



I . SALON - PARALEL OTURUM I

Hile Denetimi

Oturum Başkanı

Prof. Dr. Nalan AKDOĞAN / Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Nejat BOZKURT / Marmara Üniversitesi

Hile Denetimine Genel Bakış

**Wayne ANTHONY / PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık
Hizmetleri**

Türkiye’de Hile Denetimi

Jean Pierr GARITTE / Deloitte Belçika

Uluslararası Hile Denetimi



HİLE DENETİMİNE GENEL BAKIŞ

Prof. Dr. Nejat BOZKURT

Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl.

HİLE EYLEMİ VE BOYUTU

Bir kurumdan veya bir kişiden yasal olmayan biçimde birşey almanın iki farklı yolu bulunmaktadır :

- Herhangi bir silahı kullanarak karşı tarafın varlığını zor yolu ile elde etmek. Bu eyleme genel olarak “Soygun” adı verilmektedir.

- Çeşitli aldatma veya sahtekarlık türleri ile karşı tarafın varlıklarını ele geçirmek. Bu eyleme de “Hile” veya “Yolsuzluk” adı verilmektedir.

Soygun, hile eylemine göre daha sert biçimde ortaya çıksa da ve daha fazla ilgi çekse de, hile eylemi sonucu ortaya çıkan zararlar soygundan çok daha fazladır.

Günümüz modern toplumunda hileli eylemler önemli bir sorun durumuna gelmiştir. Toplumlarda hilenin çok farklı alanlarda çok farklı türleri bulunmaktadır. Bunlar arasında, sigorta hileleri, sağlıkla ilgili hileler, bilgisayar suçları, internet hileleri, kredi kartı yolsuzlukları örnek gösterilebilir.

Ancak günümüzde çalışanların , işletmelerine karşı yaptıkları hileler ve verdikleri zararlar çok önemli boyutlara ulaşmıştır. Bu nedenle hile sorunu her ülke ve her işletme tarafından ciddi düzeyde dikkate alınmalıdır.

Aşağıda çeşitli kaynaklardan ve çeşitli tarihlerde derlenen işletme çalışanlarının yaptıkları hileler ile ilgili istatistiki bilgiler yer almaktadır:

- 1996 Yılında yapılan bir araştırmada ABD de çalışanların yaptıkları hilelerin işletmelerine yılda 400 Milyar Dolar’a mal olduğu tahmin edilmektedir. 2002 Yılında yapılan benzer araştırmada bu tutarın 600 Milyar Dolara ulaştığı görülmektedir.

- Gelişmiş Ülkeler bazında yapılan araştırmalar, işletmelerin yıllık gelirlerinin %6 sını hileli eylemler sonucu yitirdiklerini göstermektedir.

- ABD de çalışanların zimmete para geçirme yoluyla işletmelere verdikleri zararın 20-40 Milyar Dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir.

- KPMG adlı denetim kuruluşunun 1999 yılında Avusturalya’da yaptığı araştırmaya yanıt verenlerin %57 si en az bir hile olayı rapor etmiştir. Bu oran 1993 araştırmasında %44 olarak bulunmuştur.

- ABD de çalışan başına düşen hile zararının günlük 9 Dolar civarında olduğu belirlenmiştir.

- Ernst Young adlı denetim kuruluşunun 1997 yılında 32 ülke üzerinde yaptığı araştırmaya büyük oranlarda hile eylemi rapor edilmiştir.

- Yapılan araştırmalar işletmelerin müşterileri kanalıyla katlandıklarından daha fazla çalışan zararlarına katlanmak durumunda olduklarını göstermektedir.

- Yapılan tüm araştırmalar hileli eylemlerin giderek arttığını göstermektedir.

Yukarıda sıralanan bilgileri uzatmak mümkündür. Ancak bu kadarı bile çalışan hilelerinin işletme yapılarında önemli bir maliyet unsuru olduğunu göstermektedir.

HİLENİN TANIMI VE TÜRLERİ

Hileyi çok geniş bir kavram olarak kabul etmek durumunda olduğumuzdan çeşitli tanımlarının yapılması mümkündür. Aşağıda bazı tanımlar yer almaktadır:

“ Bir işletmenin kaynaklarının veya varlıklarının kasıtlı olarak yanlış kullanımı veya uygulanması ile bir çalışanın kişisel yarar sağlama çabası”

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

Kısaca belirtmek gerekirse hile eylemlerini işletmenin varlıklarını çalmak veya daha teknik ve karmaşık yollarla mali tablolar üzerinde oynamak şeklinde özetleyebiliriz.

Ne şekilde olursa olsun yapılan bir hile eyleminde genel olarak dört adet anahtar unsurla karşılaşmaktadır:

- Hile’de gizli olarak yapılan bir eylem vardır,
- Hile yapan kişi zarar gören işletmede kendisine emanet edilen bir görevi ve güveni aksatmaktadır,
- Hile eylemi, yapan kişiye dolaylı veya dolaysız yoldan bir mali yarar sağlanması amacıyla yapılmaktadır,
- Hile eyleminin verdiği zarar her durumda işletmeye yansımaktadır.

İşletmelerde yapılan hileleri üç ana bölüme ayırabiliriz:



- İşletme Kaynaklarının Kişisel Amaçlı Kullanılması,
- İşletme Mali Tablolarının Hileli Biçimlerde Düzenlenmesi

Mali tabloların çeşitli nedenlerle olması gerekenden farklı biçimde düzenlenmesi, genelde tepe yöneticileri tarafından yapılan eylemlerdir. Yapılma amaçlarını iki bölümde toplayabiliriz:

- Tepe yöneticilerinin menfaatleri nedeniyle yapılması- Örneğin karın yüksek gösterilip ikramiye alınması gibi.
- İşletmenin menfaatleri nedeniyle yapılması- Örneğin karın düşürülerek vergi

planlaması yapılması veya karın yüksek gösterilerek kredi talebinde bulunulması gibi.

Bu tür mali tablo manