışkanlıklardan doğan baskılar sebebiyle ortaya çıktığını gözler önüne sermektedir. Çalışanlar çok çeşitli sebeplerden dolayı paraya gereksinim duymaktadır. Genellikle mali içerikli baskıların aşağıdaki unsurlardan dolayı oluştuğu görülmektedir:⁹⁸

- Çalışanın sahip olduğu hırs ve açęözlk,
- Çalışanın daha güzel ve lüks yaşama isteği,
- Çalışanın sınırlı kredi limitinin olması,
- Çalışanın beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan mali gereksinimlerdir.

Yukarıda yer alan baskı unsurları birçok hile eylemiyle bağlantılıdır. Ayrıca yapılan araştırmalar hile yapan kişilerin, eline geçen paraları genellikle lüks otomobil, ev, mücevherler için harcadıklarını da ortaya çıkarmıştır.⁹⁹

3.1.1.2. Kötü Alışkanlıklar Sonucu Ortaya ıkan Baskılar

Bu tür baskılar kişilerin yaptığı tercihlerden ve yaşam tarzlarından kaynaklanmaktadır. Kötü alışkanlıklar sonucu oluşan baskılar, kişilerin direkt mali gücünü etkilemektedir. Sonuçta çalışanın kötü alışkanlığı sonucu, paraya duyduğu ihtiyaç onu hile eylemine sürüklemektedir. Çalışanın paraya ihtiyaç duymasına neden olacak alışkanlıklara aşağıdaki örnekleri vermek mümkündür:¹⁰⁰

- Çalışanın uyuruocu bağımlısı olması,
- Çalışanın alkol bağımlısı olması,
- Çalışanın aşırı derecede kumar oynaması,
- Çalışanın gece hayatına düşkün olması,
- Çalışanın yukarıda sayılan özelliklerde eşi, çocuğu, kardeşi vb. yakınının olması.

⁹⁸ Albrecht, A.g.e. s.30

⁹⁹ Albrecht, A.g.e. s.30

¹⁰⁰ Coenen, s.10

Kötü alışkanlıklardan doğan baskılar başarılı çalışanların bile hile yapmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu tür alışkanlıkların hileyi motive eden unsurlar arasında en tehlikeli ve kötü türü olarak kabul edilmektedir. Çocuğuna ve kocasına uyuşturucu ve içki parası götürmek için hırsızlık yapan kadın çalışanlar ve çok başarılı bir çalışma hayatı olduğu halde kumara olan düşkünlüğü yüzünden bu yola giren yönetici örnekleri günümüzde çok görülmektedir.¹⁰¹

3.1.1.3. Çalışanların İş Yaşamlarında Karşılaştıkları Olumsuzluklardan Doğan Baskılar

Çalışanları hile yapmaya iten nedenlerden birisi de iş yaşamında karşılaştıkları olumsuzluklardır. Çalışanları hile yapmasına neden olan işle ilgili baskıları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁰²

- Çalışanın hak ettiğinden daha düşük bir ücretle çalıştığını düşünmesi,
- İş ortamında bazı işle ilgili nedenlerden dolayı, çalışanın haksızlığa uğradığını düşünmesi,
- Çalışanın ücret konusunda kendisini diğer çalışanlarla kıyaslayarak, daha düşük ücret aldığını düşünmesi,
- Çalışanın işinden memnun olmaması,
- Çalışanın işyerinde üstlerinden beklediği takdiri görmemesi,
- Çalışanın beklediği terfiyi alamaması.

Yukarıda saydığımız durumlarla karşılaşan bir çalışan, paraya ihtiyacı olmasa bile, hile yapma yoluna gidebilmektedir. Çalışan hile yaparak hakkı olanı aldığını ve böylelikle adaletin yerine geldiğini düşünerek kendisini daha iyi hissetmektedir.

¹⁰¹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.115.

¹⁰² Akdemir, Çağla, "İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi" (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010), s.45.

3.1.2. Fırsat Unsuru

Hile üçgeninin diğer bir ayağı da fırsat unsurudur. Bir işletmenin hileye açık bir yapı içerisinde olması, fırsat unsurunu tetikler. Bu unsurun oluşmasındaki ilk şart, çalışanın işyerinde güvenilir bir konumda olmasıdır. Çünkü güvenilir konumda bulunan çalışan, çoğu zaman kontrol dışı tutulmasını fırsat bilerek hileye başvurmaktadır. Bu yüzden fırsat unsuru işletme tepe yönetimini ve sahiplerini de direkt ilgilendiren oldukça önemli bir noktadır.

Hile yapma fikri çalışanın beynine herhangi bir sebeple yerleşebilir, fakat bu eylem ilk etapta sadece düşünce düzeyinde yer alır. Çalışanın işletmede uygun ortamı yakalamasıyla da hile için oluşan fırsat unsuru gerçekleşmiş olur. Oysaki uygun ortam bulunmazsa, hile düşünce olarak kalır ve eyleme geçirilmeden kapanır.¹⁰³ Oluşabilecek fırsatları aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür:

- İç Kontrol Sisteminin Zayıflığı Sebebiyle Oluşan Fırsatlar,
- Diğer Unsurlar.

3.1.2.1. İç Kontrol Sisteminin Zayıflığı Sebebiyle Oluşan Fırsatlar

Bir işletmede hile eyleminin gerçekleşmemesi için dikkat edilecek en önemli nokta, hileye neden olabilecek fırsatları engellemektir. Bu nedenle hile olayının gerçekleşmemesi için, işletmenin etkin bir iç kontrol sistemine sahip olması gerekmektedir. İşletmede sıkı bir iç kontrol olduğunu bilen çalışan, yakalanma olasılığının yüksek olacağını düşünerek hile eylemine yönelmemektedir.¹⁰⁴

İç kontrol yapısının zayıf olduğu bir işletmede, çalışanların hile eylemini gerçekleştirmek için başarılı ortamlar yarattığı görülmektedir. Bu

¹⁰³ Nermin Akyel, “Adli Muhasebecilik ve Türkiye’de Uygulanabilmesi İçin Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi ve Öneriler” Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Haziran 2009, s. 59.

¹⁰⁴ Bozkurt, Nejat, a.g.m. Yaklaşım Dergisi, Yıl:8 Sayı.92, Ağustos 2002.

nedenle işletmeler; hile riskini önlemek için etkili yönetim politikaları yürüterek ve iyi bir iç kontrol yapısı uygulayarak hile eylemini oluşturacak fırsatların önüne geçebilirler.¹⁰⁵

Yapılan araştırmalarda yakalanan hilelerin % 61'inin, işletmelerde yer alan güçlü iç kontrol sistemleri sayesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Oluşturulacak bir iç kontrolün en büyük işlevi hileyi önlemeye yönelik olmalıdır. Diğer taraftan ise alınan tüm önlemler hile yapanlar tarafından sürekli aşılmaya çalışılmaktadır. Çünkü hilekar işletmenin içindedir. Bu nedenle işletmelerin, yakalanan hilekarların yaptığının yanına kar kalmaması için etkin bir ceza politikasını benimsemesi ve uygulaması şarttır.¹⁰⁶

3.1.2.2. Diğer Unsurlar

İşletmenin hile eylemi ile karşı karşıya gelmesine sebep olan çeşitli fırsatlar olabilir. Bu fırsatları doğuran diğer unsurları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁰⁷

- İşletmenin yönetim kadrosunun sık sık değişmesi,
- Tepe yönetiminde çalışanların cahil, umursamaz ve yeteneksiz karakterlere sahip kişilerden oluşması,
- İşletmenin karmaşık ve anlaşılmaz bir örgüt yapısının olması,
- İşletmede yer alan ahlak politikalarının zayıf ve yetersiz olması,
- İşletmenin varlıklarının önemli derecede eskimesi ve teknolojik olarak yıpranmaya maruz kalması,
- İşletmedeki çalışanların yaptığı işin kalitesini değerlendirmedeki yetersizlik,
- İşletmenin örgüt yapısındaki karmaşıklık sebebiyle çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması,
- İşletmedeki gerek iç gerekse dış denetim çalışmalarının yetersiz olması ya da hiç olmaması,

¹⁰⁵ KPMG, *Türkiye Suistimal Raporu*, 2009 s. 15.

¹⁰⁶ Bozkurt, Nejat, a.g.m. *Yaklaşım Dergisi*, Yıl:8 Sayı:92, Ağustos 2002.

¹⁰⁷ Bozkurt, Nejat, a.g.m. *Yaklaşım Dergisi*, Yıl:8 Sayı:92, Ağustos 2002.

- İşletmede yer alan mevcut iç denetim kadrosunun, işletme faaliyetleri içerisinde etkili bir role sahip olmaması.

3.1.3. Haklı Gösterme Unsuru

Hile üçgeninin üçüncü ve son ayağı olan haklı gösterme unsurunda, çalışan hile yapma sebebini kendi gözünde mantıklı hale getirmeye çalışmaktadır. Hile yapan çalışanlar, psikolojik olarak kendi vicdanlarını rahatlatmak için kendilerini haklı gösteren birtakım unsurlara odaklanırlar.

Çalışanın kendini haklı göstermesine sebep olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁰⁸

- Hile yapan çalışanın, hile eylemini iş dolayısıyla ya da mecbur olduğu için yaptığını kendisini inandırması,
- Hilekarın çaldığı parayı borç olarak aldığına ve daha sonra tekrar yerine koyacağına kendisini inandırması,
- Hilekarın yaptığı hileyi, işletmeye o zamana kadar verdiği emeklerin karşılığı olarak görmesi,
- Hilekarın, yaptığı hilenin çevresine fiziksel olarak (sakatlama, yaralama, öldürme) hiçbir zarar vermediğini ve kimseyi incitmediğini düşünmesi,
- Çalışanın çaldığı parayı çocuğunun eğitimini karşılamak gibi iyi bir amaç için aldığını, kumar, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıkları için almadığını düşünerek kendini rahatlatması,
- Çalışanın yaptığı hileyi şirketin hak ettiğini düşünmesi,
- İşletmenin yasalara uygun hareket etmediğinden (vergi kaçırdığından) dolayı çalışanın çaldığı paranın zaten kendisine ait olduğunu düşünmesi,

¹⁰⁸Buckhoff, Thomas A. "Employee Fraud: Perpetrator and Their Motivations", The CPA Journal, November 2001.

- Çalışanın, işletmenin kendisine hak ettiği parayı ödemediğinden dolayı, çaldığı paranın kendisinin hakkı olduğunu düşünmesi,
- Çalışanın beklediği terfi ve zammı alamaması sebebiyle işletmeden çaldığı parayı bu yüzden hak ettiğini düşünmesi,
- Çalışanın, yaptığı hile eyleminin suç olduğunu bilmediğini ifade etmesi,

İşletmelerin makro düzeyde bu haklı gösterme gerekçelerini aşmaları gerekmektedir. Çalışanlara hile etik kuralları hakkında eğitim vermeli ve bu bağlamda hilenin önüne geçebilmek için aşağıdaki adımları atması faydalı olacaktır:¹⁰⁹

- Şirketin etik kuralları çalışanlara anlatılmalı,
- Şirket, hangi eylemlerin hileli eylem teşkil ettiğini yazılı bir şekilde açıkça belirtmeli,
- Gerçekleşen hile eylemlerinin, yönetim tarafından kesinlikle cezalandırılacağı bilgisi çalışanlara duyurulmalı,
- Etik davranışları en başta tepe yönetimi benimsemeli ve böylelikle çalışanlara örnek olmalıdır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız hile unsurlarının var olması, her koşulda hilenin de var olduğu anlamına gelmez. Fakat her hile eyleminde genelde hilenin bu üç unsuru bulunmaktadır.

Bu üç unsur birbiri ile yakından ilişkilidir. Hile yapmak için baskı çok kuvvetliyse, suçluların kendilerini haklı çıkarması daha da kolaylaşmaktadır. Aynı şekilde iç denetim yoksa ya da etkisizse; çalışan, yönetimin hileye karşı aldırılmaz bir tavır içinde olduğu sonucuna varabilir. Kimseyi önemsemez. Sonuç olarak bu üç unsurdan birinin bile aktif hale gelmesi, hilenin doğmasına neden olabilmektedir.¹¹⁰

¹⁰⁹ Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), s.13.

¹¹⁰ Sezai Dumanoglu, s. 352.

3.2. SUÇLU VE HİLELİ DAVRANIŞIN NEDENLERİ İLE HİLE YAPANLARIN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

3.2.1. Suçlu ve Hileli Davranışın Nedenleri

“Suç neden işlenir?” sorusuna istinaden yüzyıllar boyunca birçok araştırma yapılmış ve çeşitli teoriler önerilerek cevaplar bulunmaya çalışılmıştır.

Şirket varlıklarını hilelere ve diğer suçlulara karşı korumak için bu teorilerin işletme politikaları içerisinde çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Şirket çeşitli anti-hile programları geliştirerek varlıklarını hilelerden korumalı ve bu noktada “düşmanını tanı” deyimini düşünerek hile ile mücadelesini sürdürmelidir.¹¹¹

Sosyologlar tarafından yapılan araştırmalarda hile, dolandırıcılık gibi çeşitli suçların suç ve hile olgusu ile ilgili bazı teorilerin temelini aşağıda yer alan faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Suç ve hile eylemleri toplumun her kesiminde karşılaşılabilecek “normal” bir eylem olarak algılanılmaktadır. Bu sebeple hile ve suç fonksiyonlarının toplumun düzenini korumada ne kadar ciddiyetini koruduğunun ve önemli olduğunun daha anlaşılır kılınması gerekmektedir.

- Toplumda yer alan sınıf farklılıkları hilelerin hangisinin daha önemli bir suç olduğu konusunda değişim göstermektedir. Örneğin; güçlülerin işlediği suçlara zayıfların işlediği suçlardan daha az önem verilmektedir. Bu yüzden suç sosyal ayrımlar, görüşler ve ekonomik görüşler açısından incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir.

- Bir toplumun gergin ve stresli davranışlar sergilemesi hile ve diğer suç eylemlerinin oluşmasına sebep olmaktadır. Bu duruma dikkat edilmesi suçun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

¹¹¹ Gerald L. Kovacich "Fighting Fraud: How to Establish and Manage an Anti-Fraud Program" Butterworth-Heinemann, 2007, s. 54.

- İşlenen hile ve diğer suçların, yaşanılan şehir hayatıyla da bağlantılı olduğu ve şehirlerde yaşayanların kendine özgü değerleri, dilleri, giyim biçimi vs. olan topluluklar meydana gelmektedir. Suçu “suçlu bölgeler” olarak ayırım yaparak suçun anlaşılması açısından kullanışlıdır.

- İşlenen suçun nedeni hakkındaki bilgiyi, insanların günlük sıradan yaşam şartları incelenerek de edinilebilir. Yapılan hile ya da suçla ilgili ipucunu insanların geçmiş yaşamlarına, günlük öğrenme ve değer biçmelerine bakarak da anlamak mümkün olabilir.

- Hile ve diğer suçları işleyen grupların tamamen yasaya ve kontrole tahammülü olmadıkları için mevcut düzenlemeleri yıkmaya çalışmaktadırlar.¹¹²

Tüm toplumlarda suçun nedenleri hakkında yapılan tartışmaları iki başlık altında toplamak mümkündür.

Birinci başlıkta suçun toplumsal ve yasal tanımları yer almaktadır. İkinci başlıkta ise suçun bireysel mi yoksa toplumsal nedenlerden dolayı mı işlendiği sorgulanmalıdır. Bireysel açıklamalar psikolojik ve biyolojik nedenleri ele alarak açıklamalar getirir. Toplumsal nedenler arasında ise başta ekonomik yoksulluk, siyasal ve sosyal dışlanma, toplumsal dayanışmanın azalması ve olmaması gibi sorunlar ele alınır. İşsizlik, sosyal ve ekonomik politikaların yetersizliği, eğitimsizlik, göç, çarpık kentleşme, toplumsal normların belirsizleşmesi ele alınmaktadır.¹¹³

Çalışanın işlediği hile suçunun daha iyi anlaşılması için kişinin sergilediği davranışlarının aşağıdaki gibi ele alınması mümkündür:

- Biyolojik,
- Fizyolojik,
- Psikolojik,
- Sosyolojik.

¹¹² Eamonn Carrabine, Paul Iganski, Maggy Lee, Ken Plummer, Nigel South-Criminology: A Sociological Introduction Published by Routledge, 2004, s.45.

¹¹³ Jafarova, Sevinj, “İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi” (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2009) s.85.

3.2.1.1. Hileli Davranışın Biyolojik Açıklaması

Biyolojik yaklaşım bireyin genetik yapısının suçluluğa neden olduğunu ileri sürer. Bireyin genetik bozuklukları, zeka düzeyinin düşük olması gibi unsurlar hile ya da diğer suçları işlemeye neden olmaktadır.¹¹⁴ Fakat bu görüş genellikle basit suçlar için geçerlidir. Rüşvet, varlıkları zimmete geçirme, hile, dolandırıcılık gibi suçları gerçekleştirirken yakalanmamak için kullanılan yöntemlerde ise zeka seviyelerinin belirli bir düzeyde olması gerekmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan insanların yaptığı hileler bazen akıllara durgunluk vermektedir. Burada hileyi ortaya çıkarmaya çalışan görevlilerin “bir hilekar gibi” düşünerek işini yapmalıdırlar.

Sonuç olarak biyolojik teoriler suç işleme kararını fayda-maliyet analizine dayandırmamakla birlikte suç işleme kararının verilmesinde, fiziksel karakterin etkili olduğunu ortaya koymaktadır.¹¹⁵

3.2.1.2. Hileli Davranışın Fizyolojik Açıklaması

Suçlu ve hileli davranışı suçlunun fizyolojik özelliklerine dayanarak açıklayan William Sheldon 200 genç öğrenciyi inceleyerek, bunların % 60'nın **mesomorphs**¹¹⁶ olduklarını ortaya çıkardı. Bu sonuç vücut yapısının suçlulukla ilişkisi olduğu sonucuna vardı. Sheldon, araştırmasının yapısı ve verilerinin zayıflığı yönünden birçok eleştiriye maruz kaldı. Araştırmasının aksine polislerin, sporcuların ve kaslı vücut yapısına sahip olan diğer insanların suça eğilimi olmadığı söylenerek tezi çürütüldü. Sonuç olarak yapılan bu araştırma ve diğer araştırmalar da eleştiriye maruz kalıp, varlığı ispatlanamadı.¹¹⁷

3.2.1.3. Hileli Davranışın Psikolojik Açıklaması

Psikoloji, suç işleyen insanların davranışlarının bazı temel yönlerine odaklanmaktadır. Çocukluk deneyimleri yetişkin suçluluğunu etkiler mi?

¹¹⁴ Halil İbrahim Bahar , ”Sosyoloji”, USAK, Ankara, 2008 s. 121.

¹¹⁵ Bozkurt, Necat, a.g.e İstanbul, 2009 s.102.

¹¹⁶ Adele ve kemikleri çok gelişmiş (insan).

¹¹⁷ Kenneth J. Neubeck, Mary Alice Neubeck, Davita silfen Glasberg “**Social Problems: A Critical Approach**”5th edition, 2007, s. 495.

sorusuna verilen cevaplarda davranış bilimciler, sosyal öğrenme ve davranışın etkilenmesinin suçlulukta anahtar olduğuna inanırlar. Psikologlar ise biyolojik süreçler ile insanın kişiliği ve suçluluk arasındaki bağlantı olduğuna inanırlar.¹¹⁸

Suç ile bireyin psikolojik özellikleri arasında bir ilişkinin olduğu varsayımının temel dayanağını Viyanalı Doktor Sigmund Freud'un (1856–1939) açıklamalarından alır. Freud'a göre bireyin doğuştan saldırganlık ve suça eğilimli olduğu, ailenin temel güven ve sevgi ortamı yaratmadığı sürece bireylerin yetişkinlik döneminde suça eğilim ve suç eylemini sergilediğini savunmaktadır. Çocuğun ilk sosyalleşme döneminde yaşadığı olumsuzluklar ile suç arasında ilişkinin olduğu, dolayısıyla çocuk ile ebeveyn arasında sıcak, sevgi dolu bir ilişkinin gelişmemesi çocuğun suça eğilimli olmasına neden olmaktadır.¹¹⁹

3.2.1.4. Hileli Davranışın Sosyolojik Açıklaması

Sosyolojik teoriler sosyal çevre ile işlenen suç arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya çalışır. Yapılan hile suçu bireysel olarak işlense bile, onu motive eden sosyal etkiler ve süreçler yer almaktadır. Bu nedenle suçluların sosyal yapıları ve spesifik koşullarının incelenmesi gerekmektedir.¹²⁰

Sosyolojinin en önemli konularından biri işlenen suçun nedenlerini araştırmaktır. Tüm toplumlarda suçlu olarak kınanmış davranış kalıpları içerisinde üç kavram diğer suçlardan ayrı tutulurlar. Bunlar kasıt, mağduriyet (savunma mağduriyeti hariç) ve ekstra grup üyeliği dışında bırakılmalıdır.

Kasıt; gerçekleşen suçu, kişinin kendi isteğiyle yaptığına dair bir kanıt yoksa kişi nadiren suçlu kabul edilir. Bir başka deyişle sonuç ne kadar istenilmez olursa olsun, eğer sonuç olaya katılan bireyin kontrolü dışında cereyan etmişse kişi suçlu addedilemez.¹²¹

Mağduriyet (savunma mağduru olma hariç); bir birey, başka bir bireyin yaralanmasına veya birinin malına veya mahremiyetine zarar vermesi

¹¹⁸ Tülin Günşen İçli "Kriminoloji" Martı Kitap ve Yayınevi, Mayıs 2004 s.56.

¹¹⁹ Tülin Günşen İçli, Mayıs 2004 s.56.

¹²⁰ Jafarova, Sevinj, s. 94.

¹²¹ Jafarova, Sevinj, s.95.

olarak tanımlanır. Bu tür eylemler mağduriyet eylemleri olarak adlandırılır. Toplumlar yaralanmayı, mülkiyeti veya mağduriyeti nasıl tanımlarsa tanımlansınlar aralarında önemli ortak görüşler vardır.¹²²

Grup üyesi olmayanların dışlanması; eğer eylem kasıtlı olarak bir grup üyesinin yaralanmasına, mülkiyet kaybına veya mahremiyetinin bozulmasına neden olursa, bu kendisini veya bir başkasını savunma amacıyla gerçekleşmişse ve ceza yasalarının yasalastırıldığı jeopolitik sınırları dahilinde ortaya çıkmışsa bu eylem evrensel olarak cezalandırılır.¹²³

3.2.2. Hile Yapanların Karakteristik Özellikleri

İşletmelerde hile içeren eylemler çeşitli pozisyondaki personel, yönetici veya tepe yönetimleri tarafından yapıldığı görülmektedir. İşletmelerde haksız kazancı sağlamayı amaçlayan hileli hareket biçimleri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Varlıkların haksız olarak edinimi, rüşvet alma, sahte belge ve raporlar, zimmete para geçirme, hırsızlık ve işletme varlıklarının haksız kullanımı hileli hareket biçimlerine verilebilecek önemli örneklerdendir.

Globalleşen dünya düzeninde güç ve para kutsal değer haline gelirken, insanlar kısa yoldan zengin olmaya ve arzularını karşılayıp canının istediği gibi yaşamaya özendirildi. Güç ve paraya ulaşmak için seçilen yollarda dürüstlük pirim yapmamaya başladı. Herkesin dürüst olması gerektiği halde, dürüstlüğü artık meziyet olarak algılandığı bir toplum düzeni oluşmuştur.¹²⁴

Çalışanların işletmelerine hile yoluyla verdikleri zararlar ise önemli boyutlara ulaşmıştır. Çeşitli nedenlerle tam tutarlara erişmenin olanaksız olmasına karşın çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar ilginç ve ürkütücü istatistikler vermektedir.¹²⁵

¹²² Jafarova, Sevinj, s.96.

¹²³ İhsan Sezal "Sosyolojiye Giriş" Martı Baskı Evi, 2.baskı, Ankara 2003 s.507.

¹²⁴ Nevzat Tarhan, "Psikolojik Savaş Gri Propaganda", 4.baskı, Timaş Yayınları, 2003, s. 179.

¹²⁵ Bozkurt Nejat, "İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri", Makale, Yaklaşım, Yıl 8, Sayı 93, Eylül, 2000.

Kimlerin hilekar ve yalancı olabileceğini maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹²⁶

- İnsanın gözünün içine bakarak rahatça konuşanlar,
- Yüzü kızarmayan, utanma duygusu olmayanlar,
- Sorulara doğrudan cevap vermeyenler, sözü merkezden uzaklaştırırlar,
- Çok konuşanlar,
- Çıkarı olanlar,
- Gerçeği söylediğine dair yemin edenler (Gerçeği söyleyen birisi neden yemin etmek ihtiyacı duysun ki...),
- Sık sık namus ve dürüstlük konferansları vererek kendi içlerindeki kötü dürtüleri kontrol çabası içinde olanlar,
- Söylenen sözlerin kulağa abartılı derecede iyi ve hoş gelmesi ve bu nedenle gerçeği anlatmaktan çok uzak olanlar,
- Bir olay ya da durumda olması gerekeni değil de olanı savunarak, gerçekten doğru olanın yerine siyaseten doğru olanı savunanlar,
- Doğruyu değil de, karşı tarafın duymak istediğini söyleyenler,
- Bazı antisocial, narsis, histrionik kişilik yapılarında hile, düzenbazlık ve yalanı mubah kabul edenler,
- Yalanı yalanla düzeltmeye çalışarak kronik yalancı olma yolunda olanlar,
- Dürüstlüğü saflık kabul eden, onuruyla yaşamak yerine zengin yaşamayı tercih edenler dikkat edilmesi gereken kişilerdir.

Zeki bir hırsız kendisini şöyle savunuyor: “Ben hırsızlık yapmadım, parasını koruyamayanlara ders verdim”. Zeki bir hilekar da “Birisini bir defa kandırırsam suç benimdir, eğer ikinci defa kandırırsam suç onundur” diyor. Bu bakımdan kusuru sadece yalancıda değil, biraz da kendimizde aramamız gerekir. Hileye karşı uyanık olmayan kişiler, aldatılmayı hak ederler.

¹²⁶ Nevzat Tarhan, s. 169.

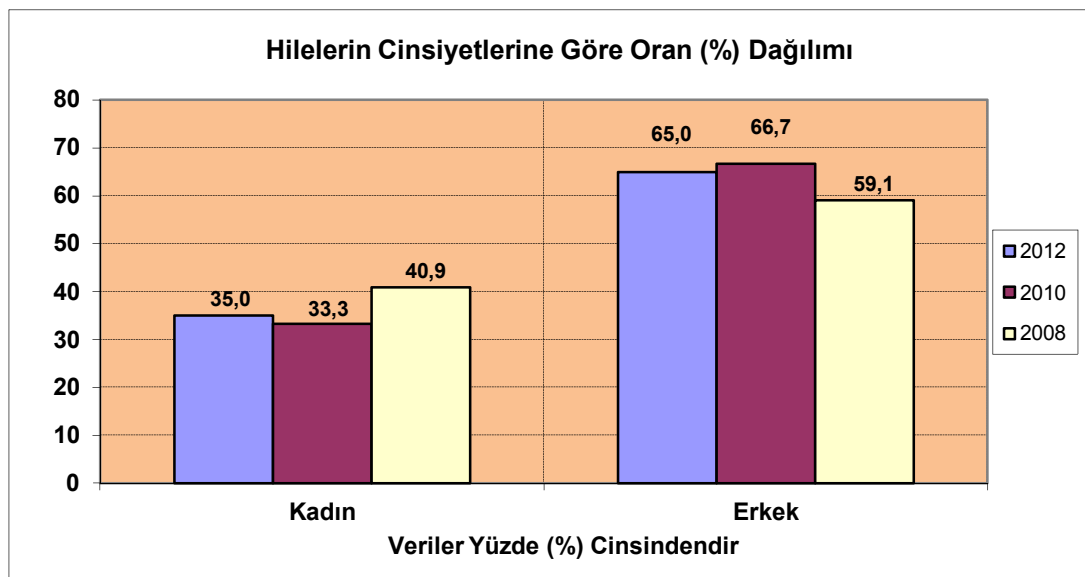
Hile denetçileri meslek örgütü ACFE, 2012'de yayınladığı raporunda hile yapanların birçok özelliğini ortaya koymuştur. Bu özellikleri taşıyan her çalışanın hile yaptığı veya yapacağı anlamı doğal olarak ortaya çıkmamaktadır. Diğer taraftan bu özellikleri taşımayan çalışanlarında kesinlikle hile yapmayacakları sonucuna da varılmayacaktır. İşletmelerde yapılan hilelerin önemli bir kısmı ise ne yazık ki tesadüf olarak ortaya çıkmaktadır.¹²⁷

Yapılan araştırmalar hileli bir eylem sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının taşıdıkları özellikleri aşağıdaki sıralanan bölümlerde ortaya koymaktadır.

3.2.2.1. Cinsiyet

Aşağıda yer alan grafiklerde; ACFE tarafından yayınlanan hile raporlarından derlenen sonuçlar bulunmakta olup, grafikte yaşanan hile olaylarının cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkeklerin hile yapma oranının kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmalar sonucunda hilelerin % 65'inin erkekler tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır.

Şekil 11: Hilelerin Cinsiyetlerine Göre Oran Dağılımı¹²⁸

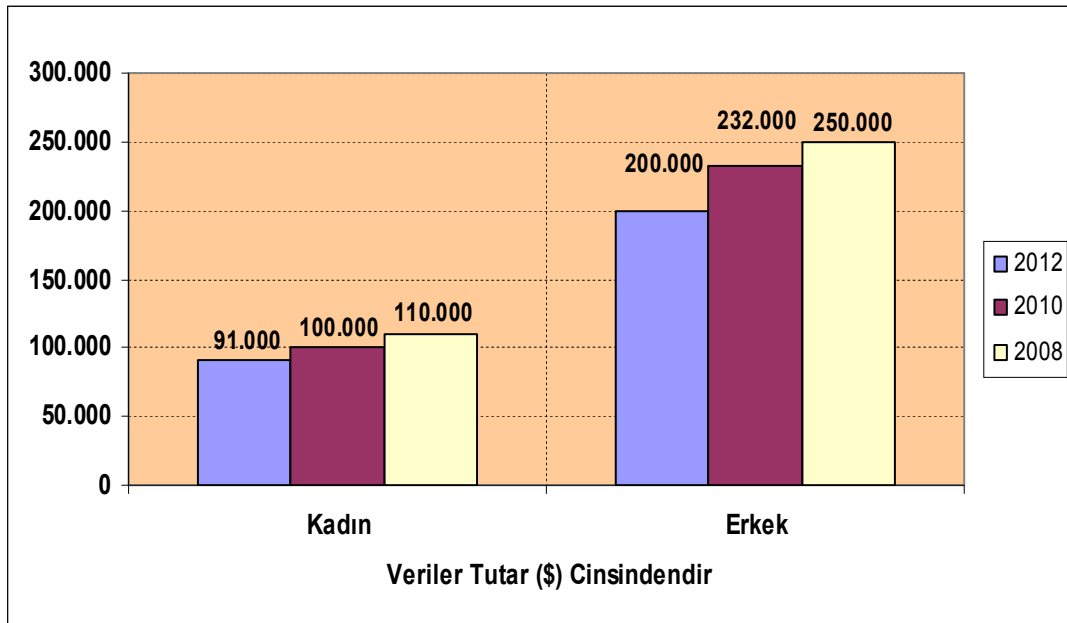


¹²⁷ Bozkurt Nejat, a.g.m, Yaklaşım, Eylül, 2000.

¹²⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 46.

Hilelerden kaynaklanan kayıp tutarları grafiğine bakıldığında yine erkeklerin kadınlara oranla daha büyük tutarlarda kayba neden oldukları görülmektedir. Erkeklerin yaptıkları hilelerin ortalama değeri 200.000\$ iken, kadınlar tarafından yapılan hilelerin değeri ise bundan 2 kat daha az olmakla birlikte bu tutarın 91.000\$ olduğu görülmektedir.

Şekil 12: Hilelerin Cinsiyetlerine Göre Tutar Dağılımı¹²⁹



Erkeklerin hile suçunu daha çok işlemesinin sebebi onların işletmelerde kadınlara oranla daha çok pozisyon sahibi olması ve ülke ekonomilerinde kadınlara nazaran daha ön planda olmalarıdır.

Son zamanlara kadar çoğu sosyolojik araştırmalar suçlu ve sapkın davranışlarda erkeklere yoğun ilgi sarf ediyorlardı. Kadınlar tarafından işlenen suçlar ilgi çekici olmamakla beraber ciddi derecede önem taşımamaktaydı. Sosyolojinin feminizm öğreniminin gelişmesiyle beraber kadın suçlarına ve sapkın davranışlarına yeni bakış açıları getirildi. Kadınlar tarafından işlenen suçların son senelerde artmasına karşın erkeklerin işlediği

¹²⁹ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 47.

suçlarla kıyaslandığında yine de rakamsal olarak geride kalmakta, fakat bu durum hile, dolandırıcılık ve diğer türlü suçlar için istisnadır.¹³⁰

3.2.2.2. Medeni Durum

Hileye teşebbüs eden işletme çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında evli olanların bekarlara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Hile tutarları açısından bekarlar ile evliler arasında 1'e 3 fark bulunmaktadır. Ayrıca birçoğunun çocuk sahibi olduğu ve mutlu evliliklerinin olduğu da ortaya çıkmıştır.¹³¹

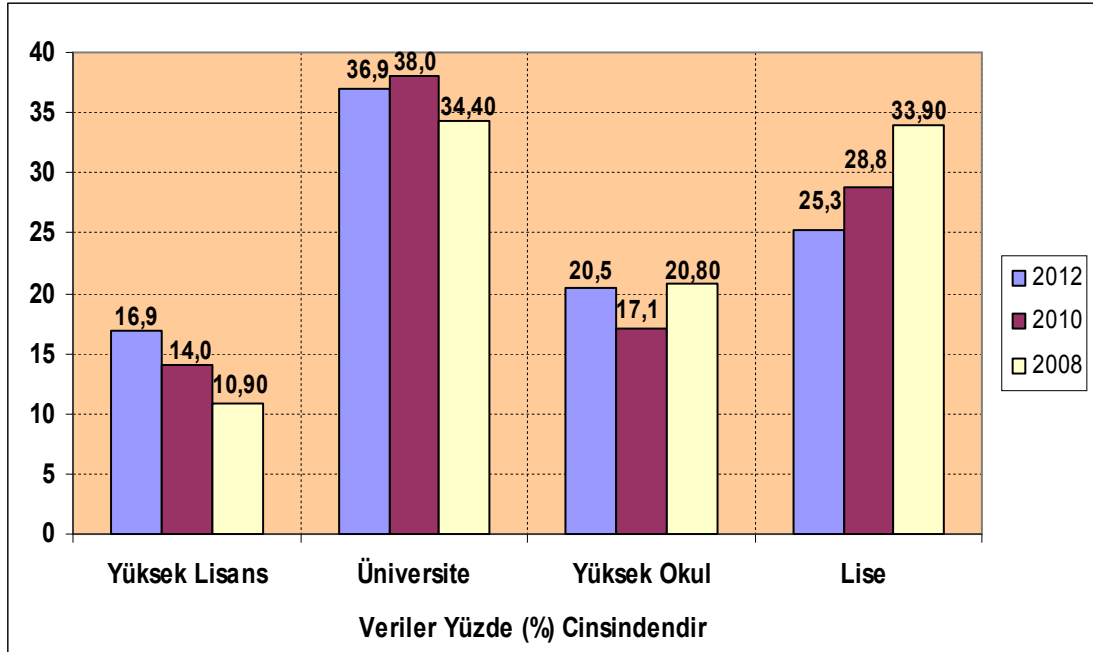
3.2.2.3. Eğitim Durumu

Aşağıda yer alan grafiklerde; ACFE tarafından yayınlanan hile raporlarından derlenen sonuçlar bulunmakta olup, grafikte eğitim düzeyi arttıkça hile yapma sıklığı azalırken, hileden kaynaklanan kayıp tutarının önemli ölçüde artış gösterdiği görülmektedir.

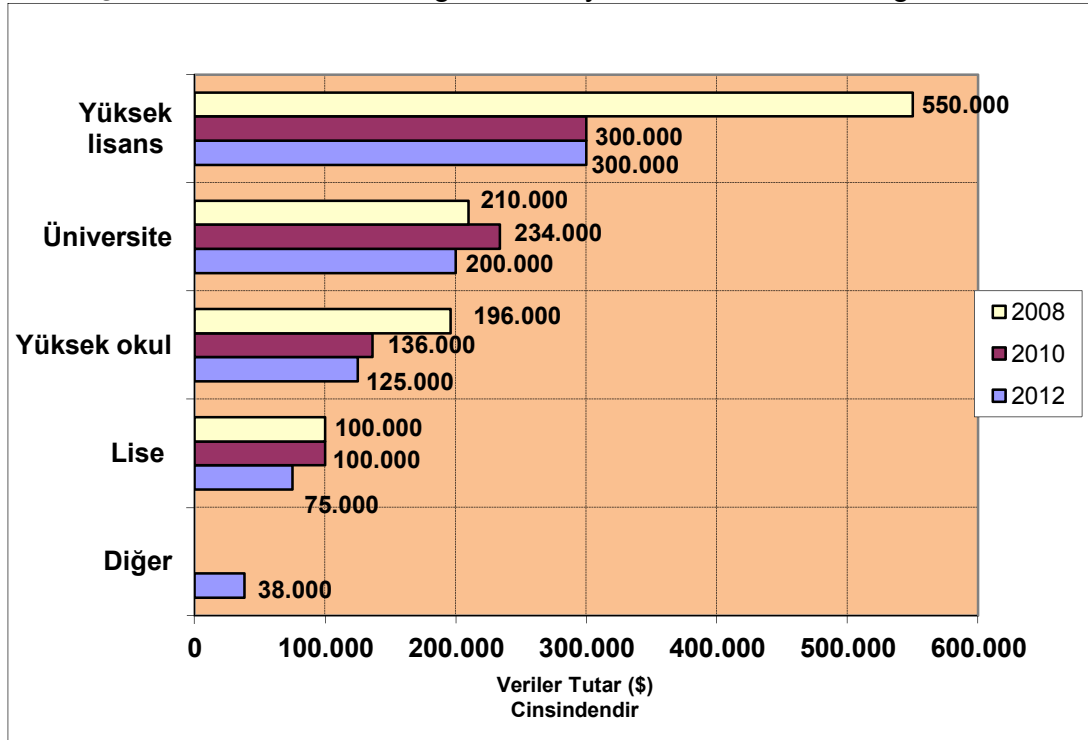
¹³⁰ Margaret L. Andersen, Howard Francis Taylor "Sociology: understanding a diverse society" Cengage Learning, 2005, s.199–200.

¹³¹ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.86.

Şekil 13: Hilelerin Eğitim Düzeylerine Göre Oran Dağılımı¹³²



Şekil 14: Hilelerin Eğitim Düzeylerine Göre Tutar Dağılımı¹³³



¹³² ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 50

¹³³ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 51.

Eğitim düzeyleri yüksek olanların hile yapmaya daha eğilimli olmaları, genellikle yönetici pozisyonda olmaları, kaynaklara erişimlerinin daha kolay olması, iç kontrol sisteminin açık noktalarını iyi bilmeleri ve sorumluluk alanlarındaki para tutarının yüksek olması gibi sebeplerle açıklanabilmektedir. Bu durum onların sebep oldukları kayıp tutarını artıcı rol oynamaktadır.

3.2.2.4. Zeka Düzeyi

Zeka düzeyi yüksek veya bu iddiada bulunan çalışanlarda hile yapma isteği daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni bu tür kişilerin çalıştıkları işletmelerin oluşturduğu iç kontrol yapılarına ve güvenlik sistemlerine meydan okumaları ve bunları delerek kendilerini tatmin etmeleri olarak görülmektedir.¹³⁴

3.2.2.5. Benlik Düzeyi

Hile yapanların bir kısmı diğerlerine göre daha fazla egoist yapı taşımaktadırlar. İşletmede buldukları yeri beğenmemeleri ve kendilerini daha önemli biri olarak görmeleri, üstlerini küçümsemeleri ve aşağılamaları hile yapmalarına neden olmaktadır.¹³⁵

3.2.2.6. Risk Alma Düzeyi

Araştırmalar, işletmelerde hile yapanların daha fazla risk alma yeteneklerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Başarısızlıktan korkmamaları, yakalanabileceklerini düşünmemeleri ve şanslarını denemek istemeleri bu sonucu ortaya koymaktadır.¹³⁶

¹³⁴ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.85.

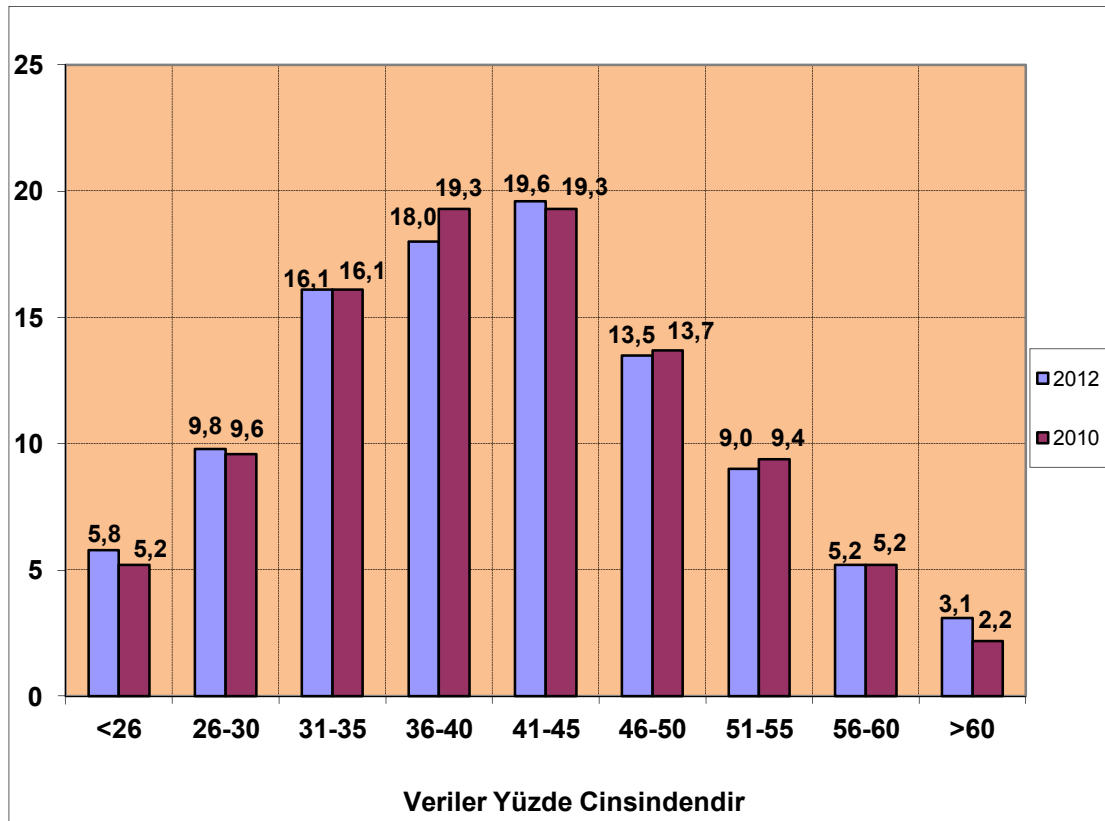
¹³⁵ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.85.

¹³⁶ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.85

3.2.2.7. Yaş Dağılımı

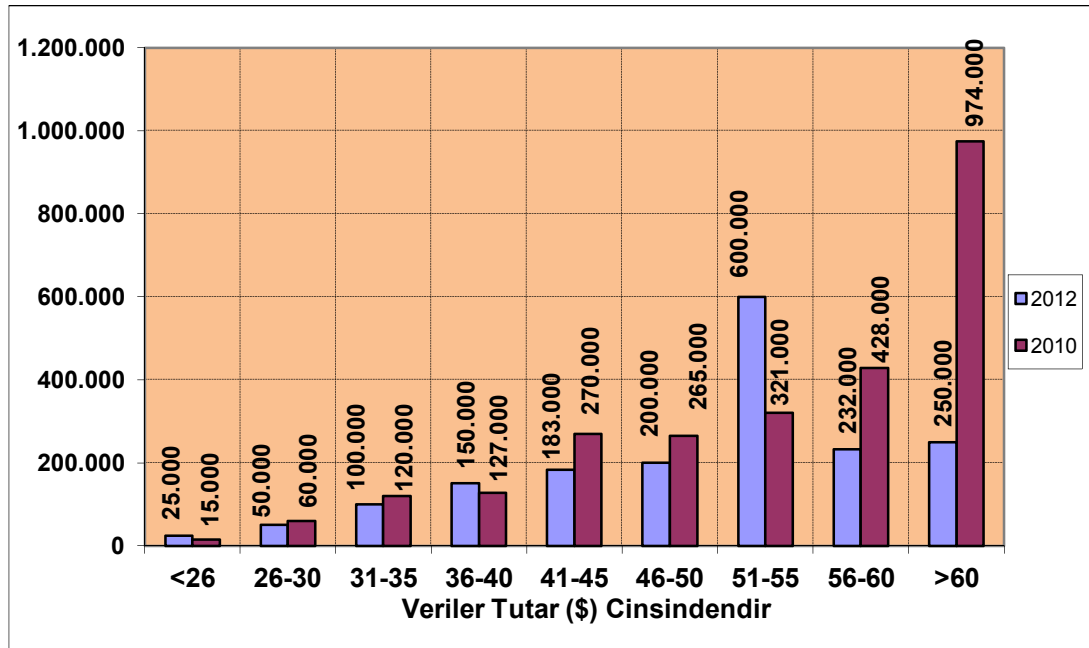
Aşağıda yer alan grafiklerden; 25 yaş altı ve 60 yaş üzerinde hile sıklığının azaldığı, 36–50 yaş arasının hile açısından en riskli yaş grubu olduğu, 60 yaş üstünün hile oranları az olmasına karşın, büyük zararlar verdiği görülmektedir. Bu yaş grubundaki çalışanların işletmeyi daha fazla zarara uğrattıkları; işletmelerde üst düzeylere gelmeleri ve bu sayede hile yapma fırsatlarının artması, kaybedecek fazla bir şeyleri olmadığını düşünmeleri; beklediklerini alamamış olmaları gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.

Şekil 15: Hilelerin Yaşa Göre Oran Dağılımı¹³⁷



¹³⁷ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 48.

Şekil 16: Hilelerin Yaşa Göre Tutar Dağılımı¹³⁸



Grafiğe göre 60 yaşın üzerindekiilerin verdikleri zarar, 25 yaşın altındakiilerin verdiklerine göre 25 kat daha fazladır.

3.2.2.8. İlgili Düzeyleri

İşletmeye ve işine aşırı biçimde meraklı olanlar, yeni bir şey yaratmak için daha istekli olanlarda hile eğilimi diğerlerine göre daha fazla görülmektedir.¹³⁹

3.2.2.9. Kurallara Uyma

İşletmelerde konulmuş olan kurallara uymama eğilimi olan çalışanlar arasında hile yapma eğilimi daha fazla görülmektedir. Bu nitelikte kişiler sonuca daha kestirmeden gitmeyi yeğleyen ve kural tanımamazlıkta kendilerini haklı göstermeye çalışan bir yapıdadırlar.¹⁴⁰

¹³⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 48.

¹³⁹ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.89.

¹⁴⁰ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.89.

3.2.2.10. Çalışma Koşulları

Genelde işletmeye ilk önce gelen ve en geç giden kişiler arasında hile eylemleri daha fazla görülmektedir. Özellikle işinin bitmemesini neden olarak gösterip gece geç saatlere kadar ve yalnız başına çalışma istekleri hile yapma olasılığını artırmaktadır. Diğer taraftan hileli eylemler sonucu yakalanan yöneticilerin çoğunun zorunlu olmadıkça izin kullanmadıkları belirlenmiştir. Buna neden olarak izin yaptıklarında yerlerine bakacak olanların yaptıkları usulsüz işlemleri ortaya çıkartabilecek olmaları görülmektedir.¹⁴¹

3.2.2.11. Kişilik Durumları

Hile yapan veya yapmaya teşebbüs eden kişilerin stres altında oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşamları incelendiğinde herhangi bir nedenle sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Örneğin, parasal sorunlar, kötü bir evlilik yaşamaları, uyuşturucu veya kumar bağımlısı olmaları yaşamlarında stres doğurmaktadır. Uykusuzluk çekmeleri, sürekli yatıştırıcı ilaç kullanmaları, doktor desteğine gerek duymaları, sinirli davranışları ve doğrudan insanın yüzüne bakmaktan kaçınmaları belirtiler olarak algılanmaktadır.¹⁴²

3.2.2.12. Yaşam Koşulları

Rahat bir yaşam sürme hırsı, pahalı hobileri bulunma, bol para harcama istekleri hile eğilimini tetikleyen göstergelerdir. Diğer taraftan çalışanın yaşam düzeyinin nedensiz olarak yükselmesi hile eyleminin habercisi olabilmektedir. Yeni ve pahalı gayrimenkuller, arabalar edinme, pahalı sosyal aktivitelere katılma, tatillere çıkma ve bunların kaynağında şüpheler olması hile olasılığının çok önemli belirtileridir.¹⁴³

¹⁴¹ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.89.

¹⁴² Bozkurt, Necat, a.g.e. s.89.

¹⁴³ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.89.

3.2.2.13. İşletme Dışı İlişkileri

İşletme çalışanlarının, işletme ile ilgili üçüncü kişilerle olan ilişkilerinin düzeyi diğer bir göstergedir. Çalışanın, özellikle işletmeye mal veya hizmet satanlar ve işletmeden mal veya hizmet satın alanlarla ilişkilerini çok içli dışlı bir duruma getirmesi yapılabilecek bir yolsuzluk açısından uygun bir ortam sağlamaktadır.¹⁴⁴

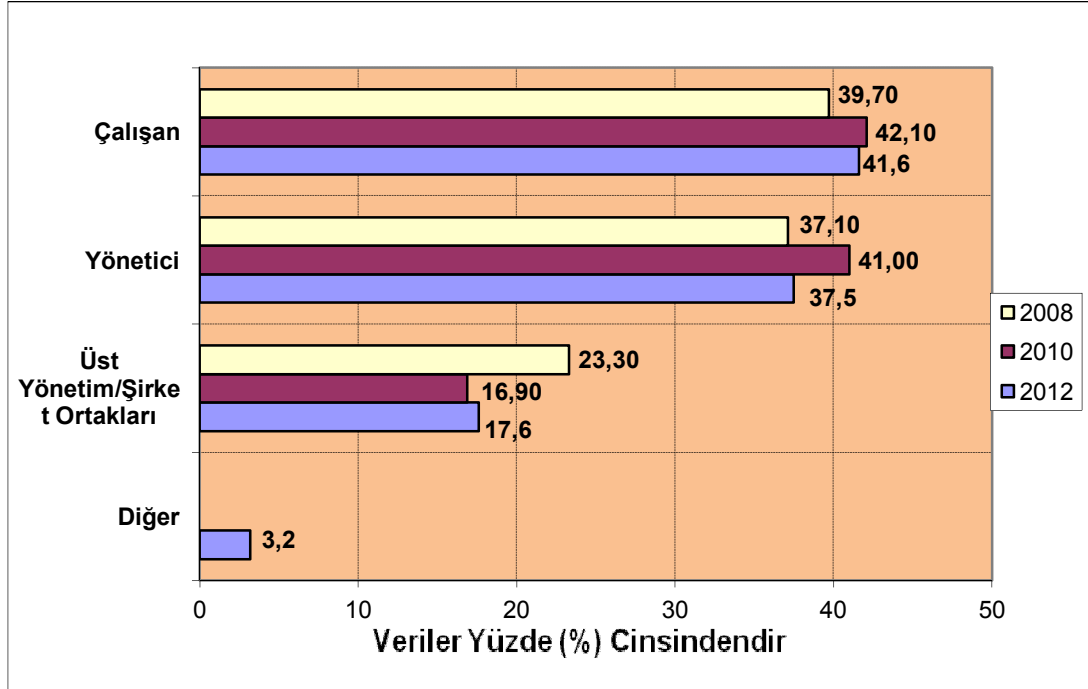
3.2.2.14. İşletmedeki Pozisyonları

İşletmede çalışanların tamamının bir biçimde yolsuzluk yapma olasılığı bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, hile tutarlarının yüksekliği açısından yönetici pozisyonunda olanların diğer çalışanlara göre uzak ara önde gittiğini göstermiştir. Çalışanın işletmede güvenilir bir konuma gelmesi ve bu nedenle fazla denetlenmemesi hileyi doğuran nedenlerden sayılmaktadır. Ayrıca, buldukları konum nedeniyle işletmecinin iç kontrol yapısını ve açık noktalarını iyi bilmeleri daha rahat hile yapabilmelerine neden olabilmektedir. Ne yazık ki hile kurbanı olanların birçoğunun ilk tepkisi **"ondan bunu beklemezdim"** şeklinde olmaktadır.

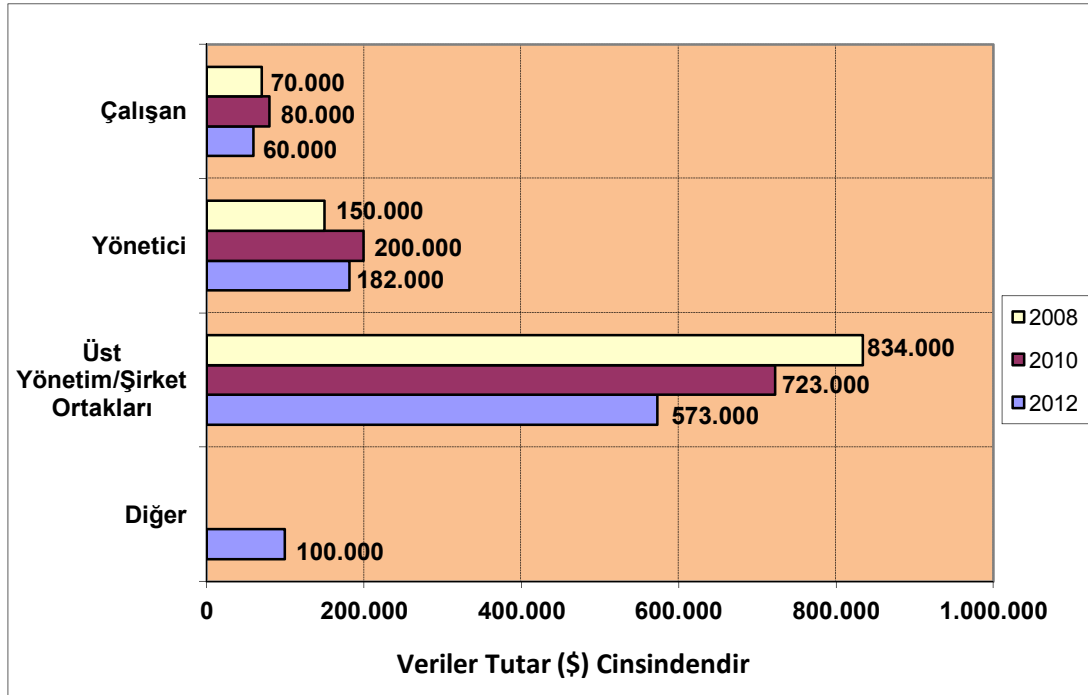
Aşağıda yer alan grafiklerden elde edilen sonuçlara göre, işletmelerde düz çalışanların hile yapma sıklığının, diğer konumlarda olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmede üst görevlere doğru çıkıldıkça, hile sıklığının azalmasına karşın, verilen zararın önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Bununla birlikte yalnızca düz çalışan ve yalnızca yönetici tarafından yapılan hilelere kıyasla; ortaklaşa yapılan hilelerin daha büyük tutarlarda kayba sebep olduğu da görülmektedir.

¹⁴⁴ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.93.

Şekil 17: Hile Yapanların Pozisyonlarına Göre Oran Dağılımı¹⁴⁵



Şekil 18: Hile Yapanların Pozisyonlarına Göre Tutar Dağılımı¹⁴⁶



¹⁴⁵ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 39.

¹⁴⁶ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 40.

3.2.2.15. Kişisel Kazanç Beklentileri

Çalışanın işletmede yaşanacak bazı gelişmeler nedeniyle kişisel kazanç elde edecek olması hile yapma dürtüsünü doğurabilecek nedenlerdendir. Çalışanın işletmenin gelirlerinde bir artış olması durumunda, belirli bir oranda büyüme sağlanması durumunda, hedeflerin tutturulması durumunda bir ödül, promosyon veya ikramiye elde edecek olması, onun bu sonuçların gerçekleşmesi için harekete geçmesine neden olabilmektedir. Özellikle tepe yöneticileri bu nedenlerle bir kazanç sağlayabilmek için işletmenin mali tabloları üzerinde çeşitli gerçek olmayan düzenlemelere gidebilmektedir.¹⁴⁷

3.2.2.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler

Özellikle tepe yöneticilerinden işletmeyle ilgili olarak gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmalarının beklenmesi, bu konularda çalışan yöneticilerin hileli işlem yapmalarına neden olabilmektedir. Hedeflere ulaşamazlarsa olumsuz durumlarla karşılaşma olasılıkları bu gibi çalışanların sahte işlemlerle hedeflere ulaşılmış gibi gösterecek düzenlemeler yapmalarına neden olabilmektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.93.

¹⁴⁸ Bozkurt, Necat, a.g.e. s.94.

4. BÖLÜM: İŞLETMELERDE ÇALIŞAN HİLELERİNİN ORTAYA ÇIKARILMASI

4.1. HİLELERİN ORTAYA ÇIKARILMASINA NEDEN OLAN UNSURLAR

Bir işletmede çalışanlar tarafından yapılan hilelerin gerçekleşmesinde en önemli rol işletmenin kendisine aittir. Aşağıda kısaca çalışanların hile yapabileceği bir işletme ortamından bahsedilmiştir.¹⁴⁹

- İşletmenin hileyi bir risk unsuru olarak görmemesi ve oluşabilecek riski değerlendirmeye almaması,
- Yönetimin işletmede yaşanan düzensizliklere kayıtsız kalması ve görmezlikten gelmesi,
- İşletme çalışanlarının geneli itibariyle moral yapısının bozuk olması,
- İşletmede çalışanlar konusunda çok sık sirkülasyonlar olması ve bu sebepten dolayı işletmede uzun sürede çalışan personelin varlığından söz edilememesi,
- İşletmenin çalışanlarının eğitiminin ihmal edilmesi ya da gereken önemi vermemesi,
- İşletme faaliyetlerinin gününbirlik kararlarla yönetilmesi,
- İşletmenin gelirlerinde ve karlarında çok hızlı artışlar meydana gelmesi,
- İşletmenin yönetiminin çok güçlü, sert ve bencil bir liderlik politikası sergilemesi,
- İşletmenin adaletsiz ücret politikasının olması,
- İşletmenin zayıf bir iç kontrol yapısına sahip olması,
- İşletmenin iyi bir ahlak politikasının olmamasıdır.

¹⁴⁹ Brignola, Nick, "Fraud Perpetrator Profile: A Short Story", <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbley/fraud1.htm> (04.08.2012).

Bir işletmede hile yapılmasına uygun ortam sağlayan etkenlerin sayısını artırmak mümkündür. Ancak burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta işletmede bu unsurların varlığı durumunda ve çalışanların yukarıda açıklanan özellikleri dikkate alındığında hile eyleminin kaçınılmaz olacaktır.¹⁵⁰

İşletmelerde yapılan hilelerin belirlenmesi, ortaya çıkarılması diğer suç eylemlerinde olduğu gibi kolay değildir. Hileyi bulmak ve ortaya çıkarmak özel bilgi ve deneyim isteyen bir konudur. Hilelerin gizli bir yönü olmasına rağmen, gerek bağımsız gerekse iç denetçiler geliştirdikleri çeşitli yöntem ve teknikler sayesinde hilelerle mücadele etmektedir. Genel olarak hileleri ortaya çıkarmada kullanılan yöntem ve teknikler işletmeleri hileye karşı verdikleri savaşta en önemli araçları meydana getirmektedir.¹⁵¹

Denetçi, iç kontrol sistemi dahil, işletme koşulları ve çevresiyle olan ilişkileri hakkında bilgi edinirken, hile ve usulsüzlüğe yönelik baskı, fırsat veya harekete geçirici olay ve koşulları tespit edebilir. Bunlar “hile ve usulsüzlük risk faktörleri” olarak adlandırılır. Bu risk faktörleri hile ve usulsüzlüğün var olduğunu göstermez ancak yapılmış olduğu koşullarda ortaya çıkmasını sağlarlar. Kısaca bu risk faktörlerinin varlığı, bağımsız denetçinin önemli ölçüde yanlışlık olabileceği riskini değerlendirilmesinde etkili olabilmektedir.¹⁵²

Hilelerin ortaya çıkarılması ve iç kontrol sistemi eksikliklerinin tespitindeki en iyi yollardan biri, basitçe sorular sormaktır. Çünkü hilenin ortaya çıkarılma biçimlerinde işletme içinden ve dışından gelen ihbar ve şikayetler önemli bir paya sahiptir.

Aşağıda ACFE'nin 2012'de yayınladığı hile raporundan yapılan derleme ile hile tespitinde en çok kullanılan biçimler grafik halinde verilmiştir. Bu raporlara göre, işletmelerde yapılan hileler sırasıyla ihbar/ipucu, yönetimin

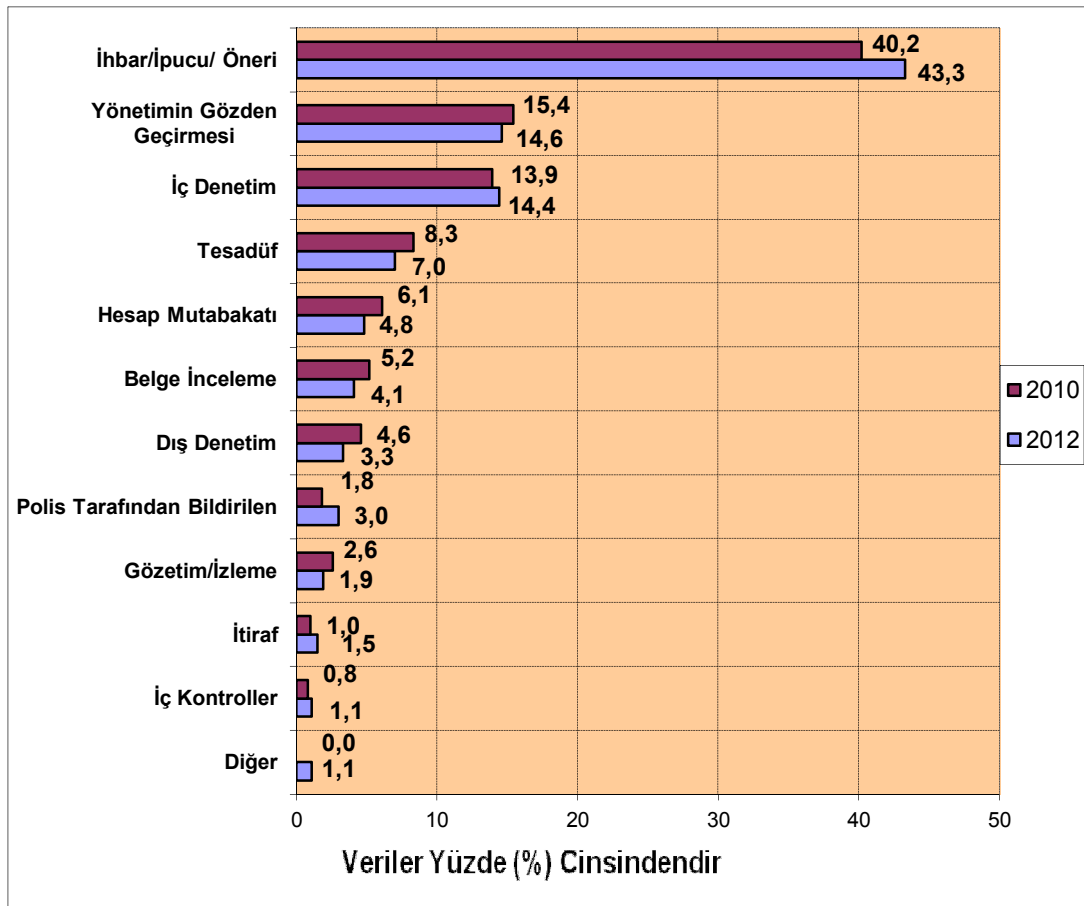
¹⁵⁰ Brignola, Nick, <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbley/fraud1.htm> (04.08.2012).

¹⁵¹ Çelik, Alper, a.g.e. s. 69.

¹⁵² Kiracı, Murat, “Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”. Muhasebe Ve Denetime Bakış, Ocak, 2005, s.107-108.

gözden geçirmesi, iç denetim, tesadüf, hesap mutabakatı, belge inceleme, dış denetim, polis tarafından bildirilen, gözetim, itiraf ve iç kontroller yoluyla ortaya çıkarılmaktadır. Bunlar içinde ihbar/ıpucu, yönetimin gözden geçirmesi ve iç denetim en yüksek paya sahiptir.

Şekil 19: Hilenin Ortaya Çıkarılma Biçimleri¹⁵³

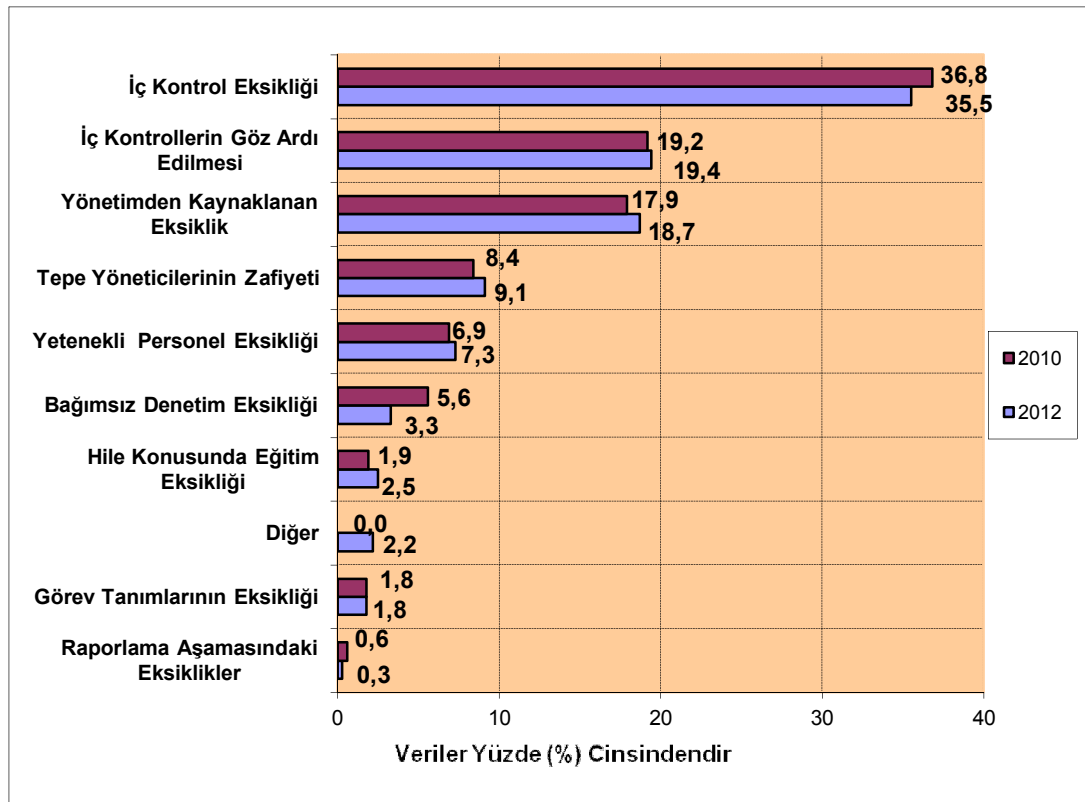


Aşağıda ACFE'nin 2012'de yayınladığı hile raporundan yapılan derleme ile hilenin oluşmasına neden olan faktörlerin yüzdesel dağılımı yer almaktadır. Grafiğe göre, işletmelerde yapılan hilelerin oluşmasını tetikleyen faktörlerin başında iç kontrol eksikliği ve iç kontrollerin göz ardı edilmesinin geldiği görülmektedir. Hilelerin ortaya çıkarılmasında unutulmaması gereken anahtar nokta; hilelerin zayıf kontroller ile değil de, daha çok kontrollerin

¹⁵³ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 18.

olmayışı ile ilgili olduğudur. Bu da zayıfta olsa bir kontrol sisteminin varlığının, hiç yoktan daha iyi olduğu anlamına gelmektedir. Bunlarla birlikte hileler genellikle denetçiler, yöneticiler ve araştırmacıların sezgileri ile tespit edilmektedir.¹⁵⁴

Şekil 20: Hilenin Oluşmasına Neden Olan Faktörler¹⁵⁵



Bu bölümde hilelerin ortaya çıkarılmasına neden olan unsurları yaşanan anormallikler, zayıflıklar ve olağan olmayan davranış şeklinde çeşitli bölümlere ayırarak ayrıntılı bir biçimde açıklamaya çalışacağız.

¹⁵⁴ Singleton, Tommie, Singleton, Aaron, Lingquist, Robert, Bologna, Jack, “**Fraud Auditing and Forensic, Accounting**”, 3rd Edition, John Wiley&Sons, USA 2006, s. 146.

¹⁵⁵ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 38.

4.1.1. Muhasebe ile İlgili Anormallikler

Birçok alanda olduğu gibi muhasebe alanında da birtakım hileler söz konusudur. Muhasebe hilesi; belirli bir amaçla işletmenin işlem, kayıt ve belgelerinin tahrif edilmesidir. Muhasebe hileleri bilinçli olarak yani kasten yapılır. Muhasebe hilelerinde, yapılacak eylemi daha önceden planlayıp, kurgulama söz konusudur. Hilenin, belge ve kayıtlar üzerinde bilinçli olarak yapılması nedeniyle muhasebe sistemi içerisinde kendiliğinden ortaya çıkması beklenemez. Aksine, bilerek yapıldığından dolayı tespit edilip ortaya çıkarılması son derece güç bir durum olur. Bunun nedeni insan zekasının sürekli olarak yeni yöntem ve usuller geliştirilmesidir.¹⁵⁶

Küreselleşen ve rekabetin giderek yoğunlaştığı dünyada çalışan kişilerin çalıştıkları işletmeler bünyesinde yaptıkları hileler son yıllarda önemli ölçüde artış göstermiş ve yapılan hilelerin yol açtığı zararlar büyük boyutlara ulaşmıştır. İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler, hem çalıştıkları işletmeye, hem de ekonomiye büyük zararlar vermiştir. Örneğin; İngiltere’de bir tek çalışanın hile yapması yüzünden koca bir şirket iflas etmiştir. Ayrıca bir tek çalışanın yaptığı hile, öteki çalışanların da işine son verilmesi gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir.¹⁵⁷ İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler oldukça çeşitlidir.

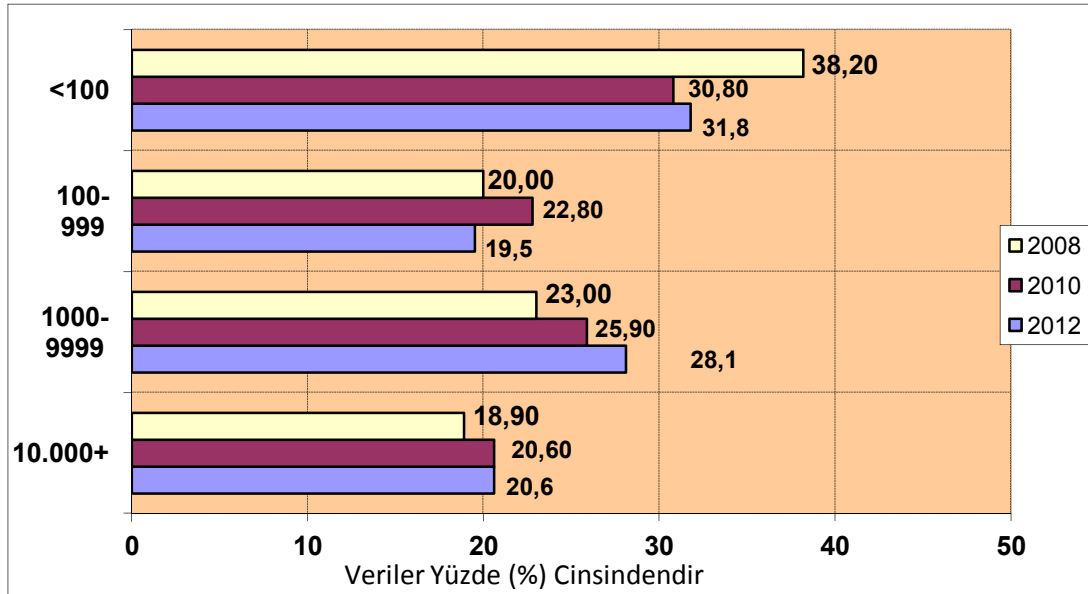
Aşağıdaki grafiklerde ACFE’nin 2012’de yayınladığı hile raporunda çalışanların yaptıkları hilelerden zarar gören işletmeler ile ilgili olarak, çalışan sayısı bazında bilgiler oran ve tutar olarak yer almaktadır. Grafikte yer alan bilgilere dikkat edildiğinde, 100 kişiden az çalışanı olan işletmeler ile 10.000 kişinin üzerinde çalışanı olan işletmelerin katlandıkları ortalama zararların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Burada 100 kişiden az çalışanı olan işletmelerin önemli düzeyde hile riski ile karşı karşıya oldukları sonucu çıkartılabilir. Bu açıdan ülkemize bakıldığında birçok küçük ve orta

¹⁵⁶ MHUD (Maliye Hesap Uzmanları Derneği), Denetim İlke ve Esasları, Acar Matbaası, İstanbul, 2004, s. 151.

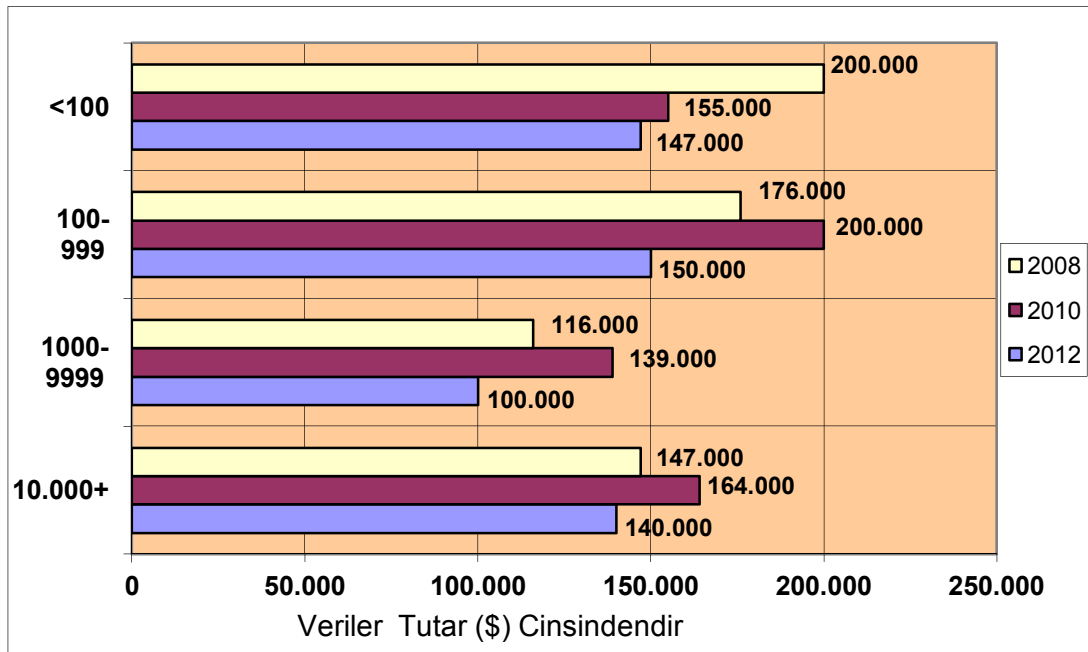
¹⁵⁷ Bayraktar, Ahmet, “Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi”, Yayınlanmamış Lisansüstü Tezi, Trakya Üniversitesi SBE, 2007, s.18.

büyüklükteki işletmeler hile riski ile karşı karşıya bulunmakta ve birçok işletmemiz de bununla ilgili gerekli önlemleri almamaktadır.

Şekil 21: Hilelerin Çalışan Sayısına Göre Gerçekleşme Oranı¹⁵⁸



Şekil 22: Hilelerin Çalışan Sayısına Göre Ortalama Kayıpları¹⁵⁹



¹⁵⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 26.

¹⁵⁹ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012, s. 27.

İşletme çalışanları kendilerine birtakım çıkarlar sağlamak, öç almak gibi bazı nedenlerle çok sayıda muhasebe hilesine başvurmaktadır. İşletme çalışanları tarafından başvuru muhasebe hile yöntemlerinin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁶⁰

- Zamanında, bütünüyle ve uygun biçimde kayda alınmayan muhasebe işlemleri,
- Muhasebe sonuçlarını etkileyen son dakika düzeltmeleri,
- Kayıp belgeler ve belgeler üzerinde yapılan oynamalar,
- Orjinal belgelerin yerine fotokopi biçimindeki belgelerin bulunması,
- Sahte belgeler düzenlenmesi suretiyle çalışanın çeşitli çıkarlar sağlaması,
- Sahte ve yanıltıcı belge kullanmak suretiyle gider kalemlerinin şişirilerek lehte ödemenin sağlanması,
- Kasada büyük tutarlı nakit tutulması ve işlemlerin buradan yapılması,
- Yapılan para tahsilatının kayıt altına alınmadan, çalışanın zimmetine geçirmesi,
- İşletme kayıtlarında gözükken paranın çalışan tarafından zimmete geçirilmesi ve daha sonra yapılan kayıtlar üzerinde çeşitli hileler yaparak zimmetin gizlenmesi,
- Vadesi geçmiş alacaklarda artış olması,
- Normalde ilgili kayıtları yapmayan kişiler tarafından bu kayıtların yapılması,
- Dönem sonunda yapılan muhasebe kayıtları,
- Alacaklarda, borçlarda, gelirlerde ve giderlerde açıklanamayan düzeltmelerin yapılması,
- İşletmeye ait çeklerin üzerinde birtakım değişiklikler yapılarak çalınması ve çalışanların bu çekleri kendi çıkarları için kullanması,
- Banka kayıtları ile oynanarak parasal kazanç sağlanması,

¹⁶⁰ Bayraktar, Ahmet, a.g.e. s. 35.

- Yapılmaması gereken veya önceden yapılmış ödemelerin yapılması,
- İşletmeye gerçekte olmayan borçlar oluşturarak lehte ödemenin sağlanması,
- Sahte satıcılar oluşturarak lehte ödeme sağlanması,
- Depodaki malları çalan bir çalışanın bu durumu gizlemek için stok kartlarında değişiklik yapması,
- Arttırılmış kişisel sağlık harcamaları ile menfaat sağlanması,
- Arttırılmış seyahat harcamaları ile menfaat sağlanması,
- Yetkisiz ve uygun olmayan içimde iskonto uygulanarak çalışanın yarar sağlaması.

Çalışmamızda işletmelerde muhasebe ile ilgili yaşanan anormallikleri, çalışanlar tarafından yapılan muhasebe hilelerinin belirtilerini ve nedenlerini açıklayarak anlatmaya çalışacağız.

4.1.1.1. Muhasebe Belge ve İşlemlerindeki Hile Belirtileri

Kayıt dışı işlemler: Muhasebede gerçekleştirilen her işlemin kural olarak bir belgeye dayandırılması gerekmektedir. Bu işlemler kasıtlı olarak belgesiz yapılır ve kanuni defter kayıtlarına yansıtılmaması şeklinde yapılan hilelerdir. Bu tür hileler fatura almamak, vermemek veya belgeleri kaydetmemek şeklinde yapılmakta olup, bunların amacı da daha az vergi ödemektir.¹⁶¹

Zamanından önce veya sonra yapılan kayıtlar: Muhasebe de mali nitelikteki işlem ve olaylar defterlere kaydedilirken, söz konusu işlem ve olayın oluş tarihi önemli bir husustur. Zira bu hususu göz ardı eden bazı çalışanlar çıkar amacıyla işlemi olduğundan önce ve sonra defterlere kaydedebilmektedir. İşletmeler günlük kasa, günlük perakende satış ve hasılat defterleri ile serbest meslek kazanç defterine kayıtlarını günü gününe

¹⁶¹ Karakoç, Yusuf, "Türk Vergi Yargılaması Hukukunda Delil Denge", YMM A.Ş.Yayınları, İzmir, 1997.

kaydederler. Bazen işletmeler birtakım işlemlerini zamanından önce kayıtlarına yansıtılabilmektedirler. Örneğin; işletmenin likidite durumunu iyi göstermek amacıyla bilanço kapandıktan sonra gelecek nakdi önceden kaydetmesi gibi. Yukarıda bahsedilen hileler zamanından önce veya sonra yapılan kayıtlar ismiyle anılmaktadır.¹⁶²

Uydurma adlara hesap açma: Muhasebe hilelerinden birisi de hasılatı gizlemek veya maliyetleri yükseltmek amacıyla fiktif kişiler adına uydurma, yanıltıcı hesaplar açılmasıdır. Çalışan, açmış olduğu uydurma hesapları daha sonra uygun bir hesapla karşılaştırarak kapatma yoluna gitmektedir. Bu hesapların açılış amaçları aşağıdaki gibidir:¹⁶³

- İşletme yöneticilerinin ortaklarının veya personelinin yaptıkları yolsuzlukları gizlemek istemesi,
- Belgesiz veya kayıt dışı yapılan işlemleri denkleştirmek,
- Gerçekte olmayan satıcılardan mal ve hizmet alınmış gibi belge düzenlemek,
- Gerçekte olmayan kişiler adına hesap açılıp daha sonra bu alacağın şüpheli hale geldiğini göstererek karşılık ayrılması,
- Alım ve satımlarda komisyoncu olmadığı halde komisyoncu varmış gibi komisyon gideri tahakkuk ettirilmesi.

VUK' un 359. maddesinde "...gerçek olmayan veya kayda konu işlemlerle ilgisi bulunmayan kişiler adına hesap açanlar..." hükmü ile bu tür işlemlerin kaçakçılık cezası ile cezalandırılacağı belirlenmiştir.

Sahte ve yanıltıcı belge kullanmak: Sahte belge kanunlarda bulunan usul ve esaslara aykırı olarak düzenlenen belgeleri ifade etmektedir. VUK' nun 359. maddesinde sahte belge; gerçek bir muamele ve durum olmadığı

¹⁶² Irmak, R. , Kurnaz, G., Çağlayan, B., Bal, B.,” **Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri**”, Şafak Matbaacılık, Ankara, 2002, s. 43.

¹⁶³ Irmak ve diğerleri, 2002:44.

halde bunlar varmış gibi düzenlenen belgeler olarak tanımı yapılmıştır. Uygulamada karşılaşılan sahte belge düzenleyicileri aşağıdaki gibidir:¹⁶⁴

- Vergi dairesine başvurarak mükellefiyet tesis ettiren ancak hiçbir ticari faaliyetle uğraşmayan kişiler, bunu yalnızca sahte belge ticareti için tesis ettirenler,
- Hırsızlık, gasp gibi yollarla ele geçirilen malları yasal olarak göstermek amacıyla sahte belge düzenleyenler,
- Gerçek bedelinden düşük belge düzenlenmesi,
- Yüksek miktarlı ve düşük fiyatlı belge düzenlemek,
- Yüksek bedelli alış belgesi alınması,
- Alınmayan mal veya yapılmayan hizmetler için belge temin edilmesi,
- Paravan şirketler kurmak yoluyla gerçek ilişki ve işlemlerin gizlenmesi,
- İhraç edilen malların bünyesine giren katma değer vergili girdilerin şişirilmesi; ihraç edilen malların bünyesine giren girdilerin, dolayısıyla yüklenilen KDV'nin ihracatçı imalatçılara geri ödenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, imalatçılar daha fazla KDV iadesi alabilmek için gerçek olmayan alış ve gider belgeleri kullanma yoluna başvurumaktadırlar.¹⁶⁵

4.1.1.2. Hileli Yevmiye Kayıtları ve Belirtileri

Hile eylemi genel olarak bir varlığın zimmete geçirilmesi ile başlamaktadır. Varlık çalıdıktan sonra bunun bir şekilde göstermeme çabası artacaktır. Bu da muhasebe de yevmiye kayıtları ile gerçekleşmektedir. Örneğin; kasadan sorumlu bir kişi, kasadan belirli bir tutarda parayı zimmetine geçirdikten sonra olayı kapatmak için sahte bir gider kaydı yapabilmektedir. Burada müşavirlik giderleri adı altında kasadan müşavire çıkış yapıldığını gösteren yevmiye kaydı yapılacaktır.¹⁶⁶ Bu sahte gider kaydı,

¹⁶⁴ Irmak ve diğerleri, 2002 s.45-48.

¹⁶⁵ Irmak ve diğerleri, 2002 s.48

¹⁶⁶ Bozkurt, Necat a.g.e., s.145.

yıl sonunda kar-zarar hesabında kapanacak ve ertesi yıl izi olmayacaktır. Denetçiler genellikle belirli tutarların üstlerini denetledikleri için yapılacak olan ufak çaplı hilelerin ortaya çıkarılması zor olacaktır. İşletmede hata ve hileleri önleme ve ortaya çıkarma konusundaki asıl sorumluluğun yönetime ait olduğu genel kabul görmüş denetim standartları ile belirlenmiş durumdadır.¹⁶⁷ Eğer ki işletmede etkin bir iç denetim yapısı yok ise yapılan ufak çaplı hileler bulunmadan yok olup gitmeye mahkumdurlar.

Muhasebe işletmenin aktif ile pasif tarafının eşit olması kuralarına dayandığı için işletmenin bir varlığına el koyan biri işletmenin aktif tarafının azalmasına neden olmaktadır. Bu şekilde aktif ve pasif dengesi de bozulmuş olur.

Hile eylemi yapan kişi şu şekilde yapabilmektedir:¹⁶⁸

- İşletmenin borçlarının çalınan tutar kadar azaltılması,
- İşletmenin öz kaynağının çalınan tutar kadar azaltılması,
- Gerçek olmayan gider kalemi veya gelirleri ile oynayarak kar-zararın etkilenmesi, dolayısıyla öz kaynağın değiştirilmesi,
- İşletmede giderlerin gerçek olmayan bir şekilde arttırılması fazlaca kullan bir yöntemdir. Giderlerin arttırılması, olan karı azaltacak, dolayısıyla öz kaynakta bir azaltma meydana gelecek, bu şekilde ise bilançonun eşitliği sağlanmış olacaktır.

Bu biçimlerde yapılan hilelerin ortaya çıkarılmasında, muhasebe kayıt ve işlemlerinde olabilecek hile belirtilerinin özenli bir şekilde dikkate alınması gerekmektedir. Özellikle gerçekçi olmayan kayıt girişi ile ilgili hile belirtileri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:¹⁶⁹

- Belge desteği olmayan kayıt girişleri,
- İşletmenin alacaklarında, borçlarında, gelirlerinde ve giderlerinde açıklanamayan düzeltme kayıtları,
- Dengede olmayan madde girişleri,

¹⁶⁷ Uzay, Şaban, “ Yolsuzlukların Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesinde Denetçilerin Sorumluluğu”, archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozium/.../26.%20SABAN%20UZAY.doc (03.08.2012), s.3.

¹⁶⁸ Bozkurt, Necat a.g.e. s.146.

¹⁶⁹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.146.

- Dönem sonunda yapılan ve olağan olmayan muhasebe kayıtları,
- Fiili gider rakamları ile bütçe rakamları arasında anlamlı farklılıklar,
- Normalde ilgili kayıtları yapmayan kişiler tarafından bu kayıtların yapılması.

4.1.1.3. Bilgisayar Kayıtları ile İlgili Hile Belirtileri

Teknolojik gelişmelerin son ürünleri olan bilgisayarlar, işletmenin muhasebe, satış, sevkiyat, planlama, bütçe gibi hayati önem taşıyan bölümlerinde yerlerini almışlardır. Kayıt ortamlarının bilgisayarlara aktarılması birtakım kolaylıklar getirirken, bunun yanında kayıtların istenildiği zaman düzeltilmesi, yasal sınırlara uymaksızın keyfi kayıt düzeninin oluşturulması çalışan hilelerinin yapılabilmesine zemin hazırlamıştır.¹⁷⁰

İşletmenin muhasebe, satış, sipariş gibi söz konusu bölümlerinin verilerini tamamen elektronik ortamlarda işlemesi, manyetik ortamlarda saklaması ve iletmesi sonucu denetçi, geleneksel yöntemlerden farklı olarak, teknolojik gelişmelerin neden olduğu, yeni hata ve hile türleri ile karşı karşıya gelmiştir. Bilgisayar teknolojilerine bağlı olarak ortaya çıkan hileler denetim literatürüne “ bilgisayar hileleri” (computer frauds) kavramının girmesine neden olmuştur.¹⁷¹

Bilgisayar birçok alanda kullanıma açık yapısıyla, hile yapmaya dönük amaçların aracı haline gelmiştir. Bir bilgisayar hilesi, genel olarak yanlış veri girişi, yazılımlar üzerinde oynama ve manyetik ortamlarda saklanan muhasebe veri ve bilgilerin değiştirilmesi ya da yok edilmesi şeklinde yapılabilmektedir.¹⁷²

Yanlış veri girişi: Bilgisayarlı muhasebe sistemini kullanan işletmelerde veri bir defa sisteme kayıt edildiğinde bilgisayar gerekli işlemleri

¹⁷⁰Kirik, Zafer, “Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik ve Afyonkarahisar’da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 2006, s. 63.

¹⁷¹Karakaya, Mevlüt , “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi”, Ankara, 1994, s.118.

¹⁷² Karakaya, Mevlüt, .a.g.e. s.118.

otomatik olarak yapmaktadır. Bu da hilenin bulunmasını zorlaştıracaktır. Ayrıca elektronik veri işleme ortamlarında, veri sisteme girildiğinde önceden girilmiş veriler ya da sonradan girilecek verilerle devamlı işleneceğinden ve sonuçları çoğu zaman özet olarak elde edileceğinden hileli girilen verilerin fark edilmesi oldukça zorlaşacaktır.¹⁷³ Verinin oluşturulduğu noktadan, bilgisayara işlenmesi aşamasına kadar tüm aşamaların oldukça dikkatli izlenmesi, hata ve hileleri önleyici nitelik taşımaktadır.¹⁷⁴

Bilgisayar yazılımları üzerinde değişiklik yapılması: Çeşitli verilerin işlenmesini sağlayan yazılımlardaki yanlışlıklar, yazılımın ilk hazırlanmasında meydana gelebilecek hilelerden doğabileceği gibi, daha sonra yazılımlar üzerinde gerekli hileli işlemler yapılarak da işlem gerçekleştirebilmektedir.¹⁷⁵

Bilgisayar yazılımları üzerinde değişiklik yapılarak çok çeşitli hileler yapılabilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak da hileyi yapacak kişiler ve bu kişilerin amaçlarına bağlı olarak değişmektedir. Yazılım üzerinde oynanmasıyla aynı veri farklı şekillerde sisteme girilmektedir. Bu şekilde yapılan bir hilenin ortaya çıkarılması çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir. Yapılan hileler işletme yönetimi ve çalışanları tarafından yapılabileceği gibi, çevrim içi sistemlerde dolaşan bir bilgisayar öğrencisinin teknolojiye meydan okuması şeklinde de olabilmektedir.¹⁷⁶ Bunun yanında bilgisayar yazılımları hilelerin önlenmesi için yapılacak değişikliklerle de kontrol yapılabilecek şekilde hazırlanabilmektedirler. Normal faaliyetler sırasında meydana gelebilecek teknik aksaklıkları anında gidermek, yazılımın doğru olarak çalışıp çalışmadığını kontrol etmek gerekmektedir.¹⁷⁷

Muhasebe verilerinin değiştirilmesi veya yok edilmesi: Muhasebe verilerinin manyetik ortamlarda saklanması, değiştirilmesi veya yok edilmesi

¹⁷³ Karakaya, Mevlüt, .a.g.e. s:119.

¹⁷⁴ Türedi, Hasan ve Engin Dinç, “Bilgisayarlı Muhasebe Sisteminde Denetim” <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/199702986.html>; 28.01.2012.

¹⁷⁵ Karakaya, Mevlüt, .a.g.e. s:119.

¹⁷⁶ Karakaya, Mevlüt, .a.g.e. s:120.

¹⁷⁷ Türedi ve Dinç, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/199702986.html>; 28.01.2012.

riskini de üst seviyelere çıkarmaktadır. Ortak veri tabanlarına kaydedilen ve saklanan muhasebe verilerinde yapılabilecek değişiklikler çoğu zaman fark edilmeyebilmektedir. Bunun nedeni ise manyetik ortamlarda değişiklikler yapılacağından geleneksel muhasebe sisteminde olduğu gibi herhangi bir kazıntı, silinti veya benzer değiştirme izlerinin olması söz konusu olmamaktadır.¹⁷⁸ Basit bir işlemle manyetik ortamlarda saklanan muhasebe verilerinin yok edilmesi veya değiştirilmesi işlemi yapılabilmektedir.

İşletmenin rakipleri, bilgi hackerleri gibi kişiler yetkisiz olarak işletmenin bilgisayarlarına girebilir ve muhasebe bilgilerine zarar verebilirler. Bu kişiler sisteme virüs bulaştırarak sistemi işlemez hale getirebilmektedir.¹⁷⁹

4.1.1.4. Dünyada Ortaya Çıkan Muhasebe Hileleri Örnekleri

4.1.1.4.1. Enron Skandalı

ABD’de patlak veren muhasebe standartları serisi, dünyanın en büyük şirketi olan enerji kuruluşu Enron’un 2001 yılı Ekim ayında, 1997–2000 yılları arasında raporlamış olduğu net kar rakamlarının yapılan muhasebe hataları nedeniyle düzelttiğini bildirmesi ile başlamıştır.¹⁸⁰

Enron şirketinde, farklı teknikler kullanılarak şirketin büyük miktardaki borcu ve zararı finansal tablolar dışında tutulmuştur. Teoride, denetçilerin, müdürlerin şüphe uyandıracak muhasebe yöntemleri yoluyla hisse senedi fiyatlarını yükseltmelerini engelleyecek pek çok koruyucu unsur bulunmaktaydı. Yönetim kurulu ve denetim kurulu çoğu şirketten daha iyi olmasına rağmen, üyelerden bazıları finansal çıkar çatışmaları ile karşı karşıya kalmıştır. Enron şirketini yıllardır denetleyen ve şirkete aynı zamanda

¹⁷⁸ Karakaya, Mevlüt, .a.g.e. s:120.

¹⁷⁹ Demir, Berna, “Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2005, s. 147-156.

¹⁸⁰ Süer, Ayça Zeynep, “Muhasebe Mesleğinde Enron Vak’ası ve Getirdikleri”, Mart Matbaası, İstanbul, 2004, s.46.

danışmanlık hizmeti veren Arthur Andersen Şirketi bu skandalda önemli bir role sahip olmuştur.¹⁸¹

4.1.1.4.2. Worldcom İflası

2002 yılı Haziran ayında Amerikan şirketlerinin finans ve muhasebe uygulamalarını denetleyen en yüksek makam olan US SEC, mali durumunu olduğundan farklı göstermek için 3.8 milyar dolarlık muhasebe hilesi yaptığı ortaya çıkarılan, ABD'nin ikinci büyük telekomünikasyon şirketi Worldcom hakkında dolandırıcılık davası açmıştır.¹⁸²

Worldcom karını olduğundan fazla göstermesi üzerine şirketin hisse senetleri büyük ölçüde değer kaybetmiştir. Skandal ayrıca borsada işlem gören diğer iletişim hisse senetlerini de olumsuz etkilemiştir.¹⁸³ Worldcom şirketinin 2001 yılındaki 1.4 milyar dolarlık ve 2002 yılının ilk üç ayındaki 130 milyar dolarlık karının doğru olmadığı açıklanmış ve şirketin finans yönetiminin birtakım muhasebe hileleriyle 3.8 milyar dolarlık harcamalarını sermaye gideri kapsamına alıp, şirketin gerçek finansal durumunu ilgililerden gizlediği ortaya çıkmıştır. Worldcom şirketinde bu muhasebe hileleri gerçekleşirken, şirketin denetçisi yine Arthur Andersen Denetim Şirketi olduğu dikkat çekmektedir.¹⁸⁴

4.1.1.4.3. Xerox Skandalı

Worldcom skandalından sonra, büro donanımları üreticisi Xerox'unda birtakım muhasebe hileleri ile 1997–2000 yılları arasında gelirlerini 6 milyar dolar fazla gösterdiği ortaya çıkmıştır.¹⁸⁵

Xerox'da bu muhasebe hileleri gerçekleşirken, şirketin denetçisi KPMG denetim şirketi idi.¹⁸⁶

¹⁸¹ Süer, Ayça Zeynep a.g.e. s:46.

¹⁸² Hürriyet Gazetesi, “107 milyar dolarlık tarihi şirket çöktü” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=86396>, 22.07.2002.

¹⁸³ <http://www.voanews.com>

¹⁸⁴ Hürriyet Gazetesi, “Ya tuz kokarsa” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=81509>, 28.06.2002.

¹⁸⁵ Hürriyet Gazetesi, “Ya tuz kokarsa” <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=81509>, 28.06.2002.

Nisan ayında Xerox'u hesaplarını bağımsız denetime açmaya zorlayan SEC'in Xerox'un 1997 ile 2000 yılları arasındaki faaliyetlerinden şüphelendiği, buna karşılık, kurum tarafından Nisan ayında görevlendirilen bağımsız hesap uzmanının 2001 yılındaki muhasebe işlemlerinde de usulsüzlük saptandığı kaydedilmiştir.¹⁸⁷

4.1.1.4.4. Royald Ahold Skandalı

ABD'de yaşanan bu skandalların ardından, 2003 yılı şubat ayında Avrupa'da benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Dünyanın üçüncü büyük perakende şirketi olan Royald Ahold (Hollanda Şirketi) 2001 ve 2002 yılları için ilan edilen kar rakamlarının olması gerekenden 500 milyon dolar fazla olduğunu bildirdikten sonra şirketin hisse senedi fiyatı bir günde yüzde 63 değer kaybetmiştir.¹⁸⁸

4.1.1.4.5. Carme Vakası

Merkezi California'da bulunan Carme Şirketinin üst düzey finans yöneticisi (CFO) Maria Mei Wenner ile şirketin CEO'sunun (yönetim kurulu başkanı) ve satış müdürünün de isminin karıştığı yolsuzluk olayında, 1993'de Carme şirketini karlı göstermek amacıyla yaklaşık olarak 20 müşteri firmaya her ay sahte satış faturaları kesilmiş ve böylece gerçek olmayan bir satış hasılatı ile alacak hesabı oluşturulmuştur. Sahte fatura keserek gerçeğinden fazla kar rakamları oluşturma faaliyeti 1994 yılına kadar sürmüştür. Carme'nin 1994 yılı finansal tablo denetimi esnasında, Carme Şirketinin denetçisi, Axel Craft şirketinden olan 800.000 \$ tutarındaki alacak hesabının teyidini almak istemiştir. Wenner, Axel Craft'i bu tutarı onaylaması hususunda ikna etmiş ve denetçiye gönderilen doğrulama mektubunun

¹⁸⁶ Kay, <http://www.wsws.org/articles/2002/jul2002/xero-j01.shtml>, 2002.

¹⁸⁷ Hürriyet Gazetesi, "Ya tuz kokarsa" <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=81509>, 28.06.2002.

¹⁸⁸ Süer, Ayça Zeynep a.g.e. s.47.

olumlu olmasını sağlamıştır. Carme’de gerçekleşen bu olayları Ocak 1995’de şirketin muhasebe müdürü fark etmiş ve ortaya çıkarmıştır.¹⁸⁹

4.1.2. İç Kontrol Yapısındaki Zayıflıklar

İç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen; faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk hususlarında amaçlara ulaşip ulaşmadığı konusunda makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.¹⁹⁰ Bu kontrol ortamı çalışanların kontrol bilincini etkileyerek işletmenin çalışma tarzını belirler ve işletmede disiplin ve düzen sağlar. İşletmelerde çalışanların yaptıkları hileleri azaltmanın en önemli yolu oluşturulacak bir “İç Kontrol Sistemi”dir. Bu sistemin oluşumunda dürüstlük ve etik değerler, çalışanların yeterliliği, yönetim kurulu ve denetim komitesinin oluşumu, yönetimin çalışma tarzı ve felsefesi, işletmenin örgütsel yapısı, yetki ve sorumluluklarını dağıtım şekli, insan kaynaklarının yönetimi ve bu konuda benimsenen politikalar hep birlikte kontrol ortamını oluştururlar.¹⁹¹

İşletmede çalışanlara hile yapma fırsatını sağlama, hilenin doğmasında en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. İşletmede sıkı bir kontrol olduğunu bilen, hile yaparsa yakalanma olasılığının yüksek olduğunu düşünen bir çalışan, kolay kolay hile yapmaya yönelmemektedir. Tersine hile yapması için çalıştığı işletmede fırsatlar olduğunu gören ve yakalanma olasılığının az olduğunu bilen bir çalışan ise hile yapmaya daha fazla istekli olmaktadır.

Bir işletmede zayıf bir iç kontrol yapısının olması, hileye çok müsait bir ortam sağlamaktadır. İç kontrol yapısındaki zayıflıkları aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

¹⁸⁹ Bayraktar, Ahmet, a.g.e. , s.44.

¹⁹⁰ Doyrangöl, Nuran Cömert “**Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu**”, İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, 2002, s. 47.

¹⁹¹ Çalış, Ercan, Çatıkkaş, Özgür, “**İşletmelerde Gelir ve Stok Hilelerinin Denetim Teknikleriyle Önlenmesi**”, E-Yaklaşım, s.193, Ocak 2009,

<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/20090113601.html>

- Görevlerin ayrılığında eksiklikler,
- Varlıkların fiziksel korumasında zayıflıklar,
- Yetersiz yetkilendirme,
- Var olan kontrollere gereken önemi vermeme,
- Açıklanamayan stok noksanlıkları ve düzeltmeleri,
- Atık ve döküntülerde artış,
- Önemli tutarlarda stok ve fiziki varlık kayıpları,
- Aşırı satın almalar,
- Hurda ve firelerde artış,
- Fiziki anormallikler,
- Hacim artarken artan birim maliyetleri,
- Hacim artarken azalan artık atık ve döküntüler,
- Satış azalırken artan stoklar,
- Küçük hacimlerde ancak yüksek değerli ve fazla talepli stoklar.

Yukarıda sayılan iç kontrol yapısında görülen eksiklikler veya açıklar önemli hile belirtileri olarak kabul edilmektedir.¹⁹²

4.1.3. Analitik İnceleme Sonucu Ortaya Çıkan Anormallikler

Analitik anormallikler, mantıklı olmayan fiyat, hacim ya da her ikisinin karışımı gibi anlamı olmayan ilişkiler, yöntemler ve olaylardır.¹⁹³ Analitik anormallikler çok garip zamanlarda ortaya çıkmaktadırlar. Ortaya çıkan bu anormalliklerden oluşan işlemlerde miktarlar ya çok ufak ya da çok büyüktür. Genel olarak bu tip işlemleri hiç yapmayan kişiler tarafından yapılmaktadırlar.¹⁹⁴

Analitik İnceleme; İşletme kayıtlarında yer alan işlemler ile finansal ve finansal olmayan verilerin karşılaştırılarak sonuçları arasında ilişki kurmaya

¹⁹² Çelik, Tuncay, “ Muhasebe Hata ve Hileler İle İlgili Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma”,Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, 2010.

¹⁹³ Arzova, S. Burak , “İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi”, Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), Sayı 20, Ekim 2003, s.124.

¹⁹⁴ Çalış, Ercan, Çatıkkaş, Özgür, a.g.e. s:201.

dayanan bir yöntemdir. Analitik incelemede kullanılacak belli başlı yöntemler; gelir tablosu ve bilançonun yatay ve dikey analizi, rasyo analizi, trend analizi, endüstri standartları ile karşılaştırma, geçmiş yıllar verileri ile karşılaştırmadır.¹⁹⁵ Analitik inceleme kullanılarak, belli başlı oranlar ve yüzdeler yardımıyla stok hileleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, satın alma fiyatlarında, satın alınan miktarda ve alınan malların kalitesinde bir değişme olmamasına rağmen satışlara oranla satışların maliyetinde oluşan aşırı bir artış söz konusudur. Bu artış iki nedenden dolayı oluşabilir; yıl sonu stokları çalınma sonucu eksilmiş ya da stok hesaplama yanlış kayıtlar girilerek çalınma gizlenmeye çalışılıyor olabilir.

Analitik anormallikler, işletmelerin büyümesi ve yapılarının karmaşıklaşması ile birlikte denetimin zorlaşmasından dolayı denetçiler analitik inceleme prosedürleri tekniğini (AİP) kullanmaya başlamışlardır. AICPA'nın 56 no'lu denetim standardına göre analitik inceleme prosedürleri "çeşitli finansal ve finansal olmayan veriler ile işletmenin kayıtları arasındaki anlamlı ilişkilerin incelenmesiyle elde edilen bilgilerin, denetçi tarafından geliştirilen beklentilere uyup uymadığına bakılması işlemleri" şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁹⁶

AİP'lerin hata ve düzensizlik risklerinin yüksek olduğu yerleri belirlemede yararlı olması nedeni ile iç denetçiler kıt olan iç denetim kaynaklarını daha etkili olarak kullanabilmektedirler. İç denetim için tahsis edilen zamanın önemli bir kısmı yüksek risk taşıyan alanlara ayrılabilir, böylelikle düşük riskli bölgelere ayrılması gereken zaman azalır.¹⁹⁷

AİP'ler aracılığı ile işletmedeki olaylar, hesaplar ve bunlar arasındaki ilişkilerde;¹⁹⁸

- Yolunda gitmeyen bir durum var mı?
- Olağan durumdan, olağan olmayan durumlara geçiş var mı?
- Hareketlerde bir anormallik var mı?

¹⁹⁵ Rosplock, Michael F, "Advanced Forensic Financial Analysis", Business Credit Magazine, Haziran 2001. www.aicpa.org, 9 Mart 2007.

¹⁹⁶ www.niyazikurnaz.net/denetim1/denetim-5.ppt.15.03.2009.

¹⁹⁷ Gaunt, James E. ve William Glezen, "Analitik Denetim Prosedürleri", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Çeviren: Hüseyin Yılmaz, İzmir. 1999, s.137-138.

¹⁹⁸ Bozkurt, Necat 2009 s. 152.

- Sapmalar anlamlı mı?
- Gerçekçi olmayan gelişmeler var mı? Sorularıyla riskin boyutu belirlenmektedir.

Analitik anormalliklere kişinin bakış açısına, deneyimine ve yaratıcılığına bağlı olarak yani bir belirti listeye eklenebilir. Belli başlı analitik anormalliklere aşağıdaki örnekleri verebiliriz:¹⁹⁹

- Fiziki anormallikler,
- Nakit fazlalık veya noksanlıkları,
- Alacaklar azalırken gelirlerin artması,
- Açıklanamayan stok eksiklikleri veya düzeltmeleri,
- Tanımlama ve belirlemelerden sapmalar,
- Hurda ve atıklarda anlamlı artışlar,
- Aşırı satın almalar,
- Hesap bakiyelerinde anlamlı artış veya azalışlar,
- Akla uygun olmayan giderler ve ödemeler,
- Bazı gider türlerinde artış, örneğin danışmanlık ve reklâm giderleri,
- Hacim artarken artan birim fiyatları,
- Stok azalırken borçların artması,
- Hacim artarken azalan atık ve döküntüler,
- Satışlar azalırken artan stoklar,
- Raporlanan kazançlarda artış olmasına karşın nakit akışında görülen yetersizlikler, olarak verilebilmektedir.

4.1.4. Üçüncü Kişiler İle Olan İlişkilerde Hile Belirtileri

Globalleşen dünyamızda işletmeler sürekli yaşayan bir canlı gibi büyüme yoluna giderler. İşte bu büyüme yolunda işletmenin üçüncü kişilerle ilişkileri kaçınılmaz bir hal alır. Bunun doğal sonucunda ise işletmelerin üçüncü kişilere karşı kayıtsız kalmaları mümkün olmayacaktır. İşletme

¹⁹⁹ Bozkurt, Necat 2009 s. 152-153.

çalışanlarının üçüncü kişilerle oluşabilecek istenmeyen durumları ortaya çıkarabilecek hile belirtileri şunlardır:²⁰⁰

Yönetim Kurulu üyeleri ile olan ilişkiler:

- Açıklanamayan üye istifaları,
- Üyelerde sık sık değişim.

Yönetim İle İlişkiler:

- Yönetimde sık sık oluşan değişimler,
- Yeni yönetim.

Hukuk Müşavirleri ile İlişkiler:

- Hukuk müşavirlerinde sık değişim,
- Anlamlı ve şaibeli davalar.

Denetçiler İle İlişkiler:

- Bağımsız denetçilerde sık sık değişim,
- Bağımsız denetçilere gerekli bilgileri vermede isteksizlik veya direniş,
- İç denetçi bulunamaması ve sürekli değiştirilmesi,
- Finansal tablolar ile ilgili olarak olumsuz görüş bildirmeler veya görüş bildirmekten kaçınmalar.

Devlet kuruluşları ile ilişkiler:

- İptal edilmiş lisanslar,
- Devlet görevlileri ile sık yapılan görüşmeler,
- Anlamlı ve çok sayıda gerçekleşen vergi düzeltmeleri,
- Maliye elemanları ile süren sorunlar.

Banka ve diğer kredi kurumları ile ilişkiler:

- Yüksek borç,
- Borç limitlerine uymama,
- Çok sayıda banka ile çalışma,
- Borç ödemede zorlanma ve yeni kredi alamama.

²⁰⁰ Bozkurt, Necat 2009 s.157–158

Diğer işletmelerle ilişkiler:

- Birleşme baskıları,
- Satış baskıları.

Müşteri ve satıcılarla ilişkiler:

- Yüksek hacimli satıcılar,
- Yüksek hacimli yeni müşteriler.

4.1.5. Şikayetler, Uyarılar ve İmalarla İlgili Anormallikler

Denetçiler bazen hileleri ortaya çıkaramadıklarından dolayı eleştiriye maruz kalmaktadırlar. Denetçi, rahat olmayan bir ortamda yapacağı denetlemeden dolayı hileyi ortaya çıkarmada zorlanacaktır. Hile eylemi belirli bir süreçte gerçekleşmektedir. İşte bu süreçte yapılan şikayet, imalar ve uyarılar hileyi ortaya çıkarmada önemli görev görmektedir.

Hırsızlık eylemi aşaması; işletmenin nakdini, stokunu, bilgisini veya diğer varlıklarının bir çalışan tarafından elle, bilgisayarla veya telefon gibi çeşitli yöntem ve araçlarla çalmasıdır.²⁰¹ Örneğin; bu hırsızlık eylemi birinin olaya şahit olması ile ortaya çıkartılabilir. Hırsızlık yapılırken denetçilerin bunu ortaya çıkartma olasılığı son derece azdır. Çünkü her an hırsızlığın yapılabileceği ortamlarda bulunmaları mümkün değildir. Böyle bir şansa ancak işletmede denetim için buldukları zaman sahip olabilirler, ancak o dönemde de denetimin varlığından dolayı çalışanlar hile eylemlerini durdururlar. İşte bu noktada hilenin ortaya çıkartılması şansına en fazla sahip olanlar, hırsızın yakın arkadaşları, yöneticileri ve diğer çalışanlardır.

Gizleme eylemi aşaması; finansal kayıtların değiştirilmesi, yanlış kasa ve stok sayımı, kayıtların imha edilmesi şeklinde hile yapan çalışanın yaptığı hilenin ortaya çıkmaması için özellikle belge ve kayıtlar üzerinde hile eylemini gizlemeye çalışmasıdır.²⁰²

²⁰¹ Bozkurt, Necat 2009 s. 162.

²⁰² Çalış, Ercan, Çatıkkaş, Özgür, a.g.e. s. 207.

Bu aşamada denetçiler hilenin ortaya çıkartılmasında daha fazla şansa sahiptirler. Örneğin; hile yapan çalışanın gizleme amaçlı kullandığı belge ve kayıtların denetçiler tarafından incelenmesi, durumun ortaya çıkmasına yardımcı olabilmektedir. Diğer taraftan işletme muhasebecileri ve çalışma arkadaşları hilenin ortaya çıkarılmasında daha etkilidir.

Dönüştürme aşamasında çalınan mallar satılır ve paraya çevrilmektedir. Daha sonra da toplanan bu paraların harcanması aşamasına sıra gelir. Bu da hile yapan kişinin yaşam düzeyinde değişikliklerin oluşmaya başlamasına neden olur. Bu değişiklik bir hile belirtisi olarak izlenebilir. Denetçilerin sürekli olarak bir çalışanın yaşam biçimindeki değişimi gözleme şansları bulunmamaktadır. Bu nedenle denetçiler hileyi bulmada pasif kalmaktadırlar. Bu değişime hile yapanın çalışma arkadaşları, kişisel arkadaşları ve yöneticileri tanık olduklarından hilenin ortaya çıkarılmasında önemli rol oynamaktadırlar.²⁰³

Hile eylemini ortaya çıkarmada işletmenin çalışanlarının, yöneticilerinin, işletme dışı kişilerin ve işletme ile ilgili üçüncü kişilerin yardımları önemli rol oynar. Bu noktada bu kişilerin yapacağı şikayetler ve uyarılar, hilenin ortaya çıkarılması araçları içerisinde ön sırada yol alır. Uyarı ve şikayetler hile belirtisi olarak kabul edilir. Burada bir çalışanın asılsız bir biçimde iş arkadaşını ihbar ederek suçlama ihtimali de bulunmaktadır. Bunun için yapılacak her şikayet ve uyarıya dikkatlice yaklaşmak gerekmektedir.

İşletme çalışanları ve diğerleri çeşitli nedenlerden dolayı şüphelendikleri halde bir hile olayını ihbar etmekten kaçınabilmektedirler. Bunun nedenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁰⁴

- Hile konusunda bir cinayet ve soygunda olduğu gibi net bir biçimde emin olma olanağı bulunmamaktadır. Cinayette bir ceset, soygunda ise bir kamera görüntüsü olabilir. Ancak hilede ise sadece bir belirti veya belirtiler bulunmaktadır. Kişiler, bir şüphe uğruna birilerini suçlamaktan

²⁰³ Arzova, S. Burak 2003, s. 125.

²⁰⁴ Bozkurt, Necat 2009 s.163-164

kaçınmaktadırlar. Örneğin, bir çalışanın yaşam seviyesi değişti diye ihbar edilmesi oldukça zor verilen bir karardır.

- Birtakım bilgi sahibi ise yapacağı ihbar ile ön plana çıkmaktan korkmaktadır. Daha sonrasında başına gelebilecek tehlikeli olaylar, bilgi sahiplerini ürkütmektedir.

- Bazı durumlarda hile yapan kişiler, ihbar yapma konumunda olan kişilere gözdağı verebilmektedir. Örneğin; ihbar edebilecek kişinin, ihbarcının yöneticisi olması önemli bir durumdur. Burada kişinin işini kaybetme korkusu önleyici etki yapmaktadır.

- Diğer taraftan birisini gammazlamak diye adlandırılan ihbar olayı toplumda iyi karşılanmaz şeklinde bir inanış vardır. Ancak yapılan olayın çok kişiye yararının dokunacağı düşünüldüğünde, bu inanış sakat olarak kabul edilmelidir.

- Son olarak, işletmeler çoğu zaman bu gibi şikayet ve uyarıların yapılmasını kolaylaştırıcı ve teşvik edici ortamları yaratmamaktadırlar.

İşletmelerin hilelerin ortaya çıkarılması için şikayet, uyarı ve ihbarların yapılmasını teşvik edecek şekilde çalışan ve müşterilerini cesaretlendirecek ortamları oluşturması gerekmektedir.

4.1.6. Aşırı Yaşam Biçimleri

Hile yapan kişiler çoğu zaman baskı altında oldukları için yapmaktadırlar. Bazen bu baskı gerçektir, bazen de hileyi sadece açgözlülük nedeni ile yapmaktadırlar. Yapılan hileler kişinin finansal ihtiyacını karşıladıktan sonra çoğu zaman sona ermemekte ve devam etmektedir. Bunda açgözlülüğün başlaması, yakalanmama ve paranın tatlı gelmesi gibi nedenlerin etkisi fazladır. Daha öncede bahsettiğimiz gibi kişi önce çalar daha sonra belirli bir süre gizler ama sonunda ele geçirdiği maddi kaynağı harcamaya başlamaktadır. Çalınanın harcamaya başlanması hilenin ilk

belirtisi olmaktadır.²⁰⁵ Harcamalar başladıktan sonra kişinin yaşam biçiminde dikkat çekecek şekilde değişimler meydana gelmektedir. Bunlar,²⁰⁶

- Pahalı ev ve araba kullanımı,
- Üst düzey sosyal kulüplere üyelik,
- Pahalı elbiseler alınması,
- Yüksek tutarlı mücevherler alınması,
- Pahalı seyahatlere çıkma v.b.

Çalışanlar yapmış oldukları bu hırsızlıklar sonucu yakalanmadıkları takdirde kendilerine olan güvenleri artmakta ve hırsızlık eylemini daha üst seviyelere çıkartmakta ve harcamaları da aynı oranda değişmektedir.

Burada yaşam şekillerinin değişmesi önemli bir hile belirtisi olmakla birlikte kesin bir kanıt olmamaktadır. Burada gerekli araştırmalar yapılmalı, daha sonra karar verilmelidir. Yine daha öncede belirttiğimiz gibi hilenin ortaya çıkarılmasında yöneticilerin, işletme çalışanlarının ve hilekarların arkadaşlarının rolleri büyüktür.

4.1.7. Olağan Olmayan Davranışlar

Kişi vicdanı ile baş başa kaldığında yakalanma korkusunun verdiği huzursuzluğu çevresine hissettirir. Bundan dolayı hileyi ilk kez yapan kişiler korku ve suçluluk gibi duyguların içine girebilmektedir. Bu duygular kişiyi stres ortamına sürükleyebilmektedir. Kişide farklılaşmayı getiren süreç aşağıdaki aşamayı izlemektedir:²⁰⁷

- Suç,
- Korku,
- Stres,
- Davranış değişiklikleri.

²⁰⁵ Pazarçeviren, Selim Yüksel, “Adli Muhasebecilik Mesleği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2005.

²⁰⁶ Çelik, Tuncay, a.g.e. , s:72.

²⁰⁷ Arzova, 2003, s: 124.

İşte burada kişide değişmeyi getiren sürecin son aşamasına gelen bir çalışanın davranışlarında aşağıdaki gibi davranış değişiklikleri veya bozuklukları meydana gelebilmektedir.²⁰⁸

- Kişilerin yüzlerine veya gözlerine doğrudan bakmama,
- Yakın çalışma arkadaşları, ailesi ve işletme dışı arkadaş çevresinde utanma görüntüsü verme,
- Eleştirilere karşı aşırı savunmacılık,
- Sabit fikirlilik sergileyerek tartışma ortamları yaratma,
- Psikologlara giderek itiraflarda bulunma,
- Olası sonuçları düşünerek çeşitli saplantılara kapılma,
- Şakalara karşı aşırı alınganlık,
- Hoşgörü eksikliği,
- Sakinleşememe,
- İşini kaybetmeden dolayı duyduğu korku,
- Daima alarmdaymış gibi tedirgin çalışma,
- Hasta olmaktan korkma,
- Aşırı şüphencilik,
- Sıra dışı sinirlenmeler,
- Sürekli uykusuzluk çekme,
- Alkol ve sigara kullanımında artış,
- Uyuşturucu kullanma,
- Sakin görünürken bir anda parlayıp sinirlenme, sinirliken de birden sakinleşme.

4.1.8. Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar

İşletme çalışanları tarafından yapılan hileler bazı işletmelerde diğer işletmelere göre daha fazla yapıldığı görülmektedir. Bu duruma işletme ortamlarının taşıdıkları bazı özellikler neden olabilmektedir. Aşağıda yer alan tabloda özelliklerine göre düşük ve yüksek hile riski taşıyan işletme profilleri yer almaktadır.

²⁰⁸ <http://www.fraudiscovery.com/detect.html>, 14.08.2010, Pazarçeviren, 2005, s. 7.

Tablo 4: Yüksek ve Düşük Hile Risk Ortamları²⁰⁹

DEĞİŞKENLER	YÜKSEK HİLE RİSKİ	DÜŞÜK HİLE RİSKİ
Yönetim Biçimi	Hükmedici	İlimli
Yönetim Eğilimi	Düşük Güven, Güce Yönelik	Yüksek Güven, Başarıya Yönelik
Yetki Dağılımı	Tepe Yönetiminde Toplanan, Merkeziyetçi	Tüm Yönetim Kademelerine Dağılan
Planlama	Merkezi, Kısa Vadeli	Merkezi Olmayan, Uzun Vadeli
Performans	Temelde Kısa Vadeli , Niceliğe Dayanan ve Ölçümleme	Uzun Vade Temelinde, Niceliğe ve Niteliğe Dayanan Ölçümleme
İşletmenin Hedefi	Kara Odaklı	Müşteri Odaklı
Yönetim Stratejisi	Kriz Yönetimi	Amaçlara Yönelik Yönetim
Raporlama	Sıradanın Raporlanması	Olağan Olmayan Raporlanması
Politika ve Kurallar	Katı, Esnek Olmayan ve Güçlendirilmiş	Akla Uygun Politika ve Kurallar
Öncelikli Yönetim İlğisi	Maddi Varlıklara Yönelik	Beşeri Kaynaklara Yönelik
Ödüllandirme Sistemi	Cezalandırıcı, Cimri, Politik	Güçlendirici, Cömert, Adil
Performansın Geri Beslenmesi	Eleştirici, Olumsuz	Destekleyici, Olumlu
Etkileşim Biçimi	Baştan Savmacı ve Önleyici	Yüzleştirici ve Açık Tavrı Takınma
İyi Davranışın Karşılığı	Çoğunlukla Parasal	Dikkate Alma, Promosyon, Ek Sorumluluklar ve Para
İşletme Etiği	Kararsız, Hayal Kırıcı ve Gelgitçi	Açıkça Tanımlanmış ve Düzgün
İç İlişkiler	Üst Düzeyde Rekabetçi ve Düşmanca	Dostça, Rekabetçi ve Destekleyici
Değerler ve İnançlar	Ekonomik, Politik ve Kişi Odaklı	Sosyal, Duygusal ve Grup Odaklı
Başarı Formülü	Katı ve Sert Çalışma	Zarif ve Akıllı Çalışma
İnsan Kaynakları	Yüksek Değişim, Yıkıcı, Kaytarıcı	Yeterli Terfi Olanağı, Küçük Değişim, Tatmin Edici
Kuruma Bağlılığı	Düşük	Yüksek
Ana Finansal Konu	Nakit Akışı Sorunları	Yeni Yatırım Olanakları
Büyüme Tarzı	Düzensiz	İstikrarlı
Rakiplerle İlişkiler	Düşmanca	Profesyonelce
CEO Karakteri	Çılgın, Kendini Öven, Kendi Odaklı,, Duygusuz, Güvensiz, İtici, Kendini Beğenmiş, Taklitçi	Kararlı, Dostça, Yapıcı, Profesyonel, Katılımcı, Kendine Güvenen, Sakin ve İhtiyatlı
Yönetim Yapısı, Sistem ve Kontroller	Bürokratik, Emredici, Esnek Olmayan ve Rahatsız Edici Kontroller	Bürokratik Olmayan, Sistematik, Değişikliğe Açık, Kendi Kendini Kontrol

²⁰⁹ Bozkurt, Necat, 2009, s.167-168.

4.2. HİLELİ İŞLEMLERİN ORTAYA ÇIKARILMASINDA KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER

Hile ile ilgili verilen mücadelelerde, hilenin ortaya çıkarılması çoğunlukla denetim dışı kaynaklarla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla hile eylemleri önemli ölçüde, ihbarlarla, şikayetlerle veya tesadüfî olarak ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların neticesinde denetçilerin başarısız gibi gözükmesinin ardında yatan en büyük nedenler ise denetimlerini yaparken teknolojiye yararlanmamaları ve veri analiz programlarını kullanmamalarıdır.

Bu bölümde temelinde teknoloji yatan çeşitli uygulamalara yer verilerek hile odaklı zararların azaltılması ve daha da önemlisi yapılan hilelerin çok erken ortaya çıkartılmasının mümkün olduğundan bahsedilecektir.

Teknoloji temelli denetim programları, hilenin önlenmesinde ve ortaya çıkarılmasında çok önemli roller üstlenmektedir. “Geleneksel” olarak nitelenen yaklaşımlarda, denetçiler işletme verilerinin örnekleme yoluyla bir kısmını gözden geçirdikleri halde, bu programlar aracılığı ile tüm verilerin incelenmesi olanağı bulunmaktadır. Ayrıca bu programlar aracılığı ile denetim uygulamaları otomatik olarak sürekli bir duruma getirilebilmektedir. Diğer taraftan bu programlar yardımıyla, işletmenin veri tabanındaki birden fazla dosyanın bir arada incelenmesi mümkün olmaktadır. Örneğin; işletmenin bordro dosyası ile çalışanlar ana dosyası karşılaştırılarak varsa hayalet çalışan hileleri bulunabilmektedir.²¹⁰

4.2.1. Teknoloji Temelli Yaklaşımlar

Hile eylemlerinin ortaya çıkartılması çalışmalarında, teknoloji kullanımının sağlanması ile işletmede yapılan hileleri analiz etmek ve yakalamak mümkün olmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılmasında aktif ve aktif

²¹⁰ Bozkurt, Necat a.g.e. s.170.

olmayan, geleneksel diyebileceğimiz çalışmalar ile bir hilenin var olup olmadığı konusunda belirtiler bulunmaya çalışılmaktadır.

Hilenin ortaya çıkartılmasında kullanılabilir yaklaşımları iki ana bölümde ayırabiliriz:²¹¹

- Geleneksel Yaklaşımlar,
- Aktif Yöntemler.

4.2.1.1. Geleneksel Yaklaşımlar

Geleneksel yaklaşımların birçoğu aktif nitelik taşımamaktadır. Bu yaklaşımda hileler genellikle, şikayet, ihbar, tesadüf, gözlem ve duyular ile ortaya çıkmaktadır. Şikayet yoluyla ortaya çıkartmayı kolaylaştıracak yöntemler günümüzde oldukça kullanılmaktadır. Adına "Sıcak Hat" denilen ihbar hatları birçok işletme tarafından kullanılmaktadır.

4.2.1.2. Aktif Yaklaşımlar

Aktif yöntemlerde bekleme mantığı olmayıp, hile eylemine yönelik sürekli çalışma esası bulunmaktadır. Bu yöntemlerin uygulanmasında çeşitli hile türlerine saldırgan bir biçimde odaklanmak ve bunların belirtilerini ve göstergelerini araştırma esası bulunmaktadır. Burada işletme sürekli olarak hile olasılığına karşı taranmakta, ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmekte ve olasılıklar ortaya konulmaktadır.

Teknoloji temelli olarak hileyi ortaya çıkartmak için,²¹²

- Çeşitli istatistikî yöntemler,
- Özellikle analitik inceleme teknikleri kapsamında, mali analiz teknikleri,
- Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri (CAAT'S),
- İnsanı inceleme kapsamında, yapay zeka teknikleri, bulanık mantık (fuzzy logic) yöntemi ve uzman sistemler,

²¹¹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.172–173.

²¹² Bozkurt, Necat a.g.e. s.172–173.

- Veri madenciliği (data mining) programları ve dijital analiz yöntemleri gibi stratejik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Örneğin, Benford Kanununda belirtildiği gibi rakamların ortaya çıkış sıklıkları Benford Yasasına uymayan bir şekilde değişiyorsa, buna neden olan bir dış etken var demektir. Bu ise muhasebe verileri üzerinde kasıtlı bir girişimin, verilerin doğal akışlarını bozma olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu varsayımla, Benford Yasası ile muhasebe arasında bir ilişki kurulmuştur.²¹³

4.2.2. Stratejik Yaklaşımlar

Stratejik yaklaşımda, geleneksel yöntemlerde olduğu gibi bir hile belirtisi görüldükten sonra harekete geçilmemektedir. Hile varsa, bir an önce ortaya çıkartıp, olası zararı en aza indirme hedeflenmektedir. Bu amaçla hilenin ortaya çıkmasının beklenmesi yerine, belirli bir sistematik yaklaşımla, olası belirtilerin olup olmadığı yönünde aktif bir yol izlenmektedir.

Stratejik yaklaşımla hilelerin ortaya çıkartılması çalışmaları aşağıda sıralanan sekiz aşamadan oluşmaktadır:

- İşletmenin Tanınması,
- İşletmede Var Olabilecek Olası Hilelerin Tanımlanması,
- Her Tür Hile İçin Olası Hile Belirtilerinin Dosyalanması,
- Belirtiler Hakkında Veri Toplamada Teknolojinin Kullanımı,
- Sonuçları Analiz Etme ve Sadeleştirme,
- Belirtileri Araştırma,
- Döngüyü İzleme,
- Ortaya Çıkartma Prosedürlerini Otomatikleştirme.

²¹³Türkyener, C. Mustafa, “Benford Yasası ve Mali Denetimde Kullanımı”
<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der64m5.pdf>.

4.2.2.1. İşletmenin Tanınması

Stratejik ortaya çıkartma yaklaşımında süreç, işletmenin veya bir biriminin tam olarak tanınması ile başlamaktadır. Her işletme ortamı doğal olarak farklı olduğundan, hilenin ortaya çıkartılmasında farklı ortaya çıkartma prosedürleri uygulanmalıdır. Her işletme veya işletme birimine farklı incelemeler veya soruşturmalar yapılması gerektiğinden, bu birimlerin öncelikle iyi tanınması ve anlaşılması gerekmektedir. İşletmenin tanınması, stratejik ortaya çıkartma sürecinin temelini oluşturmaktadır. Bir işletmenin tanınması için başlıca çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:²¹⁴

- Ortaya çıkartma ekibine, işletmeyi iyi tanıyan bir çalışan alınır.
- İşletmenin tüm birimleri ayrıntılı bir biçimde gezilir ve tanınır.
- Sektördeki rekabet süreci ile ilgili bilgi toplanır. Eğer mümkünse rakiplerin çalışma tarzları hakkında bilgi edinilir.
- Kilit çalışanlarla görüşmeler yapılır.
- Mali tablolar ve diğer önemli belgeler analiz edilir.
- Güvenlik personeli ve denetçilerle çalışılır.

4.2.2.2. İşletmede Var Olabilecek Olası Hilelerin Tanımlanması

Hile incelemesi yapan kişi ya da ekip, işletmeyi tam olarak tanıdıktan sonra olası hileleri tanımlamaya başlar. Hile tanımlama süreci, işletmeyi alt işlevlere veya bölümlere ayırma işlemi ile başlar. Bu bölümlenme, işletmenin her birimine odaklanmaya yardımcı olur. Örneğin, denetçi doğrudan işletmenin tahsilatlarına veya satın alma işlevine yönelebilir. Bu aşamada ilgili birim araştırılmaya başlanır.

Araştırmalar sırasında aşağıdaki sorulara yer verilir;²¹⁵

- Çalışanlar kimdir, ne tür satıcı ve müşteri vardır. İşletme içi veya dışı iletişim nasıl olmaktadır?
- Bu bölümde ne tür hile veya hileler yapılabilir?

²¹⁴ Bozkurt, Necat a.g.e. s.175–176.

²¹⁵ Bozkurt, Necat a.g.e. s.176.

- Çalışanlar veya yöneticiler hile yapmak için ne şekilde hareket edebilirler?
- Satıcı veya müşteriler işletmeye karşı nasıl hile yapabilirler?
- Satıcı veya müşteriler hile yapmak amacıyla çalışanlarla nasıl işbirliğine girebilirler?

Yukarıdaki çalışmalar sonucunda olası hileler ile ilgili bir liste çıkartılır.

4.2.2.3. Her Tür Hile İçin Olası Hile Belirtilerinin Dosyalanması

Bu bölümde öncelikle hile belirtileri gözlenir. Burada her hile belirtisinin kesin bir hile eylemini içermeyeceği de unutulmamalıdır. Örneğin, bir dönemde alacak hesaplarının olağanüstü artış göstermesi, bir hile belirtisi olarak görülmektedir. Ancak bu artış, işletmenin önemli bir müşterisinin ödeme gücüne düşmesinden dolayı olmuş olabileceği de göz ardı edilmeyecektir.

Stratejik yaklaşımın bu aşamasında, hile belirtileri sınıflandırılarak bir dosya oluşturulur. Örneğin, satıcılardan rüşvet alma hilesi ile ilgili bir sınıflandırma yapılarak dosya oluşturulması gibi.²¹⁶

4.2.2.4. Belirtiler Hakkında Veri Toplamada Teknolojinin Kullanımı

Bir belirti tanımlandığında ve belirli bir hile ile ilişkisi kurulduktan sonra, destek verinin işletme veritabanından veya diğer kaynaklardan alınması gerekmektedir. Bu nedenle işletmenin veritabanında etkili bir sorgulama yapabilmek için, inceleme ekibinde veritabanı ilkelerinden ve teknolojisinden anlayan ve de hile bilgisi olan bir kişinin bulunması gerekmektedir. Genellikle işletmenin veritabanındaki bilgilere erişmede ve gerekli dönüşümleri yapmada bu teknik eleman önemli bir yer tutmaktadır.²¹⁷

4.2.2.5. Sonuçları Analiz Etme ve Sadeleştirme

İlgili veriler alındıktan sonra, sıra analiz ve sadeleştirme aşamasına gelmektedir. Programların içinde önceden hazır olan çeşitli model ve

²¹⁶ Bozkurt, Necat a.g.e. s.176.

²¹⁷ Bozkurt, Necat a.g.e. s.177.

makrolar ile kayıtlar incelenir ve ortaya çıkan anormallikler ve bilinmeyen değerler araştırmacı tarafından analiz edilir.

İncelemeler sırasında çoğunlukla zaman serisi analizleri kullanılmaktadır. Bunun nedeni, hilenin çoğunlukla ilgili verilerde zaman içerisindeki değişimlere bakılarak ortaya çıkartılmasından dolayıdır. Verilerde zaman içerisinde oluşan keskin ve beklenmeyen artma ve azalmalar çoğunlukla hile habercisi olarak kabul edilmektedir.

Geleneksel yöntemlerde veriyi toplama ve analiz etmede zaman ve maliyet unsuru ön plana çıkarken, teknolojinin etkili bir biçimde kullanımı ile bu sorunlar ortadan kalkmaktadır.²¹⁸

4.2.2.6. Belirtileri Araştırma

Anormallikler dikkati çekip, hile belirtisi olarak kabul edildikten sonra, geleneksel veya teknoloji temelli yaklaşımlar ile incelenir. Yapılan araştırmalar, teknoloji temelli yaklaşımların, geleneksel yaklaşımlara göre daha anlamlı sonuçlar verdiğini göstermektedir.²¹⁹

4.2.2.7. Döngüyü İzleme

Hile incelemesi yapan kimse, tanımlanmış tüm belirtileri izlemek durumundadır. Bu süreçte hileyi bulmak birincil amaç iken, bunun yanında iç kontrol zayıflıkları, etkin olmayan sistemler, belgelenmemiş politikalar ve veri hatalarına da dikkat edilmektedir. Karşılaşılan bu anormalliklerin düzeltilmesi veya ortadan kaldırılması, işletmedeki süreçleri daha etkili konuma getirmektedir. Bütün bunlar, gelecekte yapılabilecek hilelerde, hilekarın cesaretinin kırılmasına neden olabilmektedir.

Ayrıca döngü tamamlandığında, ortaya çıkan sonuçlar, denetçilere, yöneticilere ve araştırmacılara işletmenin tanınması ve hile türleri konusunda sağlıklı bilgiler vermektedir. Bu bilgiler sisteme tekrar girmekte ve stratejik

²¹⁸ Bozkurt, Necat a.g.e. s.177

²¹⁹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.178.

ortaya çıkartma süreci daha güçlü ve etkili olarak yeniden çalışmaya başlamaktadır.²²⁰

4.2.2.8. Ortaya Çıkartma Prosedürlerini Otomatikleştirme

Ortaya çıkartma süreci bilgisayar aracılığı ile yürütüldüğünden daha sonra tekrarlanan çalışmalar öncekilere göre daha hızlı olmaktadır. Bunun nedeni analizlerin, algoritmaların ve modellerin programlanmış biçimde hazır olmasındandır.

Tüm bunların yanında, ortaya çıkartma ölçüleri belirli zamanlarda otomatik olarak çalıştırılmakta ve dikkati çeken olumsuzlukların ilgili görevliye gitmesi sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, teknoloji destekli ortaya çıkartma yaklaşımlarının, geleneksel yöntemlere göre birçok açıdan üstünlüğü bulunmaktadır. Olumsuzluk açısından iki ana noktada söylenebilecek bir şeyler bulunmaktadır. Bu gibi yaklaşımların başlangıç yatırımları daha fazla olmakta, ancak ilerleyen zamanda bu maliyetin etkisi azalmaktadır. Bu tür yaklaşımlarda kullanılacak programların öğrenilmesi ve pratik olarak kullanımı zaman almaktadır. Ancak öğrenme sonrası, sağladığı zaman ve maliyet tasarrufu, başlangıçtaki olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır.²²¹

4.2.3. Bilgisayar Destekli Veri Analiz Teknikleri

Bilgisayar destekli data analizi özellikle yüksek gösterilmiş stokların ortaya çıkarılmasında çok yardımcı olabilir. Bu analizler, denetçilere büyük ya da olağandışı parçaların büyük datalar içinden seçilmesine yardımcı olurlar. Örneğin; bir denetçi, ev eşyaları satan bir mağazalar zincirinde kullandığı bilgisayar destekli data analizi ile tüm mağazalarda en fazla satılan 6 ürünü seçmiş ve daha sonra bu ürünlerle ilgili yaptığı detay denetimlerle bu parçaların satışlarının yüksek gösterildiğini ortaya çıkarmıştır. Yine

²²⁰ Bozkurt, Necat a.g.e. s.179.

²²¹ Bozkurt, Necat a.g.e. s.178-179.

denetçiler, üretim sürecinde, malzemeleri seçerek kayıtların taranması ile bunların hepsinin üretim sürecinde kullanıp kullanılmadığını görebilirler.²²²

Tablo 5: Üretim Sürecinde Veri Analiz Teknikleri²²³

Anlatılan Konu	Hile
Satıcı bazında satın almalar	Bazı satıcılara özel muamele yapılması
Tür ve tarihine göre stok seviyesi	Stoklar sipariş verme seviyesinde sipariş ediliyor ya da stokta fazla bulunmasına karşın sipariş verilmesi
Adresli gönderilen stoklar	Satıcının adresi bir çalışanın ya da başka bir satıcının adresi ile aynı olabilir
Parça bazında maliyet	Yapılan iskontoların satın alma maliyetinden düşülmesi
Parça başı direkt işçilik	Belli bir iş ya da stok kalemine yüklenen işin işçilik gideri
Parça başı kullanılan hammadde	Kullanılan hammaddeler ilgili stok kalemine düzgün yüklenmemiş olabilir
Stoktan Çıkarma-Sipariş verme	Kullanılabilir stoklar zamanından önce hurda olarak ayrılmış olabilir
Stok noksanı	Stok hırsızlığı yaşanmış ya da sipariş verme sistemi çalışmıyor olabilir
İade ve indirimler	Olması gerekenden fazla iade ve indirim olabilir
Satın alan	Stok satın almasıyla görevli kişinin yetki alanının dışına çıkması

Aşağıda yer alan tabloda ise, çeşitli hile türlerine göre veri analiz programları aracılığı ile yapılabilecek testler ve bunların hedefledikleri amaçlar ve ilgili verilerin veritabanındaki hangi dosyalardan alınacağı ile ilgili bilgiler yer almaktadır.²²⁴

²²² Greene, Craig L., "Inventory & Vendor Fraud: Spotting Inflated Inventory", ACFE 13th Annual Fraud Conference, s. 10-11.

²²³ Greene, Craig L., ACFE 13th Annual Fraud Conference, s. 10-11.

²²⁴ Bozkurt, Necat a.g.e. s.185-186-187.

Tablo 6: Veri Analiz Programları ve Hile Türleri

TEST TÜRÜ	AÇIKLAMA	DOSYA
Karlılık Oranları	İşletmenin satışları olumlu bir biçimde artış gösterirken, karlılığın azalması anlamlı olabilir.	-
Akışkanlık Oranları	Diğer analizlere göre işletmenin nakit durumunun iyi olması gerekirken, nakit akışının azalması dikkat çekicidir.	-
Yatay Analizler	İşletmenin satışları olumlu bir biçimde artış gösterirken, karlılığın azalması anlamlı olabilir. Satışların bir yüzdesi olarak dönem sonu stok, satışların maliyetindeki artış veya azalışlarla doğrudan ilişkilendirilebilir. Trend analizine göre, stoklardaki eksiklik veya modası geçme oranı artış gösteriyorsa, bu bir hile belirtisi olabilir.	-
Benford Kanunu	Tüm stok girişlerinin ve satıcılara yapılan ödemelerin analizi yapılır.	Alış Dosyası, Fatura Ödemeleri
Stok girişlerinin ve satıcılara ödemelerin tabakalandırılması ve yaşlandırılması	Yüksek tutarlı düzeltmelere ve küçük tutarlı çok sayıda düzeltmelere odaklanır.	Alış Dosyası, Fatura Ödemeleri
Stokların standart fiyatları ile fiili fiyatları tabakalanır.	Bu tabakalama ile alınan stokların fiili fiyatlarının, standart fiyatları aşıp aşmadığının anlaşılması amaçlanır	Eldeki Stok
Birden fazla döneme göre modası geçmiş stokların trendi alınır.	Yüksek fiyatlarla alınan stoklarda, eskime görülmesi doğal olabilir. Trend analizi ile bu durum tanımlanabilir.	Eldeki Stok
Alımlarına göre stokların yaşlandırılması yapılır.	Yüksek fiyatlarla alınan stoklarda, eskime görülmesi doğal olabilir. Trend analizi ile bu durum tanımlanabilir.	Eldeki Stok
Eldeki stokların aylara göre olan miktarları hesaplanır. En yüksek miktarlı aylar alınır	Yüksek fiyatlarla alınan stoklarda, eskime görülmesi doğal olabilir. Trend analizi ile bu durum tanımlanabilir.	Eldeki Stok, Yükleme Dosyası
Cari yılda kullanılmayan stok kalemleri çekilip alınır.	Yüksek fiyatlarla alınan stoklarda, eskime görülmesi doğal olabilir. Trend analizi ile bu durum tanımlanabilir.	Eldeki Stok, Yükleme Dosyası
Stok maliyetleri, satış fiyatlarından fazla stok kalemleri çekilip alınır.	Stok fiyatları normalden yüksek olan kalemlerde hile olasılığı yüksektir.	Eldeki Stok
Ekonomik sipariş düzeyini aşan stok alımları çekilip alınır.	Stok kalemlerinde normal düzeyin üzerinde alım olması hile belirtisidir.	Alış Dosyası Ana Stok Dosyası
Çeşitli biçimlerde yapılan çift ödemeler araştırılır.	Çift ödeme testleri, satıcı, fatura numarası ve tutar üzerinden yapılır. Daha ayrıntılı olarak, aynı fatura ve tutarın iki farklı satıcıya ödenip ödenmediğine bakılır.	Fatura Ödemeleri
Satıcılar üzerinde büyük tutarlı satın alma oranları hesaplanır.	Satıcılardan yapılan büyük tutarlı alımlarda trend olarak önemli farklılıkların çıkması hile belirtisidir.	Fatura Ödemeleri
Aynı yılda, aynı malın yıllık olarak fiyat değişimleri hesaplanır.	Bir yıl içinde bir malın fiyatında meydana gelen değişiklikler hile göstergesidir.	Satın Alma Siparişleri
Özellikle yapılan küçük alımlarda bir satıcının ardışıklık gösteren faturalarına bakılması.	Satıcılar küçük tutarlarda ancak gerçek olmayan faturalar gönderirler. Bunlar genelde sıra numarası izlerler.	Fatura Ödemeleri
Bir satın alma türünde on iki aylık ödeme ortalamasını aşan biçimde herhangi bir satıcıya yapılan ödemeler	Büyük tutarlı ödemeler olağan değildir. Hile belirtisi olarak dikkat etmek gerekir. Özellikle ilgili satıcıların işlemlerini diğer benzer satıcılarla karşılaştırmak gerekir. Hile belirtisi olarak dikkat edilmelidir.	Fatura Ödemeleri
Satın alma türüne göre fatura ödemelerinin özetlenmesi ve üç satıcıdan az olan alanların tanımlanması.	Satın alma türüne göre bazı alanlarda satıcı sayısının az olması, hile belirtisidir. Bu hareket rekabeti sınırlandırarak, hile olasılığını arttırabilir.	Büyük Defter Kayıtları Fatura Ödemeleri
Düşük kalite nedeniyle iade edilen malları satan satıcıların özetlenmesi.	Düşük kalite hareketleri, işletmede çalışan hilelerini arttırabilir.	Alış Dosyası
Çalışan adresleri ile mal yükleme adreslerini karşılaştırarak malın kime gönderildiğinin belirlenmesi.	Mal bir hile eylemi sonucunda, doğrudan çalışanın adresine gönderilebilir.	Yükleme Kayıtları Çalışan Adresleri
Bir işletme adresi olarak düzenlenmemiş adreslere mal teslimlerinin çıkartılması.	Mal teslimleri, sisteme bir işletme adresi gibi girilmiş olan çalışan adreslerine yüklenilebilir. Bu gibi adresler ek araştırmalarla ortaya çıkartılabilir.	Yükleme Kayıtları

4.2.4. ERP ve Veri Madenciliği Tekniği

İşletmelerin karmaşıklaşan faaliyetleri ve iş yoğunlukları hem hilekara hileli işlemleri gerçekleştirme fırsatı vermekte hem de denetçinin analizleri gerçekleştirmesini zorlaştırmaktadır.

Bu bağlamda veri madenciliği mantığı üzerine inşa edilmiş hile denetimi yazılımları denetçilere hem zaman avantajı kazandırmakta hem de daha fazla veriyi analiz etme şansı vermektedir.

Veri madenciliği, büyük hacimli veri yığınları içerisinde karar alabilmek için potansiyel olarak faydalı olabilecek, uygulanabilir ve anlamlı bilgilerin çıkarılması işlemleridir.²²⁵ Veri madenciliği uygulamaları veri tabanlarından veri çekilmesi ve verilerin analizlerinden meydana gelmektedir.

Denetim açısından veri madenciliği ise; anormallikleri ve hile şemalarını gösteren hile belirtilerini tanımlamak üzere işletmelere ait verilerin elde edilmesi ve analiz edilmesidir. Veri madenciliği hem analitik hem de sezgisel tekniklerden oluşur. Analitik tekniklerden oluşur çünkü denetçi verilerle hile şemaları arasında ilişki kurmalıdır. Sezgiseldir çünkü verilerin yorumlanması gereklidir.²²⁶

İşletmelerin kullanmış oldukları yazılımların başlıcası ERP uygulamalarıdır. Hem veri madenciliğinin ilk adımı hem de işletmeyi tanımak için hem de veri tabanına veri depolama özellikleri açısından kullanılan ERP yazılımının detaylı olarak incelemesi gerekmektedir.

ERP yazılımları aracılığıyla işletmenin bütün fonksiyonları yönetilmeye çalışılmaktadır. Türkiye’de öne çıkan başlıca ERP yazılımları; SAP, ORACLE, Microsoft Dynamics, CANIAS ERP, NETSİS ve LOGO’dur. En çok bilinen SAP yazılımında 60’ın üzerinde modül, Microsoft Dynamics AX yazılımında ise ortalama 20 modül yer almaktadır.²²⁷ Örneğin; ERP uygulaması kullanan bir işletmede müşterilere ilişkin hile belirtilerinden dolayı müşterilere ait temel verilerin yer aldığı dosyaya veri tabanından ulaşıldığını varsayalım. Ekranda karşımıza müşteri ile ilgili adresler, satış siparişi, iletişim

²²⁵ Vona Leonard “**W.Fraud Risk Assessment, John Wiley&Sons**”, New Jersey, 2008, s.69.

²²⁶ Vona, Leonard W., 2008, s.69.

²²⁷ Pehlivanlı, Davut, “**Hile Denetimi Metodolojisi ve Raporlama**”, 2011, s.81.

bilgileri ve ödeme bilgileri Excel formatında bir veri tabanı dosyasına ulaşılabilecektir. Burada müşteri portföyünde binlerce müşteri olan bir işletme ise öncelikle veriler homojen gruplara ayrılmalıdır.²²⁸ Burada denetçiler verileri pazarlama temsilcileri, bölgeler, alt ürün grupları, yurt içi yurt dışı, bakiyesi olanlar ve olmayanlar, kredi limitini aşanlar ve aşmayanlar ile vadesi geçmiş borcu olanlar ve olmayanlar şeklinde gruplara ayırabilirler. Ayrıca homojen gruplara ayrılmış verilerin kayıplar, boşluklar, çifte girişler, mantık testleri, eşleştirme ve karşılaştırma analizlerine tabi tutulması gerekmektedir.²²⁹

Kayıp verilere ilişkin örnekler; müşteri verilerinden eksik olan alanlar; adres, telefon ve banka hesap bilgisi gibi. Çifte girişlere örnekler; aynı fatura numaraları ve aynı tutarda faturalar gibi. Eşleşen bilgiler; diğer veri tabanı dosyaları ile eşleşen bilgilerdir. Örneğin; müşteri adresi ile çalışan adresinin aynı olması gibi.²³⁰

Ulaşılan bu bilgiler çerçevesine hile belirtileri denetçi tarafından kendi içerisinde risk değerlemesine tabi tutulur ve sıralanır.

4.2.5. Doğrulama Mektupları

Denetim tekniklerinden biri olan doğrulama (confirmation) uygulamasının bir örneği de doğrulama mektupları göndermedir. Denetçinin elde edebileceği delillerden birisi de doğrulamalardır.

Doğrulama, herhangi bir konu hakkında denetlenen işletme dışındaki bilgi sahibi kimselerin doğrudan doğruya denetçiye verdikleri cevaplardır. Üçüncü kişilerden alınan bilgiler yazılı ve sözlü olabilir. Genellikle de yazılı mektup şeklinde olabilir. Yazılı doğrulama, belgesel delillerin özel bir türü olup en güvenilir olanıdır. Özellikle alacak hesaplarının denetiminde kullanılan en önemli delil türüdür.²³¹ Bu tekniğin hayali alıcı ve satıcıların ortaya çıkarılmasında çok faydası vardır.

²²⁸ Vona, Leonard W. 2008, s.77.

²²⁹ Vona, Leonard W. 2008, s.77-78.

²³⁰ Vona, Leonard W. 2008, s.80.

²³¹ Gürbüz, Hasan, “**Muhasebe Denetimi**”, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, s.97.

Yaşanan birtakım olaylarda hilekarların doğrulama mektupları tekniğine karşı tedbir ve önlemler aldıkları görülmüştür. Hilekarların doğrulama mektuplarını çeşitli yollarla değiştirdikleri ya da kendileri doldurup imzaladıkları ve denetçilere verdikleri ortaya çıkmıştır. Doğrulama mektupları denetçiler tarafından değil, müşteri tarafından üçüncü kişilere gönderilir. Çünkü denetçiler üçüncü kişilere şirket hakkında bilgi alma yetkileri olmadığından, üçüncü kişiler, istese bile şirket hakkında bilgi vermeyeceklerdir. Bu yüzden özellikle faksla gelen cevaplarda, cevaplar üzerinde faks numarası, isim gibi alanlarda değişiklikler yapabilme olasılığı bulunmaktadır.²³²

1993 yılında Kurzweil Applied Intelligence, Inc. Şirketinin çalışanları yaptıkları hile ortaya çıkmasını diye denetçiler tarafından gönderilen doğrulama mektuplarının yanıtlarını değiştirmişler ve denetçilere bu şekilde vermişlerdir.²³³ Bu yüzden doğrulama mektubu gönderirken ve yanıtlarını alırken doğrulama mektupları çok sıkı bir şekilde takip edilmeli ve hilekarlar tarafından manipüle edilip edilmediğinden emin olunmalıdır

²³² Taylor, H. Donald, Glezen G. William, “**Auditing, Integrated Concepts and Procedures**“, 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA 1994, s. 539.

²³³ “Sample of Confirmation Frauds 2003-1985,” <http://www.capitalconfirmation.com/index.asp>, 18.05.2012.

5. BÖLÜM: ÇALIŞAN HİLELERİNİN ÖNLENMESİ

Hilenin önlenmesi çalışmaları her işletmenin dikkate alması gereken bir konudur. Bu aşamada hile meydana gelmeden önce uygulanacağından daha önemli bir rol almaktadır.²³⁴ Bir hileyi önlemek, o hileyi tespit etmekten daha ucuzdur. Bu nedenle hilenin tespit edilmesinden ziyade hilenin önlenmesine önem verilmelidir. Bu aşamada karşılaşılan en büyük sorun ise hile ile henüz karşılaşmamış yöneticilerin, hile konusuna gereken önemi vermemeleridir. Bu kişiler henüz hile ile karşılaşmadıklarından oluşabilecek risklerin ve maliyetin farkında değildirler. Yöneticiler özellikle direkt finansal maliyetlerle ilgilirlirler. Ancak bu maliyetlerin yanında hilenin ortaya çıkarılması için harcanan zaman, yasal cezalar, araştırma maliyetleri ve artan sigorta primleri gibi ek maliyetlerde söz konusudur.²³⁵

KPMG denetim firmasının 2007 yılında yaptığı bir ankete göre işletmelerin çoğunun hileyi önleme konusunda sistematik bir yaklaşım benimsemedikleri ifade edilmektedir. Gerekli adımların çoğu zaman hile meydana geldikten sonra atıldığı, dolayısıyla hile yüzünden oluşan kayıpların telafi edilmesi zorlaşmakta ve hatta imkansız hale gelmektedir. Ankete göre işletmelerin sadece % 16'sı hile sonucu meydana gelen zararlarını karşılayabilmiştir. Diğer işletmeler ise zararlarını karşılamaya çalışmakta, fakat zor ve uzun bir mahkeme süreci ile karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin en az yarısı da hiçbir şekilde zararlarını karşılayamamaktadır. Bu yüzden kayıplar meydana gelmeden önce hileyi önlemeye çalışmak işletmeler için daha yararlı olacaktır.²³⁶

Hileyi önlemenin maliyeti, ortaya çıkartma maliyetinden çok daha az olduğundan dolayı, işletmenin azımsanmayacak derecede hem maddi hem de manevi tasarruf elde etmesini sağlamaktadır.

²³⁴Bozkurt, Nejat, "İşletmelerde Çalışanların Yaptıkları Hileler, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi",Seminer Notları, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2001, s.23.

²³⁵Durant, Andrew, "Fraud Preventions: The Latest Techniques", 15th ACFE Annual Fraud Conference, <http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=307>.

²³⁶ KPMG, s:30, 2007.

Bununla birlikte yönetimlerin hileye gereken önemi vermemelerinin başlıca nedenleri onların sahip olduğu aşağıdaki düşünce tarzlarından dolaydır.²³⁷

- İşletme çalışanlarının hepsinin güvenilir ve dürüst olması nedeniyle hile yapmayacakları düşüncesi,
- İşletmenin gerekli iç kontrollerinin olması dolayısıyla düzgün bir işletme olduğunun düşüncesi,
- Yönetimin çalışanının bir hile yapması durumunda bunun hemen farkına varacağı düşüncesi,
- Yönetimin hile yapılması durumunda ortaya çıkacak zararın büyük olmayacağı ve bunu işletmenin karşılayabileceği düşüncesi,
- Şirketin Sarbonex-Oxley Kanununun gerektirdiği uygunluğa sahip olmasından dolayı, hiç hile ile karşılaşmayacağı düşüncesi.

Aşağıdaki adımların atılması, işletmede hilenin önlenmesi konusunda büyük ölçüde faydalı olacaktır:

- Hile yöntemlerini keşfetmek, daha önce yapılmış hileler dahil başka ne gibi hileler yapıldığına dair hile yöntemlerini araştırmak,
- Özellikle para ile ilgili konularda aynı kişilere; hem işlem kontrolleri, hem para transferleri hem de raporlama gibi görevleri bir arada vermemek,
- Çalışanların şirket içindeki pozisyon ve konumlarını, belirli periyotlarla ve belirsiz sürelerle değiştirmek,
- İşletmenin çalışanlarını düşük maaşla, çok fazla iş yaptırma prensibi ile çalıştırma prensibinden vazgeçmesi,
- Performans ölçümleri ve otokontrol sistemleri uygulayarak satış personellerine adil hedefleri koyarak verilen primlerin denetiminin yapılması,
- Çapraz raporlama ile sonuç odaklı istatistiklerin ortaya çıkarılmasının sağlanması,
- Şirketin çalışanlarının proje üretmedeki sadakati ve detayları inceleyebilmesi,

²³⁷ Ernst&Young Report, “**Fraud: Six Myths That Hold Companies Back**”, 2006.

- Şirketin işe alım süreçlerini gözden geçirmesi,
- İşletmenin çalışanlarının kıdem ve terfilerinde adil davranmasını sağlamak,
- İşletmenin oluşabilecek hilelere karşı güvenlik kameraları, telefon kayıtları ve mail kontrol sistemlerini aktif olarak kullanması.²³⁸

5.1. DÜRÜST KİŞİLERİN İŞE ALINMASI VE HİLEDEN KAÇINMA ADINA EĞİTİM VERİLMESİ

Günümüzde işletmelerin dürüst çalışan alımı yapabilmesi için, düzgün bir biçimde oluşturulmuş eleman alımı ve izleme politikalarının bulunması gerekmektedir. İşletmelerin gerekli ahlaki ve mesleki değerleri taşımayan kişileri işe alma riskini en aza indirmek çok önemlidir. Bunun için yeni işe alınacak kişilerin ilerideki durumlarının en iyi göstergesi geçmişteki durumlarıdır. Bu sebeple işe yeni alınan kişilerin geçmişi iyi araştırılmalı ve kişilerin referanslarına başvurulmalıdır.

Profesyonel bir şekilde yapılan araştırmalar bu kişilerin geçmişte yaşadığı hapse girmek, kredi sorunları olmak gibi durumlarını açığa çıkarabilecektir. Bir işletmede üst düzey yöneticinin yaptığı hile ortaya çıkarıldığında bu kişinin bir önceki işinde de aynı hileyi yaptığı ortaya çıkarılmıştır.²³⁹

Her çalışanın kendisine ait değerleri ve kişisel etik kuralları olduğu unutulmamalıdır. Burada çalışan, aşırı baskıyla ve elverişli fırsatlarla karşılaştığında dürüst olmayan davranışlar sergilemektedir. Hileyi önleyebilmek adına en büyük engel, hilenin herkes tarafından yapılabilmesinin mümkün olduğunun anlaşılabilmesidir.²⁴⁰ Eğer işletme hileyi önlemek istiyorsa, özellikle güven gerektiren pozisyonlar için dürüst olmayan kişilerin işe alımını ve terfi ettirilme şansının en aza indirecek etkili

²³⁸ Değer Ali Rıza, a.g.e.17 Nisan 2012.

²³⁹ Biegelman, Martin T., "Designing a Robust Fraud Prevention Program", Part Two, Fraud Magazine, March/April 2004. www.acfe.com

²⁴⁰ Joseph T. Wells, How To Screen Job Applicants To Avoid Potential Employee Fraud, <http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=19> (23.10.2009)

politikalar oluşturulmalıdır. Bunun için birinci adım daha önce hile yapmış bir kişiyi işe almamaktır. Bir çalışanı işe almadan önce aşağıdaki konularda kontroller yapılmalıdır;²⁴¹

- İşe alınacak kişinin çalışma geçmişinin araştırılarak doğrulanması,
- İşe alınacak kişinin sabıka kaydının kontrolü,
- İşe alınacak kişinin özgeçmişinde belirtmiş olduğu referansların kontrolü,
- İşe alınacak kişinin eğitimi ve sahip olduğu sertifikaların kontrolü.
- Bu kontrollere ek olarak kişilik testleri, dürüstlük testleri, ses stres analizi, el yazısı analizi, zeka testleri ve psikolojik testler gibi destekleyici unsurlar da faydalı olabilir.²⁴²

Ancak bu kontrollerin yapılması hileden tamamen bir koruma sağlamaz. Çünkü birçok hilekarın geçmişte işlediği kayıtlı bir suç bulunmamaktadır. ACFE'nin 2012'de yayınladığı hile raporuna göre geçmişinde hiçbir suç kaydı olmayan hilekarların oranı % 87, çalıştığı işyerinde daha önce cezalandırılmamış hilekarların oranı ise % 82,4'tür.

Elbette herşey işe alımlarla bitmemektedir. Etkili sonuç alabilmek için işe yeni başlayan çalışanlara işe alım aşamasında işletmenin değerleri, yürütme kuralları ve etik kurallarını da kapsayan periyodik eğitimler verilmelidir. Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmeleri ile çalışanın şirket değerlerine ve kurallarına uyup uymadığı gözden geçirilmektedir.²⁴³

5.2. OLUMLU BİR ÇALIŞMA ORTAMI YARATILMASI

Günümüzde işletmeler çalışanları için olumlu bir çalışma ortamı yaratmaz ise, o işletmede dürüstlük, açıklık ve yardıma dayalı kültürden

²⁴¹ Wells, Josph T. "Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection", John Wiley & Sons Inc., s.1, 2004, U.S.A.

²⁴² Bozkurt, Necat, 2009, s. 411.

²⁴³ Biegelman, Martin T. Fraud Magazine, March/April 2004. www.acfe.com

bahsetmek olanaksızdır. Yapılan araştırmalara göre işletme çalışanları pozitif bir çalışma ortamında olduklarında olumsuz durumların ortaya çıkması minimum seviyede olmaktadır. Eğer işletme çalışanlarına olumlu bir çalışma ortamı sağlayamadığında ise, çalışanın moralinin düşük olması sebebiyle işletme birçok hile fırsatları ile karşı karşıya gelmektedir. Bu durum çalışanın işletmesine karşı hile yapma olasılığını güçlendirmektedir.²⁴⁴

İşletmede olumlu çalışma ortamı kendiliğinden oluşacak bir ortam değildir. Bu olumlu ortamın yaratılması için çeşitli çabalarla geliştirilmesi gerekmektedir.²⁴⁵ Bunun yolu da işletmelerin çalışanlar ve faaliyetleri üzerinde oluşturulan prosedürlerden geçmektedir.

İşletmelerde hile yapma olasılığını tetikleyecek uygulamalardan bazı örnekleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁴⁶

- İşletme yönetiminin çalışan ücret ve terfilerinde adil olmayan bir politika uygulaması,
- İşletme yönetiminin statik ve geleneksel bir yönetim anlayışını benimsemesi,
- İşletme yöneticilerinin ahlaksız, etik değerlere duyarsız, duygusuz ve otoriter kişilik özelliklerine sahip olması,
- İşletmenin organizasyon yapısında haksız uygulamaların açığa çıkması,
- İşletmenin gerçekleşmesi mümkün olmayan bütçe hedefleri ve bunun beraberinde çalışanlara konulan katı kurallar,
- İşletme çalışanlarının sürekli değişmesi, çalışanın sürekli devamsızlık yapması,
- İnsan kaynaklarının çalışanlara kalitesiz eğitim uygulaması,
- İşletmenin organizasyon yapısında kişilerin görev ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmaması,
- İşletme çalışanları arasında iletişimin zayıf olması.

²⁴⁴ Bozkurt, Necat, 2009, s. 404.

²⁴⁵ Pişkin, İrem Ayşe, "İşletmelerde Hileli Mali Raporlama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004, s.40.

²⁴⁶ Bozkurt, Necat, 2009, s. 405.

Yukarıda sayılan risk oluşturabilecek uygulamaların önüne geçmek için en büyük rol insan kaynakları bölümüne düşmektedir. İnsan kaynakları bölümü işletmede uygun bir kültür yapısı ve pozitif bir çalışma ortamı yaratmada etkin bir rol oynamaktadır. İşletmeye uygun olan politika ve prosedürleri hayata geçirerek çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır.

İnsan kaynaklarının çalışmalarına yönelik uygulayacağı politika ve prosedürlerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.²⁴⁷

- İşletmenin çalışanlarına başarıları ve performanslarının karşılığında ödül politikası uygulaması,
- İşletme çalışanlarında ekip ruhunun oluşturulması ve katılımcı karar alma ortamının sağlanması,
- İşletmenin yapısına uygun bir kariyer geliştirme programı uygulaması,
- İşletme çalışanlarına yüksek düzeyde ve kaliteli eğitim programları uygulanması,
- İşletme bütçesinin ve bütçe içerisinde belirlenen hedeflerin mantıklı olmasına dikkat edilmesi,
- Adil ve eşitlikçi bir terfi politikasının uygulanması,
- İletişimde net kararların ve yöntemlerin oluşturulmasıdır.

Bir yönetici çalışanlarından belli bir standart düzeyi bekliorsa, öncelikle kendisinin o düzeyi yakalaması ve örnek olması gerekmektedir. Çünkü bir çalışan, yöneticisini dürüst olmayan bir davranış içerisinde gördüğünde, kendisi de bu konu da cesaretlenmektedir. Dolayısıyla işletmelerde yer alan belirli standartlara tüm çalışanların uyması genel standarttır.

²⁴⁷ Bozkurt, Necat, 2009, s. 405-406.

5.3. İŞLETMEDE ETİK KURALLARIN GELİŞTİRİLMESİ

Etik kural, hileyi önlemede en önemli etkenlerden biridir. Etik kurallar kısaca işletmede neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal etik kurallar işletmede yazılı bir biçimde olmalıdır.²⁴⁸ SOX (Sarbanes Oxley) Yasası madde 406'ya göre üst düzey yöneticilerin etik kurallara bağlılık göstererek, teşvik edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Kurumsal etik politikalar genel olarak aşağıdaki hususları içermektedir.²⁴⁹

- Çıkar çatışmalarını önleyebilmek için prosedürler,
- Hırsızlık,
- Gizli ve şirket içi bilgilerin uygun olmayan kullanımı,
- Hediye kabul etme ve verme politikası.

İşletmede yer alan etik kurallar ya da hile karşıtı politikalar hileyi önlemek için tek başına yeterli değildir. Etik davranışların bütünü işletmede yerleşik bir kültür haline getirilmeli, bu kültür önce üst yönetim tarafından benimsenmeli, daha sonra çalışanlar teşvik edilmelidir. Bu konuda çalışanlar çoğu zaman kendilerine bir rol model belirlerler. İşletmenin üst yöneticileri çalışanlar için her zaman örnek olmalı, ahlaki ve etik olarak davranışları ile onlara yol göstermelidirler. Böylece yönetim hileye sıfır tolerans tanıdığını çalışanlarına göstermiş olur.²⁵⁰

Etkili bir hile karşıtı ortamının temel taşı dürüstlük üzerine kurulmuş, ilgili değer sistemi ile bütünleşmiş bir kültürdür. Bu değer sistemi genellikle yürütme kuralları olarak yansır. Yürütme kuralları işletmenin temel değerlerini yansıtmalı ve çalışanlara işleri sırasında uygun kararlar verebilmeleri için rehberlik etmelidir. Yürütme kuralları; etik kurallar, gizli çıkar çatışmaları, entelektüel sermaye, cinsel taciz ve hile gibi konuları içerebilir. Yürütme

²⁴⁸ Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), s.26.

²⁴⁹ Harry Cendrowski, James P. Martin ve Louis W. Petro, The Handbook of Fraud Deterrence, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2007, s. 74.

²⁵⁰ Biegelman, Martin T. Fraud Magazine, March/April 2004. www.acfe.com

kurallarının etkili olabilmesi için bütün çalışanlara anlaşılabilir bir tarzda ulaştırılmalıdır.²⁵¹

İşletmede açık bir şekilde oluşturulacak davranış kuralları, prosedürleri ile işletme hem çalışanlarına hem de dış çevresine hırsızlığı, hileyi ve dürüst olmamayı bir tehlike olarak algıladığını göstermiş olmaktadır. Detaylı bir davranış kuralları prosedürü ile işletme nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu, yanlışlıklar sonucunda ne gibi yaptırımlar uygulayacağını belirtmelidir. Yapılan birçok hile araştırmasında çalışanların kendilerini haklı göstermek için aşağıdaki düşüncelerin arkasına saklandığı tespit edilmiştir;

- “Bu yaptığının yanlış olduğunu bilmiyordum, nerede yazıyor bunun yanlış olduğu” ya da kendini haklı göstermeye çalışarak,
- “Yapacağım hırsızlık işletmede kimseye zarar vermez” düşüncesinin arkasına saklanmaktadır.²⁵²

Aşağıdaki tabloda bir işletmede etik ortamı sağlamayı amaçlayan, “İşletme Yürütme Kuralları” örneği yer almaktadır.²⁵³

²⁵¹ SAS (Statement of Auditing Standards) No: 99.

²⁵² Bozkurt, Necat, 2009, s. 407.

²⁵³ Bozkurt, Necat, 2009, s. 408-409.

Tablo 7: İşletme Yürütme Kuralları

İşletme Yürütme Kuralları	İşletme ve çalışanları, her zaman yasalara ve düzenlemelere uygun davranış göstermek zorundadırlar. İşletme, çalışanlarının yasalara aykırı faaliyetlerini kesinlikle hoş görmeyecek ve affetmeyecektir. Bu kapsama yasa dışı ödemeler, dolaylı katkılar ve rüşvet alma gibi davranışlar girmektedir. Ayrıca işletme kendisini kamuoyunda bir olumsuzluğa götürecek faaliyetlere izin vermez.
Genel Çalışan Yürütme Kuralları	İşletme, çalışanlarından yaptıkları işlerde sağduyulu olmalarını beklemektedir. Alkol,kumar, çatışma, küfür ve benzeri profesyonel olmayan faaliyetler iş ortamında kesinlikle yasaklanmıştır.Çalışanlar iş ortamında sekse yönelik davranışlardan uzak duracaklardır. Uygun olmayan bir lisan kullanmayacaklar, çalışma alanlarında ve bilgisayarlarında istenmeyen unsurları bulundurmayacaklardır.
Çıkar Çatışmaları	İşletme, çalışanlarından işlerini özenli, dürüst bir biçimde ve organizasyonun çıkarlarını üst düzeyde koruyacak biçimde yürütmelerini beklemektedir. Çalışanlar, işletmedeki konumlarını ve bilgilerini kendilerine çıkar sağlayacak biçimde kullanamazlar. Çalışanların iş ile ilgili çıkar çatışmasına girmeleri durumunda, haklarında yöneticileri aracılığı ile acil bir soruşturma başlatılacaktır.
İşletme Dışı Faaliyetler	Tüm çalışanlar işletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde ciddi bir sorumluluk taşıyacaklardır. Çalışanlar, işletme dışında işletmeye zarar getirecek herhangi bir ilişkiye girmeyeceklerdir.
Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler	Çalışanlar, hiçbir biçimde işletme gerekleri dışında müşteri ve tedarikçilerle ilişkiye girmeyeceklerdir. Konumlarını ve bilgilerini kullanarak müşteri ve tedarikçiler üzerinden kişisel yarar sağlamayacaklardır.
Hediye, Ağırlama ve Çeşitli İyilikler	Çalışanlar, işletme ile ilgili olan taraflardan hediye alamazlar, onların ağırlama isteklerini veya yapacakları iyilikleri kabul edemezler. Çalışanlara sağlanacak bu gibi olanakların, onların alacakları kararları etkilemeye yönelik olacağı açıktır. Her aşamada bu gibi hareketlerin işletmeye zarar vereceği unutulmayacaktır.

<p>Rüşvet ve Gizli Komisyonlar</p>	<p>Çalışanlar, işletme faaliyetlerine yönelik olarak hiçbir biçimde kişisel yarar sağlayacak ödemeleri kabul etmezler. İşletme çalışanın müşteri veya satıcılardan rüşvet veya gizli komisyon almasını kesinlikle yasaklamıştır. Bu gibi davranışlarının belirlenmesi durumunda anında işten çıkartma gerçekleşecek ve suç duyurusu yapılacaktır.</p>
<p>İşletme Fonları ve Diğer Varlıklar</p>	<p>Çalışanlar sorumlulukları altında bulunan fonları önceden belirlenmiş olan politikalara göre kayda almak ve korumak zorundadırlar. İşletmede dürüst olmayan davranışları ve hileleri önlemeye yönelik sıkı standartlar oluşturulmaktadır. Eğer çalışan dürüst olmayan bir davranış içinde veya bir hile eyleminin tarafı olarak görülürse, hakkında acilen inceleme başlatılacaktır.</p>
<p>İşletme Kayıtları ve İletişim</p>	<p>Çalışanlar, işletmenin kayıtlarını yasal düzenlemelere ve işletme içi politikalara uygun olarak tutacaklardır. Kayıtlar, zamanında, doğru ve güvenilir bir biçimde yapılacaktır. İşletmenin muhasebe kayıtları her türlü işlemi doğru ve dürüst biçimde yansıtmak zorundadır. Çalışanlar ilgili kayıtları, işletmenin lehine bile olsa bozamazlar, değiştiremezler ve herhangi bir yere iletemezler. Özellikle hileli finansal raporlamaya yönelik operasyonlar kesinlikle yasaklanmıştır.</p>
<p>İşletme Dışı Kişi ve Kuruluşlarla İlişkiler</p>	<p>Çalışanlar, işletme dışı ilişkilerde işletmenin namına zarar getirmeyecek bir biçimde gereken özeni göstereceklerdir. Çalışanlar, işletme kimliklerini, işletme fonlarını ve varlıklarını kişisel ve politik olaylarda kullanamazlar. Çalışanlar dış ortamda, işletme faaliyet konuları dışında, işletmeyi alet ederek herhangi bir faaliyette bulunamazlar. Olağan işler dışında işletmeye ait konuları üçüncü taraflarla konuşmazlar.</p>
<p>Gizlilik ve Güvenlik</p>	<p>Tüm çalışanların işletme faaliyetlerinde gizliliğe ve güvenliğe üst düzeyde özen göstermeleri ve uymaları esastır. İşletmenin satıcıları ve müşterileri ile ilgili her türlü bilgi gizli tutulmak zorundadır. İşletme yalnızca kendisine gerekli bilgileri toplamak ve kullanmak durumundadır. İş gerekleri dışında bilgilerin toplanması ve bunların çeşitli amaçlarla kullanılması yasaktır. İşletmede bulunan kişisel bilgiler üst düzeyde korunmak zorundadır. Bu kurallara uymayan çalışanlar için yasal takibat yapılacaktır.</p>

5.4. ÇALIŞANLARA YÖNELİK DESTEK PROGRAMLARI

Çalışanları hile yapmaya iten nedenlerden biri de üzerlerinde hissettikleri baskıdır. Çeşitli nedenlerle baskı altında olan bir çalışan kendini yalnız hissetmekte, sıkıntılarını paylaşamamakta ve hile yapmaktan başka bir yolun kalmadığını düşünebilmektedir. Bu noktada işletmelerin çalışanlarına çeşitli destek programları sunmaları, genel olarak hilenin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür programların genel amacı çalışanların üzerindeki baskıyı azaltabilmektir. Programlar bu amaç doğrultusunda çalışanın alkol, uyuşturucu ve kumar bağımlılıklarına çözüm bulmaya çalışmakta, para yönetimi, sağlık, aile ve kişisel sorunlarda destek hizmeti vermektedir.

Yöneticiler yalnızca işletmenin finansal riskleri üzerinde yoğunlaşmayıp, hile riski yönetimi de oluşturarak hayata geçirmelidirler. Yönetici, çalışanın davranışlarında normal olmayan durumlar sezdiğinde bu durumu bir hile uyarısı veya belirtisi olarak algılamalıdır. Bu durumda yönetici çalışanın davranışlarını izlemeye başlamalıdır. Örneğin; bir çalışanın işyerinde sürekli uykusuz görünmesi, olağan olmayan stresli ve ani davranışlar sergilemesi, işe sürekli geç kalması olabilecek hilelerin belirtisidir. Bu durumda çalışana yakın olmak, onunla iletişim halinde olmak ve bu konularda yazılı politika ve prosedürlerin bulunmasından geçmektedir.²⁵⁴

5.5. ETKİN BİR İÇ KONTROL YAPISI OLUŞTURULMASI

Günümüzde hileye maruz kalan işletmelere bakıldığında bunların çoğunda iç kontrol sisteminin bulunmadığı ya da düzgün bir şekilde işlemediği görülmüştür. Bir işletmenin etkin bir iç kontrol sisteminin olması hem hataların hem de hilelerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

İç kontrol kavramının tüm dünyada kabul görülen COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) tarafından yapılan tanımına göre **iç kontrol**;

²⁵⁴ Bozkurt, Necat, 2009, s. 413.

- İşletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer çalışanları tarafından yürütülen,
- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- İlgili yasa ve düzenlemelere uygunluğu konusunda amaçlarına ulaşip ulaşmadığı yönünde makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.²⁵⁵

COSO iç kontrol çerçevesi; halka açık olsun olmasın, büyük-küçük tüm işletmelerde uygulanabilir bir iç kontrol modeline sahiptir. ACFE tarafından bir araştırmada, hileye maruz kalan işletmelerin % 90'ında uygun iç kontroller kullanılsaydı söz konusu hilelerin önlenmiş olacağı ortaya çıkmıştır.²⁵⁶ Bu sonuç iç kontrollerin hile riskini minimize etmede ne kadar etkili bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Günümüzde birçok işletmede doğrudan önlenemeyen çeşitli risk unsurları vardır. Bu tür risklere **doğal risk** adı verilmektedir. Örneğin, birçok çalışanın fırsatını bulduğunda, hile yapması, her işletmenin doğrudan önleyemediği bir doğal risktir. Var olan doğal riskler belirlendikten sonra, bunlar minimize edilmeye çalışılmalıdır. Doğal riskleri azaltmanın en etkili yolu ise oluşturulacak iç kontrol sistemleridir. Etkili iç kontrol sistemleri;²⁵⁷

- İyi oluşturulmuş bir kontrol ortamından,
- Etkili ve güvenilir bilgi sisteminden,
- Uygun ve yeterli kontrol faaliyetlerinden,
- Risk değerlendirmesinden,
- Gözleme faaliyetlerinden oluşmaktadır.

Çalışmada iç kontrol asıl konumuz olmadığı için, iç kontrolü ve bileşenlerini ana hatlarına değinerek açıklayacağız. COSO iç kontrol sistemi

²⁵⁵ COSO Internal Control - Integrated Framework Executive Summary <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>, (11.09.2012).

²⁵⁶ Harry Cendrowski, James P. Martin ve Louis W. Petro, 2007, s. 120.

²⁵⁷ Bozkurt, Necat, 2009, s. 417.

beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin hile riskinin azaltılması ve hilenin önlenmesi açısından taşıdıkları önem aşağıda açıklanmıştır.

Kontrol Çevresi, işletmelerde iç kontrol sisteminin temelini oluşturmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli ortamı sağlar. Kontrol çevresinin bileşenleri ise aşağıdaki gibidir;²⁵⁸

- Dürüstlük ve etik değerler,
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı,
- Örgütsel Yapı,
- Çalışanların yeterliliği,
- Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi,
- Yönetim felsefesi ve çalışma tarzı,
- İnsan Kaynakları politikaları ve yönetimidir.

İşletmede kontrol ortamının oluşturulmasıyla hile riskinin azaltılması ya da hilenin önlenmesi için gerekli önlemler alınmış olacaktır.

Risk Değerlendirme; bileşeni, işletmede oluşabilecek mevcut hilelerin neler olabileceğinin tanımlandığı ve analiz edildiği süreçtir. Bu aşamada işletmenin karşı karşıya kalabileceği tüm hile riskleri tanımlanmalı ve gerekli kontroller uygulanmalıdır.

İç kontrollerin hile riski değerlendirmesi ile de yakın ilişkisi vardır. Hile riski değerlendirmesi ile hile risklerine yönelik birebir kontroller geliştirilebilir ya da var olan kontroller güçlendirilir. İşletmelerde yapılan hile riski değerlemeleri iç kontrol sisteminin güçlenmesi açısından oldukça faydalıdır.

Kontrol Faaliyetleri; yönetimin aldığı kararların uygulanmasını sağlayan politika ve prosedürlerden oluşmaktadır. Burada şüphesiz riskin

²⁵⁸ K.H. Spencer Pickett, **The Internal Auditing Handbook**, Second Edition, USA: John Wiley & Sons Inc, 2003 s. 194.

sıfır olduğu hiçbir ortam olmadığından dolayı amaç; riskleri minimize ederek kabul edilebilir seviyeye indirmektir.

Kontrol faaliyetleri bütün birimlere ve fonksiyonlara olmak üzere işletmenin tümüne uygulanır. Uygulanan bu kontrollere onay mekanizmaları, yetkilendirmeler, doğrulamalar, performansın gözden geçirilmesi, varlıkların korunması ve görevlerin ayrılığı ilkesi örnek verilebilir.²⁵⁹

Bilgi ve İletişim; hileyi önlemede ya da azaltma da iki şekilde kullanılmaktadır. Birincisi tam ve doğru bilginin akışı hilelerin gizlenme ihtimalini azaltmaktadır. Bir başka deyişle hile yapan kişinin bu eylemi uzun süre gizli tutma fırsatını azaltmaktadır. İkincisi de açık iletişim işletmede hile eylemlerinin daha erken ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır.²⁶⁰

Gözetim; iç kontrol prosedürlerinin etkili olarak işlendiğini ve bütün işlemlerin standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığı hakkında güvence vermek üzere tasarlanmış bir süreçtir. Gözetim ile iç kontrollerin düzgün işleyip işlemediği sürekli takip edilir. Bunu yaparken işletmenin tümüne, hile eylemlerinin en kısa sürede ortaya çıkarılacağına dair bir mesaj göndermektedir. Bu açıdan bakıldığında bu bileşen güçlü bir caydırıcı özelliğe sahiptir.

Sonuç olarak hileden korunma sağlamak için işletmelerin COSO'nun öngördüğü mevcut bileşenlerin tümünün etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir.²⁶¹

5.6. İÇ DENETİM VE HİLEYİ ÖNLEMEDEKİ ROLÜ

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim

²⁵⁹ Pickett, *The Internal Auditing Handbook*, s.197.

²⁶⁰ Harry Cendrowski, James P. Martin ve Louis W. Petro, 2007, s. 128.

²⁶¹ Akdemir, Çağla, 2010, s.58.

süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.²⁶² Bu tanıma göre iç denetim hileye ilişkin olarak yönetime ve yönetim kuruluna kontrollerin uygun işleyip işlemediği konusunda makul bir güvence verir.

Uluslararası İç denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesinde İç denetçi; kurumun faaliyetlerinin çeşitli katmanlarında potansiyel risklerinin seviyesine uygun bir şekilde, iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkililiğini inceleyip değerlendirerek, hilenin önlenmesine yardımcı olmaktan sorumludur. Bu sorumluluklarını da yerine getirirken Uluslararası İç Denetim Mesleki Standartlarını uygularlar.

1210.A2 standardın yorumunda;²⁶³

- Kurumda mevcut ortamın kontrol bilincini güçlendirip güçlendirmedeğini,
- Kurumun hedef ve amaçlarının gerçekçi olup olmadığını,
- Yasaklanmış faaliyetleri ve herhangi bir ihlal tespit edildiğinde alınması gereken tedbirleri tanımlayan,
- Yazılı politikaların mevcut olup olmadığını,
- İşlemler için uygun yetkilendirme politikalarının belirlenip belirlenmediğini,
- Mevcut politikaların uygulanıp uygulanmadığını, denetleyerek hileyi önleme çalışmalarını da gerçekleştirmiş olmaktadır.

İç denetçiler, yıllık denetim planlarını yaparken işletmenin hile risklerinin değerlendirilmesini de ele almalıdır. Hile riskini yönetenlerle düzenli olarak görüşmeli, gerekli yardımlarda bulunmalıdır. Ayrıca İç denetim özel olarak şüphe duyulan hilelerin soruşturmalarını, analizlerini yapabilir, ihbar hatlarını izleyebilir ve etik kurallara yönelik eğitimleri verebilir.²⁶⁴

²⁶² İç Denetimin Tanımı, <http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=IcDenetiminTanimi>

²⁶³ Uluslararası İç Denetim Mesleki Standartları, Standart 1210.A2'nin Yorumu.

²⁶⁴ Akdemir, Çağla, , 2010, s.77-78.

5.7. HİLE RİSKİNİN TANIMLANMASI VE ÖLÇÜLMESİ

İşletme yönetiminin görev ve sorumluluklarından biri, işletmenin hile riski değerlendirmesini yapmak, bunları önleme faaliyetlerini hayata geçirecek politika ve prosedürler oluşturmak ve izlemektir. İşletmeler hile olasılığını azaltabilmek için çeşitli alt unsurlardan oluşan politika ve prosedürler oluşturmak zorundadırlar. Hile riskini azaltmanın yol haritasında üç ana bölüm bulunmakta olup, aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:²⁶⁵

Hile riskinin tanımlanması ve ölçülmesinde; en büyük sorumluluk yönetime düşmektedir. Yönetim, işletmede hile riski değerlendirmesi yapmak, önleyici faaliyetleri oluşturmak ve gözlemci konumunda bulunarak görevlerini yerine getirmektedir. Bazı işletmeler bazen çeşitli soru listeleri kullanarak hile riskini tanımlama ve ölçme yoluna gitmektedirler. Günümüzde birçok işletme yönetiminin hile konusunda inançsız olmaları ve şirket çalışanlarının çeşitli nedenlerle hile yapabileceğini kabul etmemeleri bu konuda yaşanan sorunlardır. Hile risklerini tanımlamada, örgütsel yapı yanında, sektör ve ülke yapısının özelliklerinden de yararlanmak gerekmektedir. Risk değerlendirmesinin yapısı ve kapsamı işletmenin büyüklüğüne ve faaliyetlerinin karmaşıklığına göre değişebilmektedir. Her tür ve büyüklükte işletmede hile yapılacağı unutulmadan, küçük bir işletmede daha az hile eylemi olacağı kabul edilebilir. Bu kabullere göre her yönetim, işletmelerindeki hile farkındalığını dikkate alıp, uygun bir hile risk yönetim programı oluşturmalıdır.

Tanımlanmış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltacak adımların atılması ise; yönetimin işletme faaliyetlerinde ve süreçlerinde değişikliklere giderek, belirli hile risklerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması mümkündür. Örneğin; işletmede finans departmanında nakit işlemlerinin çok aza indirilerek faaliyetlerin çoğunun bankadan yapılması, menkul kıymetlerin işletme yerine bankada saklanması, tahsilat ve ödemelerin bankadan

²⁶⁵ Bozkurt, Necat, 2009, s. 416-417-418.

yapılmasının sağlanması, görevlerin ayrılığı ilkesinin güçlendirilmesi, yapılabilecek değişikliklerin bazılarıdır. Ayrıca satın alma sürecinin sıkı bir biçimde kontrol edilmesi, rüşvet eylemlerini en aza indirebilir. Güçlü bir iç ve dış denetim faaliyetinin oluşturulması hile riskini azaltabilir.

İşbirliğinin önlenmesi diğer hileyi caydırıcı önlemlerden birisidir. Birçok hile eylemi yapan çalışan, bunu tek başına yapmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre çalışanların % 70'i hile eylemini işbirliği içerisinde gerçekleştirmektedirler. Çalışanın hile yaparken kullandığı işbirliği biçimleri aşağıdaki gibidir:

- Birden fazla çalışanın işbirliği,
- Çalışan ile yönetici işbirliği,
- Çalışan ile işletmenin satıcısı arasında işbirliği,
- Çalışan ile işletmenin müşterisi arasında işbirliği.

İşbirliği içerisinde yapılan hileler, tek başına yapılan hilelerden daha tehlikeli ve zarar vericidir. Ortaya çıkartılmaları daha güç olup, maddi anlamda daha büyük zararlara neden olurlar. İşin içinde birden fazla taraf olduğundan, hile daha yavaş gelir, güven unsuru ön planda olduğu için daha geç anlaşılır ve daha geniş bir katılım olduğundan dolayı ihbar mekanizması daha zor işler.

İşbirliği içeren hileleri önlemek için aşağıdaki unsurları sıralamak mümkündür:

- Çalışanlara zorunlu izin verilmesi,
- Çalışanlar arasında yapılacak olan iş değişimleri,
- Görevlerin ayrılığı ilkesini uygulayarak, iş sürecini farklı farklı kişiler arasında paylaşmak faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir.

5.8. ÇALIŞANLARIN GÖZLENMESİ YOLUYLA HİLENİN ÖNLENMESİ

Hile eyleminde üç aşama bulunmaktadır. Bunlar;

Hırsızlık eylemi aşamasında, işletme varlıkları çalışan tarafından çalınmaktadır. Bu hırsızlık eylemi birinin olaya şahit olması ile ortaya çıkartılabilir. Bu aşamada, denetçinin hileyi ortaya çıkartma olasılığı oldukça düşüktür. Hırsızlık aşamasında hileyi ortaya çıkartmaları beklenen gruplar, hırsızın yakın çalışma arkadaşları, yöneticileri ve diğer çalışanlardır.

Gizleme eylemi aşaması, hile yapan çalışanın yaptığı hilenin ortaya çıkmaması için, belge ve kayıtlar üzerinde gizlemeye çalışmasıdır. Kayıtların değiştirilmesi, sayımların yanlış yapılması veya kayıtların yok edilmesi bunlara örnek olarak verilebilir. Gizleme eylemini denetçiler belgeleri inceleyerek ortaya çıkarabileceği gibi, hırsızın yakın çalışma arkadaşları veya işletme içi muhasebecilerin gözlemleri sonucu da ortaya çıkartılabilir.

Dönüştürme aşamasında, çalışan çaldığı paraları dikkat çekmemesi ve ortalığın yatışması için bir süre harcamadan bekleyebilir. Hiç harcanmadığı sürece yapılan hırsızlığın hiçbir anlamı yoktur. Bu nedenle belirli bir süre sonra harcama aşaması gelir. Genellikle yapılan harcamalar pahalı ev, araba, mücevher gibi lüks tutkular yönünde yapılır. Yapılan harcamaların hilekarın yaşam biçimini nasıl değiştirdiğinin gözlenmesi, yapılan hilenin ortaya çıkartılmasında erken teşhis etkisi görür.

Çalışanların bu mantıkla gözlenebilmesi, hile eylemini erken olarak ortaya çıkartabileceği gibi, önleyici etki de yapar. Denetimin ortaya çıkartıcı etkisinin yanında önemli bir ayağı daha vardır, o da önleyici etkisidir. Hile yapmayı düşünen çalışanın bir biçimde birilerinin kendisini gözlediğini bilmesi onun hile yapma olasılığını azaltıcı etki yapar.²⁶⁶

²⁶⁶ Bozkurt, Necat, 2009, s. 419.

5.9. İHBAR HATTININ OLUŞTURULMASI

Bir hile araştırmasında ilk başvurulacak kişiler işletme çalışanlarıdır. Çünkü işletmenin gözü ve kulakları onlardır. İşletmede ne tür hileler yapıldığının nasıl yapıldığının ilk farkına varabilecek kişiler onlardır. Bu yüzden çalışanlar, işletmelerin maalesef farkında olmadıkları en önemli hile önleme aracıdır. Hatta eski çalışanlar işten atılma korkuları olmamalarından dolayı ihbarlarda daha da önemli bir yere sahiptirler.

Etkili bir ihbar mekanizması kurmak, hem hileyi önleme hem de hileyi ortaya çıkartma konusunda da olumlu etkileri olan bir adımdır. Pek çok hile, bu hileye karışmamış kişiler tarafından fark edilmekte ve yapılan araştırmalara göre bu kişilerin yarısı hile karşısında sessiz kalmaktadır. İhbar hatları sayesinde çalışanlar, herhangi bir kanıtı gerek duymadan, var olan şüphelerini sonucundan korkmadan açıkça ifade edebilmektedirler.²⁶⁷ Peki, ihbar hatlarını bu kadar önemli yapan nokta nedir? ACFE'nin 2010 yılında yayınladığı hile raporuna göre 1.843 hile vakasının % 40'ı ihbarlar yoluyla ortaya çıkartılmıştır. İhbar hattı olan işletmelerde bu oran % 47.1, ihbar hattı olmayan işletmelerde % 33.8'dir.²⁶⁸ Bu nedenle işletmeler ihbar hatlarını bir maliyet olarak değil, bir yatırım olarak görmelidir. İhbar hatları sayesinde çalışanlar isterlerse isimsiz olarak, cezalandırılacakları korkusu olmadan, yürütme kurallarının ihlali, etik olmayan davranışlar ve var olan ya da şüphelenilen hileler konusunda ihbarda bulunabilirler. Hile karşısında caydırıcı bir unsur olan ihbar hatları, olası problemlerin erken fark edilmesini sağlar ve işletmenin itibarının korunmasına yardımcı olur.²⁶⁹ İhbar hatları sadece çalışanların değil, müşterilerin ve tedarikçilerin de erişimine açık olmalıdır.²⁷⁰

İhbar hatlarının etkililiği değerlendirilirken aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir:²⁷¹

²⁶⁷ Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), s.30.

²⁶⁸ ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2010, s. 16-18.

²⁶⁹ Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), s.30.

²⁷⁰ Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski, **Corporate Resiliency, Managing the Growing Risk Of Fraud And Corruption**, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. 2009, s.79.

²⁷¹ Akdemir, Çağla, 2010, s.60-61.

- Çalışanın ihbar hattının varlığından haberdar olup olmaması,
- İddia edilen vakaların ihbar edilmesi teşvik edilip edilmediği, insanların gerçekten görevi kötüye kullanma vakalarını ihbar edip etmediği,
- Programın takibinin zamanında yapılıp yapılmadığı, çalışanların zor bir kararlar karşısında karşı karşıya kaldıklarında ihbar hatlarını kullanıp kullanmadığı,
- İşletmenin çalışanların ihbarlarını ciddiye alıp almadığı dikkat edilmesi ve gözden kaçmaması gereken unsurlardır.

Bu program yönetimden bağımsız olarak sürdürülmelidir. Denetim komitesi gerekli gözden geçirmeleri yapmalı ve programı takip etmelidir.²⁷²

Bu yüzden işletmeler hileleri çok daha erkenden ortaya çıkarabilecek ihbar hatlarını sistemlerine eklemeliler, şikayetleri araştırmalılar ve hatta ihbarları ödüllendirmelidirler.

5.10. CEZALANDIRMA KORKUSUNUN YARATILMASI

Bir hilekarın yakalandığında ciddi cezalarla karşı karşıya kalacağını bilmesi, onu hileden vazgeçirecek en önemli etkidir. Cezalandırma korkusu çalışanın hile eylemini gerçekleştirmeden önce bir kere daha düşünmesini sağlar ve çoğunlukla çalışan bu düşüncesinden vazgeçmektedir. Çalışanın ceza alması, onun çevresi ve toplum içerisindeki itibar statüsüne de zarar verebileceği düşüncesi hileyi önlemede önemli olan diğer bir etkidir.

Burada işletmenin var olan ya da şüphelenilen hile vakalarına olan tepkisi, tüm çalışanlara caydırıcı bir mesaj gönderirken, gelecekte olabilecek vakaların da azalmasına yardım eder. Bir işletmede hile olabileceği iddiası üzerine aşağıdaki önlemleri almalıdır:²⁷³

- Hilenin var olup olmadığına dair derin bir araştırma yapılması,

²⁷² PricewaterhouseCoopers, “Key Elements of Antifraud Programs And Controls a White Paper”, 2003, s.7.

²⁷³ SAS (Statement of Auditing Standards) No: 99.

- Hile yapanlar bulunduğunda muhakkak caydırıcı nitelikte cezalandırılmalı,
- İlgili kontroller değerlendirilmeli ve düzeltilmeli,
- İşletmenin değerlerini, yürütme kurallarını ve beklentilerini teşvik edecek eğitimler verilmelidir.

İşletmeler çok ayrıntılı bir biçimde hile eylemleri hakkında çalışanlara bilgi vermeli, dürüst olmayan çalışanların ne gibi cezalar alacaklarını belirtmelidirler. Örneğin; bir depocunun yaptığı hırsızlık sonucu işten atılması, bunu yapmayı düşünen diğer çalışanlar için caydırıcı niteliktedir.

5.11. HİLE BİLİNCİNİN OLUŞTURULMASI

İşletmeler hileleri önlemek için tüm çalışanlar üzerinde hile bilincini oluşturmaya çalışmalı ve bununla ilgili farkındalık programları uygulayarak olabilecek hile riskini yönetmelidirler.

İşletmelerde hile bilincini oluşturmanın en etkili yolu yürütme kurallarının bütün işletmeye empoze edilmesinden geçmektedir. Bu da hile hakkında temel bilgiler ve farkındalık eğitimi ile mümkündür.

Etik ve yürütme kuralları işletmede yazılı bulunması, bu kuralların çalışanlar tarafından tam olarak algılandığının garantisini vermez. Bu nedenle bu kurallar eğitimler yoluyla çalışanlara ve yöneticilere bildirilmesi daha etkili olmaktadır. Eğer çalışan işletmede doğru koşullar altında çalışıyorsa, bu çalışan hileye karşı verilen savaşta kendisi en iyi caydırıcıdır.²⁷⁴

Hileyi önlemede verilen eğitimlerin süresi, kapsamı ve kimlere verileceği hakkında tartışmalar vardır. En sık tartışılan konu ise, hile önleme teknikleriyle eğitilen çalışanların ve yönetimin bu bilgilerini daha sonra hile yapmak için kullanıp kullanmayacağıdır. Bu konu hakkında kesin yargıya varmak ise mümkün değildir. Eğitilen bu kişilerin, bilgilerini hile yapmak için

²⁷⁴ HM Treasury, *Managing The Risk of Fraud a Guide For Managers*, 2003, s.3, http://www.hm-treasury.gov.uk/d/managing_the_risk_fraud_guide_for_managers.pdf

kullanmayacağıının garantisi yoktur. İşletme çalışanının hile konusundaki düşünceleri burada kilit rol oynamaktadır. Eğer çalışanlara hileyle savaşmaları fikri empoze edilebilirse, işletme çalışanlar üzerinde hile bilincini oluşturmada bir adım öne geçmiş olacaktır. Bu da öncelikle tepe yönetimin hileyle mücadele konusunda bir tutum benimseyerek bu tavrı ile diğer çalışanlara örnek olacaktır.²⁷⁵

Yapılan tüm bu açıklamalar hileyi önleme ve hileden korunma konusunda etkili yöntemlerdir. Ancak etkili bir korunma için söz konusu yöntemlerin işletmenin bütününe uygulanması gerekmektedir. Bütün bu kontroller hileden korunma sağlasa da hiçbir hile önleme tekniğinin hileden yüzde yüz korunma sağlamadığını da unutmamak gerekir.²⁷⁶

5.12.GÖREVLERİN AYRILIĞI İLKESİ İLE HİLE OLABİLECEK BOŞLUKLARIN ÖNLENMESİ

Hileyi önlemenin ve hileden korunmanın en önemli yolu görevler ayrılığıdır. İşletmenin satın alma bölümünde siparişlerin girişini, fiyat tekliflerini ve satın alma faturalarının onaylanmasını bir kişi yaparsa işletme de hile için birçok fırsat doğar. Yine muhasebe işlemlerini kaydeden, kontrol eden ve raporlayan aynı kişi olduğunda, hile için fırsat ortaya çıkar. Bu sebeple, işletmede mevcut tüm görev ve sorumluluklar ayrılmalıdır. Özellikle aşağıda yer alan işlemlerin sorumluluklarını mümkün olduğu kadar farklı çalışanlara vermelidir:

- Kasa girişini yapan ile kasa sayımını yapanın ayrı kişiler olması,
- Banka hesapları takibini/denetimini yapan ile kaydını yapanın ayrı kişiler olması,
- Nakit ödemeleri yapan ile nakit girişi yapanın ayrı kişiler olması,
- Müşterilerden tahsilat toplayan ile tahsilat kaydını yapan kişilerin ayrı olması,
- Satın alma siparişlerinin ve onaylayanların ayrı olması,

²⁷⁵ Akdemir, Çağla, 2010, s.64.

²⁷⁶ Akdemir, Çağla, 2010, s.64.

- Çek tahsilatını yapan ile çek girişi yapan kişilerin ayrı olması,
- Bütçeyi hazırlayan, onaylayan ve ödemeleri çıkartan kişilerin ayrı olması,
- Satın alma fişi ile satın alınan ürünlerin faturasının ayrı kişiler tarafından kaydedilmesi,
- Çeklerin düzenlenmesi ve imzalanmasının ayrı kişiler tarafından yapılması.

Görevlerin ayrılığı ilkesinin olmadığı bir işletmede birçok hile fırsatları doğar. Özellikle işi yapan ve denetleyen aynı kişi ise nakit hilesi çok kolay yapılır. Örneğin, çalışanın şirkete ait nakit parayı yatırıp kaydını da yine kendisinin yapması ve kendisini denetleyen başka kimse yok ise hilenin uzun süre ortaya çıkması mümkün olmayacaktır. Bankanın yolladığı ekstre ile kayıtlarda görünen tutar farklı olacağından bir denetim halinde hırsızlığın ortaya çıkması kolay olacaktır.

Ayrıca görevlerin ayrılığı ilkesi gereği işletmelerin erişim yetkilendirmesi yapması ile çalışanların sadece kendilerine tanımlı alanlara giriş yapma yetkileri verilmektedir. Örneğin; işletmenin, çalışanına kullanıcı kodu ve şifresi vermesi, işletme dışından kişilerin girişini engellemek için güvenlik duvarı oluşturulması gibi.²⁷⁷

İşletmelerde görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulanıp uygulanmadığının en güzel kanıtı ise, birden fazla imzalı onay mekanizmalarının uygulanmasıdır. Raporu hazırlayanların, onaylayanların, kontrol edenlerin ayrı ayrı imza atması, o işletme de görevlerin ayrılığı ilkesinin uygulandığının göstergesidir. İlgili raporlarda (bütçe dahil) en az iki imza, en fazla sekiz imza olmak üzere işletmelerin tamamında çoklu imza mekanizması uygulanması gereklidir.²⁷⁸

²⁷⁷ Akdemir, Çağla, 2010, s.188.

²⁷⁸ Akdemir, Çağla, 2010, s.190.

5.13. GÖREV DEĞİŞİKLİĞİ VE ZORUNLU TATİLE ÇIKARMA

İşletme yönetiminin çalışanlar üzerinde görev değişikliği yapması, birçok hile riskinin ortadan kalmasını sağlar. Yapılan değişiklik, onların pozisyonları kapsamında o bölümde fazlalık, eksiklik ya da fesih gibi makul bir değişiklik yapılarak sağlanmalıdır. Makul değişiklik ise, genellikle çalışanın gerekli pozisyonunu değiştirmeden olanlardır. Örneğin; resepsiyonda görevli bir çalışanın görevinin ofis yardımcısı olarak değiştirilmesi, hem çalışan açısından makul bir görev değişikliği, hem de işverenin doğabilecek hile fırsatlarını engellemesi için etkili bir yöntemdir.

Çalışanın görev değişiklikleri iyi yönetilemez ise, çalışanın düşük moral ile çalışmasına, kendisine sağlanan iş güvencesinin azalmasına ve çalışanın işletmeye duyduğu güvensizlik ve öfkeden dolayı da hileye başvurabileceği söylenebilir.

İşletme görevleri değiştirmeden önce aşağıdaki durumları göz önünde bulundurmalıdır:

- Görev değişimi sırasında çalışanın ünvanını değiştirmek için zorlayıcı bir sebep yoksa değiştirilmemelidir. Söz konusu ünvan değişikliği çalışanın statüsünü düşürüyorsa, bu durum çalışanın işletmeye olan güvenini sarsar ve çalışanın ilk fırsatta çeşitli hileler yapmasına sebep olabilir.

- Bir çalışanın sorumluluklarını azaltmadan ya da elinden almadan önce karşılaşılabilecek zor durumları düşünmek gerekmektedir. Örneğin; çalışanın çalıştığı statüdeki önemli şirket sırlarını biliyor olması, hile yapma riskinin daha büyük olduğu anlamına gelir.

- İşletme görev değişimi yapacağı çalışanına gerekli motivasyonları sağlamalıdır. Çalışan, yapılan görev değişikliğini hiçbir şekilde başarısızlığından dolayı olduğunu düşünmemeli, aksi takdirde işletmeye karşı olan iyi niyetini kaybedip, çeşitli hilelerle şirkete zarar verme yoluna girer.

İşletmede gerçekleşen iş değişikliği sürekli bir süreç haline getirilirse, yapılan hileleri gizleme faktörü de ortadan kalkmış olur.

İşletmelerde bazen çalışanların yıllarca izne çıkmadıkları gözlenmektedir. Burada çalışanın yıllarca izin kullanmaması, bu kişilerin yaptıkları hileleri gizledikleri için olabilir. Bu kişilerin izne çıkmama sebebi, yerine geçici süreyle çalışacak iş arkadaşının hile yaptıklarını anlamasından korkmalarıdır.²⁷⁹

5.14. PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN ŞİRKETE GERİ DÖNÜŞLERİNİN GÖZLENMESİ

Performans ölçümü; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin çalışanlar tarafından yerine getirilirken, mevcut görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. **“ölçülebilen neyse, o yapılır.”** ana prensibi dolayısıyla, programların genel yönetiminin can alıcı noktası performans ölçümüdür. Saptanan hedeflere ve amaçlara ilişkin olarak bir yön tespit etmek için işletmenin açık ve üzerinde anlaşılmış bir misyonunun olması gerekir.

İşletmedeki yöneticiler ve personel, üzerinde anlaşılmış hedefler aracılığıyla, arzu edilen çıktılara ve sonuçlara ulaşmak için planlama yapabilir ve kaynakları yönetebilirler. Süregelen performans ölçümü, sürekli iyileştirme ve gelecekteki başarılar için çok kritik olan geribeslemeyi sağlar. Ayrıca performans ölçümlerinin gözlenmesi, olası hile fırsatlarını da kontrol altına alınmasını sağlar.²⁸⁰ Performans ölçümlerinden yararlanmak için birçok neden bulunmakla birlikte bunun bazı örneklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Malların ve hizmetlerin kalitesini geliştirilmek için, yöneticileri iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek.
- Hesap verme sorumluluğunun ve kontrolünün sağlanması için, performans değerlendirmelerinin önyargıdan uzak olması gerekmektedir.

²⁷⁹ Demiryürek, Coşkun, a.g.m. 2010, sayı 74.

²⁸⁰ Çanakçıoğlu, Mustafa, Demirbaş, Mahmut, **“Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı”**, www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/disdergi/article/.../502

Ölçümler, personelin kendi faaliyetlerini yönetmelerine olanak verir ve bu durum onları motive eder, zaman kazandırır ve bu da onları hile yapma düşüncesinden uzak tutar.

Basit göstergeler yalnızca faaliyet sayılardan ibarettir. Örneğin, yerine getirilen taleplerin sayısı. Bu tür göstergeler ayrıntıya girmeksizin yapılan işleri gösterir. Örneğin; devralınan iş yüküyle mukayese edilen sonuçlandırılmış iş miktarı, işin doğruluğu, işin tamlığı ve işin zamanlılığı gibi. Buna karşın kapsamlı göstergeler, kesin sonuçların beklenen sonuçlara oranını gösterir. Örneğin, karşılanan taleplerin sayısı / toplam talep

Çalışanlar hedeflerine ulaşma yönündeki performanslarından emin olmak için program hedeflerini gözden geçirmelidirler. Hedeflerin iç veya dış kaynaklı olup olmadığını değerlendirilmesi yapılmalıdır. Göstergelerin, program hedeflerinin kurum içi ve kurum dışı belirleyicileriyle (müşteri ve ilgili taraflar gibi) eşleştirilmesi gözden kaçmış olan göstergeleri ortaya çıkaracaktır.

En sık kullanılan performans değerlendirme bağlamı şunlardır:

- Fiili sonuçlarla mukayese edilen hedefler,
- Önceki döneme ait sonuçlarla ilişkili eğilimler,
- Sonuçların diğer ilgili verilerle kıyaslanmasıdır.

Ölçümlerin neyi gösterdiğini anlamak kadar neyi göstermediğini anlamak da son derece önemli bir husustur. Ölçümler, performans hedefleriyle, kıyaslama ölçüleriyle veya önceki performanslarla karşılaştırılmalıdır. Daha sonra sapmalar veya değişiklikler analiz edilmeli ve uygun hareket tarzı planlanmalıdır.

Kişisel performansı değerlendirmede ölçüm sonuçları, ekiplerin ve bireylerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir. W. Edward Deming, kişilerin kontrol etmedikleri süreçlerin ölçüleriyle değerlendirilmesi ve uygun olmayan önlemlere yol açan ölçüler konularında haklı endişelerini dile getirmektedir. Bu kaygılar giderilebilirse de, objektif performans ölçüleri, yöneticilerin subjektif görüşlerinden çok daha iyi değerlendirme araçlarıdır.

Yukarıda belirtilen bütün performans göstergelerinin geri dönüşü ve kontrolünün yapılması, işletmede oluşabilecek hile fırsatlarının minimize edilmesinde oldukça etkilidirler.²⁸¹

5.15. DENETİM KOMİTELERİ OLUŞTURMAK

Temel unsurları şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik olan kurumsal yönetim; halka açık şirketlere/borsalara olan güvenin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim, işletmelerin; yatırımcılara ve diğer çıkar gruplarına karşı olan sorumlulukları ve kamuoyu aydınlatma esasları çerçevesinde, etkin yönetimi ve kontrolünü sağlayan bir ilkeler bütünüdür. İşletmelerin kurumsal yönetimlerindeki anahtar unsur, işletmelerin denetim komiteleridir.²⁸²

Denetim komiteleri, işletmelerin muhasebe ve raporlama uygulamalarının kalitesi ve güvenilirliği, işletmenin kontrolleri ve mali tabloları, işletmenin yasalara ve kurallara uygunluğu, iç denetçilerinin kalitesi ve bağımsızlığı, şirketin iç kontrollerinin performansı ve bağımsız denetçilerle iletişim gibi konularda sorumlu organdır.²⁸³

Xerox, Worldcom, Qwest, Global Crossing, Tyco International, Enron, Adelphia Communications, AOL ve daha birçok şirketteki genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine aykırı uygulamalar ortaya çıkmıştır. Söz konusu uygunsuzlukları onaylamış olan denetim firmaları (Arthur Andersen ve diğerleri) nedeniyle, birçok taraf doğrudan veya dolaylı olarak ciddi zarar görmüştür.

Bu nedenle;

- Yatırımcıların menfaatlerini korumak,

²⁸¹ Demirkaya, Hülya, “Performans Ölçüm Rehberi”,

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perolcrehberi.pdf>

²⁸² Geray, Damla, SPK Baş Uzmanı, “Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”, 20.05.2003. www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla_GERAY_Denetim_Komiteleri_Sunumu.

²⁸³ “Audit Committee”, (8 Nisan 2006).

https://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Corporate_Governance/Board_Committees/AuditComittee.htm

- Çalışanların çalıştıkları şirket hisse senetlerine bağlanmış olan emeklilik fonlarının buharlaşmasını önlemek,
- Bilgilendirici, doğru, bağımsız denetim raporları hazırlanmasındaki kamu yararını artırmak amacıyla senetleri borsada işlem gören şirketlerin muhasebe ve denetim uygulamalarını düzenleyen 30.07.2002 tarihli Sarbanes-Oxley adlı kanun çıkarılmış bulunmaktadır. Bu kanunda şirketlerde denetim komiteleri kurulması öngörülmüştür.

Sarbanes-Oxley yasasına göre aşağıdaki kriterler işletmelerde uygulanacaktır:²⁸⁴

- Denetim komitesi, yönetim kurulunun bir komitesi olacak ve denetim firmasının atanması, ücretinin ödenmesi ve çalışmasının gözetiminden (yönetim ile denetmen arasındaki mali raporlarla ilgili anlaşmazlıkların çözülmesi dahil) denetim raporunun veya ilgili çalışmanın hazırlanması veya sunulması bakımından doğrudan sorumlu olacaktır. Ayrıca denetim firması raporunu denetim komitesine verecektir.
- Denetim komitesinin her üyesi, yönetim kurulunun üyesi olacak, ancak görevinde bağımsız olacaktır.
- Bağımsız sayılmak için denetim komitesi üyesi, denetim komitesi, yönetim kurulu veya diğer herhangi bir kurul komitesi üyesi görevinden aynı olarak; şirketten danışmanlık veya diğer bir iş için ücret kabul edemeyecek veya şirkete bağlı bir kimse veya onun kontrolünde olmayacaktır.²⁸⁵

Avrupa’da yapılan araştırmalar sonucu İngiltere’de tüm işletmelerde denetim komitesinin bulunduğu, Fransa’da bu oranın % 80, İsviçre’de % 62, Belçika’da % 59, Hollanda’da % 53 ve Almanya’da % 41 civarında olduğu ortaya çıkmıştır.²⁸⁶

Denetim komitesi yönetimin oluşabilecek hilelere karşı hangi önlemleri alıp, hileye karşı mücadelede uyguladığı yöntem ve teknikleri

²⁸⁴ Demirbaş, Mahmut, Uyar, Süleyman, “Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi”, Güncel Yayıncılık, s: 124-125, 2006.

²⁸⁵ Koç, Kemalettin, “Şirketlerin Muhasebe ve Denetim Skandallarına Karşı Amerika’da Alınan Önlemler”, www.turmob.org.tr/turmob/basin/27-12-2002.htm (22 Kasım 2012).

²⁸⁶ Corporate Governance in Europe KPMG Survey, 2001/2002.

değerlendirmelidir. Komite, hile riskinin gerek iç denetim gerekse bağımsız denetim uygulamalarında ne şekilde yer aldığını anlamalıdır. Ayrıca komite sadece denetçilerin hileyi ortaya çıkartırken yaptıklarına değil, yönetimin hileyi önlemek için neler yaptığını da odaklanmalıdır.²⁸⁷

²⁸⁷ Silverstone, Howard ve Howard R. Davia, **Fraud 101 Techniques And Strategies For Detection**, Second Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2005, s.24.

6. BÖLÜM: SONUÇ

İşletmelerin çalışanları tarafından yapılan hileler son zamanlarda ciddi boyutlara ulaştığını yapılan araştırmalarla da görmekteyiz. ACFE'nin 2012'de çalışan hileleri ile ilgili yaptığı araştırmalara bakıldığında aşağıdaki sonuç ve özetlere ulaşabilmekteyiz:

- Araştırmalarda yapılan hile türlerinin yüzde ve maliyetlerine bakıldığında aralarında ters orantı olduğu dikkat çekmektedir. Yüzde olarak (%) olarak en fazla hile türü varlıkların zimmete geçirilmesi (% 89) iken, maliyet tutarı (\$) olarak ise en fazla finansal tablolarda (1.000.000 \$) gerçekleştiği görülmektedir.

- Araştırmalarda yapılan hileler çalışanın görev süresine göre ele alındığında çalışma süresi arttıkça hile yapma oranı azalırken, yapılan hilelerin maliyetlerinin de arttığı görülmektedir (1-5 yıl arası çalışanın hile oranı % 42 iken, 10 yıldan fazla çalışanın maliyeti ise 229.000 \$).

- Yapılan araştırmalara göre hileye en çok maruz kalan organizasyon türünün özel sektör (200.000 \$) olduğu görülmektedir.

- Araştırmalara göre hileye en çok sıklıkla rastlayan departmanların muhasebe (% 22), operasyon (%17) ve satış (%12,8) bölümleri olduğu görülmektedir.

Yukarıda yapılan tüm açıklamalar işletmelerin çalışanları tarafından yapılan hilelerin göz ardı edilemeyecek boyutlara geldiğinin göstergesidir. Ayrıca yapılan hileler, şirketlerin ciddi zarar ve maliyetlere katlanmasına da sebep olmaktadır. Şirketler gelirlerinin % 5'ini hile yoluyla kaybetmesine rağmen, ortaya çıkan hilelerin çoğunun nedenlerini araştırmadan üstünü kapatmaktadır. Bu durum ülkemizde yer alan şirketlerin birçoğunun aile şirketi olmasından dolayı klasik yönetim yolları ile yönetilmesine, tüm dünyada geçerli olan kurumsal yönetim ilkelerinin henüz yeteri kadar yaygınlaşmamasına sebep olmaktadır. Söz konusu kurumsallaşma ile

şirketler kendi yapılarına en uygun örgüt yapılarını kurarak, sistemin her bir parçasının rollerini ve görevlerini de tanımlamış olurlar.

İşletmelerde yapılan hilelerin belirlenmesi, ortaya çıkarılması diğer suç eylemlerinde olduğu gibi kolay değildir. Hileyi bulmak ve ortaya çıkarmak özel bilgi ve deneyim isteyen bir konudur. Hilelerin gizli bir yönü olmasına rağmen, gerek bağımsız gerekse iç denetçiler geliştirdikleri çeşitli yöntem ve teknikler ile işletmelerin hileye karşı verdikleri savaşa en önemli araçları meydana getirmektedir. Denetçi iç kontrol sistemi dahil işletme koşulları ve çevresiyle olan ilişkileri hakkında bilgi edinirken, hile ve usulsüzlüğe yönelik baskı, fırsat veya harekete geçirici olay ve koşulları tespit edebilir. Söz konusu hilelerin ortaya çıkarılması ve iç kontrol sistemi eksiklerinin tespitindeki en iyi yollardan biri, basitçe sorular sormaktır. Çünkü hilenin ortaya çıkarılma biçimlerinde işletme içinden ve dışından gelen ihbar ve şikayetler önemli bir paya sahiptir. ACFE'nin araştırmasına göre yapılan hileler en çok ihbar, yönetimin gözden geçirilmesi, iç denetim ve iç kontroller yoluyla ortaya çıkarılmaktadır.

Hile eylemini ortaya çıkarmada işletmenin çalışanlarının, yöneticilerinin, işletme dışı kişilerin ve işletme ile ilgili üçüncü kişilerin yardımları da önemli rol oynar. Bu noktada bu kişilerin yapacağı şikayetler ve uyarılar, hilenin ortaya çıkarılması araçları içerisinde ön sırada yol alır. Uyarı ve şikayetler hile belirtisi olarak kabul edilirken, burada bir çalışanın asılsız bir biçimde iş arkadaşını ihbar ederek suçlama ihtimali de bulunmaktadır. Bunun için yapılacak her şikayet ve uyarıya dikkatlice ve titiz bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir.

Aşağıda yer alan ACFE'nin 2012'de yaptığı araştırmalarda hileli bir eylem sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının taşıdıkları karakteristik özellikleri ortaya koymaktadır:

- Yaşanan hile olaylarına cinsiyet dağılımına göre bakıldığında, hilelerin % 65'inin erkekler tarafından yapıldığı ve yine erkeklerin yaptıkları hilelerin ortalama değerinin 200.000\$ iken, kadınlar tarafından yapılan hilelerin değeri ise bundan 2 kat daha az (91.000\$) olduğu görülmektedir.

- Hile yapan çalışanların medeni durumlarına bakıldığında hile tutarları açısından evlilerle bekarlar arasında 1'e 3 fark olduğu görülmektedir.

- Yaşanan hile olaylarına eğitim düzeylerine göre bakıldığında, hilelerin eğitim düzeyi arttıkça yapılma sıklığı azalmakta, hileden kaynaklanan kayıp tutarının ise önemli ölçüde artış gösterdiği görülmektedir. Bunun sebebi ise eğitim düzeyi yüksek olanların yönetici pozisyonunda olmaları, kaynaklara erişimlerinin kolay olması, iç kontrol sisteminin açık noktalarını bilmeleri ve sorumluluk alanlarındaki para tutarının yüksek olması sebebiyle açıklanabilmektedir.

- Yaşanan hile olaylarına yaş dağılımına göre bakıldığında, 25 yaş altı ve 60 yaş üzerinde hile sıklığının azaldığı, 30–50 yaş arasının hile açısından en riskli yaş grubu olduğu, 60 yaş üstünün hile oranları az olmasına karşın, işletmelere büyük zararlar verdiği görülmektedir. Sebebi ise bu yaş grubundaki çalışanların işletmelerde üst düzeylere gelmeleri ve bu sayede hile yapma fırsatlarının artması, kaybedecek fazla bir şeyleri olmadığını düşünmeleri, beklediğini almamış olmaları gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.

- Yaşanan hile olaylarına çalışanın işletmedeki pozisyonlarına göre bakıldığında, işletmedeki düz çalışanların hile yapma sıklığının, diğer konumlarda olan çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmede üst görevlere doğru çıkıldıkça, hile yapma sıklığının azalmasına karşın, verilen zararın önemli ölçüde arttığı görülmektedir.

Yukarıdaki özellikleri taşıyan her çalışanın hile yaptığı veya yapacağı anlamı doğal olarak ortaya çıkmamaktadır. Diğer taraftan bu özellikleri taşımayan çalışanlarında kesinlikle hile yapmayacakları sonucuna da varılmayacaktır. İşletmelerde yapılan hilelerin önemli bir kısmı ise ne yazık ki tesadüf olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalardan da görüldüğü üzere işletmelerde haksız kazancı sağlamayı amaçlayan çalışanın günümüzde hileli hareket biçimleri ve davranışları gittikçe yaygınlaşmaktadır. Küreselleşen dünya düzeninde güç ve para tüm değerlerin üstünde yer alırken, insanlar kısa yoldan zengin olmaya ve arzularını karşılayıp canının

istediği gibi yaşamaya özendirildi. Güç ve paraya ulaşmak için seçilen yollarda dürüstlük pirim yapmamaya başladı. Herkesin dürüst olması gerektiği halde, dürüstlüğün artık meziyet olarak algılandığı bir toplum düzeni oluşmuştur.

İşletmeler bir çark ise, bu çarkın dişlerinin düzgün işlemesi için önüne çıkabilecek engelleri ortaya çıkmadan önce birtakım tedbirler almalıdırlar. Fakat işletmelerin çoğu hile gerçekleştikten sonra birtakım tedbirler ve önlemler aldığı, hile nedeniyle ortaya çıkan zararlarının çoğunu da karşılayamadıkları görülmektedir. İşletmeler unutmamalıdır ki hileyi ortaya çıkarmanın maliyeti, hileyi önlemenin maliyetinden çok daha fazla ve ucu açık bir belirsizlik döngüsüdür.

İşletmeler çalışan hilelerinin önlenmesi için, olabilecek ya da daha önce olmuş hileler ile ilgili araştırmalar yapmalıdır. İşletmede görevlerin ayrılığı ilkesi mevcut organizasyon ve örgüt kültürlerinin temel yapı taşı olmalıdır. İşletmede görev alan çalışanların görev ve pozisyonları belirli periyotlarla rotasyona gidilmelidir. Ayrıca işletmelerde performans ölçümlerinin gözlenmesi, hem çalışanların kendi faaliyetlerini yönetmelerine olanak verir, hem de olası hile fırsatlarının kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. İşletme içerisinde çeşitli bölümler arasında çapraz raporlama yolu kullanılarak üst yönetime doğru, hilesiz ve güvenilir bilgiler sunulmalıdır. Ayrıca işletme içerisinde güvenlik kameraları, telefon kayıtları ve mail kontrol sistemlerinin aktif olarak çalışması ve bu kayıtların belirli periyotlarla kontrol edilmesi oluşabilecek hilelere karşı alınabilecek tedbirlerden birisidir.

Yapılan çalışmanın genel sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için birtakım öneriler sunulabilir. Bunlar;

- Her şirketin kendi bünyesinde yer alan departmanlara göre hile ortaya çıkmadan önce alınması gereken önlemleri iş prosedürlerine aktarılması ve hayata geçirilmesi sağlanabilir.
- Şirketlerin kendilerini tanımaları amacıyla geçmişten günümüze karşılaştığı hilelerle ilgili bir sınıflandırma yapılması ve elde edilen bilgiler

ıŖıĖında Ŗirketlerin zayıf noktalarının tespit edilmesi ve önlenmesi sağlanabilir.

- alıŖan hileleri konusunda iŖletme yönetiminin alması gereken önlemler ve bu önlemlerin Ŗirket politikaları içerisinde nasıl uygulanacağına dair bir alıŖma yapılabilir.

7. KAYNAKÇA

Kitaplar

Albrecht, W. Steve, " **Fraud Examination**," South-Western, USA, 2003.

Bahar, Halil İbrahim, " **Sosyoloji**", USAK, Ankara, 2008.

Bozkurt, Nejat, " **İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri**", Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2009.

Dauber, Nick, Qureshi, Anique Ahmed, Levine, Marc H., Siegel, Joel G., " **Auditing Standards**", Thomson Publ., USA 2006.

Demirbaş, Mahmut, Uyar, Süleyman, " **Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi**", Güncel Yayıncılık, 2006.

Doğrangöl, Cömert Nuran " **Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu**", İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, 2002.

Eamonn Carrabine, Paul Iganski, Maggy Lee, Ken Plummer, Nigel South-Criminology: A Sociological Introduction Published by Routledge, 2004.

Gerald L. Kovacich " **Fighting Fraud: How to Establish and Manage an Anti-Fraud Program**" Butterworth-Heinemann, 2007.

Gülten, Selçuk, Kocaer, İlyas " **Adli Muhasebe Uygulamaları**", Ankara, 2011.

Gürbüz, Hasan, " **Muhasebe Denetimi**", Bilim Teknik Yayınevi, 1995.

Harry Cendrowski, James P. Martin ve Louis W. Petro, The Handbook of Fraud Deterrence, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2007.

Irmak, R. , Kurnaz, G., Çağlayan, B., Bal, B., " **Muhasebenin Genel Esasları Muhasebe Hata ve Hileleri ile Bunların Tespit Yöntemleri**", Şafak Matbaacılık, Ankara, 2002.

İçli, Tülin Günşen " **Kriminoloji**" Martı Kitap ve Yayınevi, Mayıs 2004.

Karakaya, Mevlüt, " **Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi**", Ankara, 1994.

Karakoç, Yusuf, " **Türk Vergi Yargılaması Hukukunda Delil Denge**", YMM A.Ş. Yayınları, İzmir, 1997.

Kenneth J. Neubeck, Mary Alice Neubeck, Davita silfen Glasberg 2007.

Margaret L. Andersen, Howard Francis Taylor " **Sociology: understanding a diverse society**" Cengage Learning, 2005.

MHUD (Maliye Hesap Uzmanları Derneği), Denetim İlke ve Esasları, Acar Matbaası, İstanbul, 2004, s. 151.

O'Gara, John D., " **Corporate Fraud: Case Studies in Detection and Prevention**", Wiley Publications, USA 2004.

Pehlivanlı, Davut, " **Hile Denetimi Metodolojisi ve Raporlama**", 2011.

Pickett, K.H. Spencer, " **The Internal Auditing Handbook**, Second Edition, USA: John Wiley & Sons Inc, 2003.

Sezal, İhsan, "**Sosyolojiye Giriş**" Martı Baskı Evi, 2.baskı, Ankara 2003.

Silverstone, Howard ve Howard R. Davia, Fraud 101 Techniques And Strategies For Detection, Second Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2005.

Singleton, Tommie, Singleton, Aaron, Lingquist, Robert, Bologna, Jack, "**Fraud Auditing and Forensic, Accounting**", 3rd Edition, John Wiley&Sons, USA 2006.

Süer, Ayça Zeynep, "**Muhasebe Mesleğinde Enron Vak'ası ve Getirdikleri**", Mart Matbaası, İstanbul, 2004.

Tarhan, Nevzat, "**Psikolojik Savaş Gri Propaganda**", 4.baskı, Timaş Yayınları, 2003.

Taylor, H. Donald, Glezen G. William, "**Auditing, Integrated Concepts and Procedures**", 6th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA 1994.

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

Tommie W. Singleton, Aeron J. Singleton, "**Fraud Auditing And Forensic Accounting**", John Wiley & Sons Inc., 2010.

Tracy L. Coenen "**Essentials of Corporate Fraud**" Published by John Wiley & Sons, Inc. 2008.

Türk Dil Kurumu, 1988.

Vona Leonard "**W.Fraud Risk Assessment, John Wiley&Sons**", New Jersey, 2008.

Wells, Joseph T., "**Detecting Misappropriation Schemes**", Chapter 8: Fraud Involving Inventory, Supplies, and Fixed Assets, USA, 2004.

Wells, Joseph T., "**Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection**", Wiley Publications, USA 2004.

TEZLER

Akalan, Recai Abdullah, "**Türk Kamu Hizmetinde İyi Yönetim ve Yolsuzlukla Mücadele**", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Akdemir, Çağla, "**İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi**" (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2010.

Akyel, Nermin, "**Adli Muhasebecilik ve Türkiye'de Uygulanabilmesi İçin Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi ve Öneriler**" Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Haziran 2009.

Ateş, Mustafa, "**Stok Hesaplarının Muhasebe ve Vergi hukuku Yönünden Kontrolü**", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998.

Bayraktar, Ahmet, "**Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi**", Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Trakya Üniversitesi SBE, 2007.

- Çelik, Alper, " **Stok Hileleri ve Bir Uygulama**", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Çelik, Tuncay, " **Muhasebe Hata ve Hileler İle İlgili Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma**", Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Niğde Üniversitesi SBE, 2010.
- Göksu, Seyhan, " **Adli Muhasebe Kapsamında Çalışan Hileleri ve Kars İlinde Adli Vakalar Analizi**" (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2011).
- Jafarova, Sevinj, " **İşletmelerde Hile Yapmanın Nedenleri ve Sosyal Psikoloji Açısından Değerlendirilmesi**" (Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2009).
- Kirik, Zafer, " **Muhasebe Hata ve Hileleri ile Muhasebe Mesleğinde Etik ve Afyonkarahisar'da Muhasebeciler Üzerine Bir Araştırma**", Yayınlanmış Lisansüstü Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 2006.
- Pişkin, İrem Ayşe, " **İşletmelerde Hileli Mali Raporlama**", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2004.

SÜRELİ YAYINLAR

- Arzova, S. Burak , " **İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi**", Muhasebe ve Finansman Dergisi (MUFAD), Sayı 20, Ekim 2003.
- Bozkurt Nejat, " **İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri**", Makale, Yaklaşım, Yıl 8, Sayı 93, Eylül, 2000.
- Bozkurt, Nejat, " **Kobi'lerde Yapılan Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi**", Yaklaşım Dergisi, Yıl: 8 Sayı: 96 Aralık 2000.
- Buckhoff, Thomas A. " **Employee Fraud: Perpetrator and Their Motivations**", The CPA Journal, November 2001.
- Değer, Ali Rıza, " **Kurumlaşma Yolunda Yolsuzlukla Mücadele ve Hile Denetimi**", Çiftlik Dergisi
- Demir, Berna, " **Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Güvenliği**", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2005.
- Demiryürek, Coşkun, " **İşletmelerde Yapılan Nakit Hileleri, Ortaya Çıkartılması ve Korunma Yolları**" Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Şubat 2010.
- Emir, Murat, " **Hile Denetimi**", Mali Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayın Organı, Mart-Nisan 2008.
- Erdem, Hayrettin, " **Kasa ve Stok Sayım Farkları Değerlemesi ve Muhasebeleştirilmesi**", Yaklaşım Dergisi, Ocak 1998.
- " **Fraud Magazine**", Publication of the ACFE, Sayı.19 No:3, Mayıs-Haziran 2005.
- Gaunt, James E. ve William Glezen , " **Analitik Denetim Prosedürleri**", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Çeviren: Hüseyin Yılmaz, İzmir 1999.
- Kıracı, Murat, " **Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**". Muhasebe Ve Denetime Bakış, Ocak, 2005.

Küçük, Ergün ve Uzun, Saban (2009), “**Hileli Finansal Raporlamanın Oluşumu ve Doğurduğu Sorunlar**”, Erciyes Üniversitesi U.B.F. Dergisi, Sayı 32.

Özkan, Özgür, Uzun Kocamış, Tuğçe, “İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler” E-Yaklaşım 14 Ekim 2011.

Pazarçeviren, Selim Yüksel, “**Adli Muhasebecilik Mesleği**”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2005.

Rosplock, Michael F, “**Advanced Forensic Financial Analysis**”, Business Credit Magazine, Haziran 2001. www.aicpa.org, 9 Mart 2007.

RAPORLAR

ACFE Report to the Nations, Global Fraud Study USA 2012.

Ernst&Young Report, “Fraud: Six Myths That Hold Companies Back”, 2006.

KPMG, Türkiye Suistimal Raporu, 2007.

KPMG, Türkiye Suistimal Raporu, 2009.

“**Reducing the Risk of Fraud – Forensic News**”, BDO Chartered Accountants & Advisers, Autumn 2005.

ELEKTRONİK YAYINLARI

“**Audit Committee**”, (8 Nisan 2006).

https://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Corporate_Governance/Board_Committees/AuditComittee.htm

Biegelman, Martin T., “**Designing a Robust Fraud Prevention Program**”, Part Two, Fraud Magazine, March/April 2004. www.acfe.com.

Brignola, Nick,

<http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbley/fraud1.htm> (04.08.2012).

Clifton, James, Buckhoff, Thomas, “**Exotic Embezzling: Investigation Off-Book Fraud Schemes**”, the CPA Journal, September 2003. <http://www.cpajournal.com/>.

COSO Internal Control - Integrated Framework Executive Summary <http://www.coso.org/IC-IntegratedFramework-summary.htm>, (11.09.2012).

Çalış, Ercan, Çatıkkaş, Özgür, “**İşletmelerde Gelir ve Stok Hilelerinin Denetim Teknikleriyle Önlenmesi**”, E-Yaklaşım, s.193, Ocak 2009, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/20090113601.html>.

Çanakçıoğlu, Mustafa, Demirbaş, Mahmut, “**Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı**”, www.journals.istanbul.edu.tr/tr/index.php/disdergi/article/.../502

Demirkaya, Hülya, “**Performans Ölçüm Rehberi**”,

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras07perolcrehberi.pdf>.

Durant, Andrew, **“Fraud Preventions: The Latest Techniques”**, 15th ACFE Annual Fraud Conference, <http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=307>.

“Fraud Against Businesses”

http://www.worrells.net.au/community/Fraud/small_business_fraud.htm#Introduction%20to%20Noncash%20Frauds.

Geray, Damla, SPK Baş Uzmanı, **“Sermaye Piyasası Kurulu Düzenlemeleri Çerçevesinde Denetimden Sorumlu Komiteler”**, 20.05.2003.

[www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla GERAY_Denetim Komiteleri Sunumu](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Damla_GERAY_Denetim_Komiteleri_Sunumu).

Gürsoy, Hakan, <http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/20091115636.html>.

Gren, Craig L., **“Audit Those Vendors”**, The White Paper, May/June 2003, <http://wps.prenhall.com>, 31 Ekim 2009.

HM Treasury, **Managing The Risk of Fraud a Guide For Managers**, 2003.

http://www.hm-treasury.gov.uk/d/managing_the_risk_fraud_guide_for_managers.pdf.

Holmes, Sarah A. **“Are your vendors stealing from you”**, www.business.source.complete.

Hürriyet Gazetesi, **“107 milyar dolarlık tarihi şirket çöktü”**

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=86396>, 22.07.2002.

Hürriyet Gazetesi, **“Ya tuz kokarsa”**

<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=81509>, 28.06.2002.

Joseph T. Wells, How To Screen Job Applicants To Avoid Potential Employee Fraud, <http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=19> (23.10.2009).

Kara, Mustafa, **“Yaygın Muhasebe Hata ve Hileleri Nelerdir?”**, www.stratejikboyut.com, 30.Ekim.2009.

Kay, <http://www.wsws.org/articles/2002/jul2002/xero-j01.html>, 2002.

Koç, Kemalettin, **“Şirketlerin Muhasebe ve Denetim Skandallarına Karşı Amerika’da Alınan Önlemler”**, www.turmobil.org.tr/turmobil/basin/27-12-2002.htm (22 Kasım 2012).

Manufacturing/Distribution Advisor, **“Is Your Inventory Walking Out The Door?”**, Yaz 2005, <http://www.bobermarkey.com/advisormfg05summer.html>.(12.07.2005).

“Sample of Confirmation Frauds 2003-1985,” <http://www.capitalconfirmation.com/index.asp>, 18.05.2006.

“Securing Your Inventory and Property”,

<http://www.entrepreneur.com/amex/article/0,5742,306240-----,00.html>, 23.09.2012.

Söyler, Halil, **“İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler”**

www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.html, 22 Temmuz 2003.

“Stock Fraud – Inventory Record Frauds”,

http://www.worrells.net.au/community/Fraud/stock_inventory_record.htm#Back%20to%20Top, 22.11.2006.

“Survey Finds Shoplifting and Employee Theft Cost Retailers Billions”, <http://www.napa.ufl.edu/oldnews/security.html> ,11.09.2006.

Türedi, Hasan ve Engin Dinç, “**Bilgisayarlı Muhasebe Sisteminde Denetim**”
<http://www.yaklasim.com/mevzuat/dergi/makaleler/199702986.html>; 28.01.2012.

Türk Dil Kurumu, www.tdk.org.tr 05.08.2012.

Türkyener, C. Mustafa, “**Benford Yasası ve Mali Denetimde Kullanımı**”
<http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der64m5.pdf>.

Uzay, Şaban, “**Yolsuzlukların Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesinde Denetçilerin Sorumluluğu**”,
archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/.../26.%20SABAN%20UZAY.doc
 (03.08.2012).

“**Vendor Fraud**”, www.georgiaretail.org, 24 Ekim 2009.

William H., Wiersema , “**What Managers Need to Know About Inventory Fraud**”, Nisan 2001, www.findarticles.com (02.03.2007).

www.niyazikurnaz.net/denetim1/denetim-5.ppt. 15.03.2009.

“30 bin kişiyi dolandıran saadet zinciri şebekesi çökertildi”
<http://www.hurriyet.com.tr/gundem/17879955.asp>.

<http://www.fraudiscovery.com/detect.html>.

<http://www.hiledenetcisi.com/word/hile-turune-gore-maddi-kayip.pdf>.

<http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=lcDenetiminTanimi>.

DİĞER KAYNAKLAR

Borçlar Kanunu, 28. Madde.

Bozkurt, Nejat, “**İşletmelerde Çalışanların Yaptıkları Hileler, Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi**”,
 Seminer Notları, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2001.

“**CEO’ların Ücreti ABD’de Mercek Altında**”, Hürriyet DK, s. 2, 8 Nisan 2007.

Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 2011.

Corporate Governance in Europe KPMG Survey, 2001/2002.

Greene, Craig L., “**Inventory & Vendor Fraud: Spotting Inflated Inventory**”, ACFE 13th Annual Fraud Conference.

PricewaterhouseCoopers, “**Key Elements of Antifraud Programs And Controls a White Paper**”, 2003.

SAS (Statement of Auditing Standards) No: 99.

Uluslararası İç Denetim Mesleki Standartları, Standart 1210.A2’nin Yorumu.

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Çiğdem ŞEN
Anabilim Dalı	: Finans Yönetimi
Bilim Dalı	: Muhasebe ve Denetim
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Nisan 2013
Anahtar Kelimeler	: Hile, Çalışan Hileleri

8. ÖZET

İŞLETMELERDE ÇALIŞAN HİLELERİNİN TESPİTİ, ORTAYA ÇIKARILMASI VE ÖNLENMESİ

İnsan davranışlarını yöneten faktörleri açıklamaya yarayan en önemli dürtülerden biri “kendini gerçekleştirme” dürtüsü olup, bu dürtüler toplumun baskısı sebebiyle ego tarafından devamlı kontrol altında tutulmaktadır. Bireyler her ne kadar dürtülerini kontrol altında tutup toplumda ahlak kuralları çerçevesinde yaşamaya çalışsa da; günümüz çalışma hayatında işletmelerin çalışanları tarafından gerçekleştirilen birçok hile eylemleri ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. İşletmelerde çalışanlar tarafından yapılan bu hileler, son zamanlarda artan ve yaşanan hile olayları ile birlikte gündemde daha çok adından söz ettirmeye başlamıştır.

İşletme içerisinde ücret karşılığında görev yapan çalışanın; görev ve yetkilerini aşip işletme varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanarak, haksız kazanç elde ederek, çalıştığı şirketi dolandırarak, işletmedeki yetkilerini kötüye kullanarak, işletmeye hem maddi hem de manevi zararlar vermesi ve suç teşkil edecek eylemlerde bulunması çalışan hileleri olarak adlandırılır.

Son zamanlarda gerçekleşen çalışan hilelerinin, işletmelere, işletmedeki diğer çalışanlara, işletme ile çalışan üçüncü kişilere, dolayısıyla ülke ekonomilerine verdikleri zararların gittikçe ciddi boyutlara ulaştığı

görülmektedir. Ayrıca hileye maruz kalan işletmelerin birçoğu; hileleri ortaya çıkarmak için hiçbir çaba sarf etmeden, hile eylemini derinlemesine araştırmadan, ne yazık ki üstünü kapatmaktadırlar.

İşletmelerde çalışan hilelerinin önlenmesinde en büyük görev yöneticilere düşmekle beraber, yöneticilerin hile konusunda sistematik bir yaklaşımı benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Yöneticilerin söz konusu uygulamalar neticesinde katlandıkları hileyi önleme maliyetinin, hileyi ortaya çıkarma maliyetinden çok daha az olmasından dolayı, işletmelerini önemli derecede tasarruf ettirdiklerini de ifade etmek mümkündür.

Yukarıda yer alan tüm açıklamalar neticesinde işletmelerin hayati fonksiyonlarını hedef alan çalışan hileleri teorik olarak ve genel bir literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Yapılan bu çalışma ile çalışan hileleri hakkında ayrıntılı bir araştırma ortaya koymak ve bu araştırma sayesinde işletmelere, yatırımcılara, işletme ile yakından ilgili üçüncü kişiler ile dolaylı olarak ödenecek vergiler sebebiyle devlet kuruluşlarına, çalışan hileleri hakkında ışık tutmaya çalışılmıştır. Çalışma sırasında çalışan hileleri ile ilgili istatistiki araştırmalar ile örnek hile olaylarına da yer verilerek tez konusunun daha iyi kavranılması hedeflenmiştir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Çiğdem ŞEN
Field	: Financial Management
Program	: Accounting and Audit
Supervisor	: Asst. Prof. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU
Degree Awarded and Date	: Master –April 2013
Keywords	: Fraud, Employee frauds.

9. ABSTRACT

DETECTION, REVELATION AND PREVENTION OF EMPLOYEE FRAUDS IN COMPANIES

Self-realization is one of the most important stimulus for explaining the factors that affect human behaviours and these stimulus are always kept under control by ego due to the pressure of society. People try to keep their stimulus and want under control and live within the code of ethics, but enterprises are facing too many frauds that are done by their employees. Employee frauds have been increasing recently and this increase makes the subject more popular.

Employees work for companies in return for a fee. An employee may give moral and material damage to the company or do actions that will constitute a criminal offense by doing actions such as exceeding his/her powers to manipulate the company's resources for his/her own benefits, obtaining an unfair revenue, defrauding the company that he/she is working for or misusing of their powers. All of these actions are named as employee frauds.

Employee frauds that give offenses to companies, other employees working for the company, the external environment of the company, and consequently the economics of the country, reached serious dimensions

recently. Most of the companies that are exposed to employee frauds, makes no efforts to reveal frauds unfortunately they cover up frauds instead of making investigations deeply.

Managers have the most important role in preventing employee frauds. Managers must embrace and implement a systematic approach about solving employee frauds. The cost of preventing employee frauds is less than the cost of revealing it so preventing implementations are more economical for companies.

As a result of all the explanations that are on the above, employee frauds that target vital functions of the companies, have been examined theoretically and scanned literally. The aim of the study is to examine employee fraud and the result will be used for businesses, investments and third companies which are directly related with businesses and also the government entity which is indirectly related with tax payment. To comprehend the objectives better, the study contains statistics about employee fraud and some true life fraud examples.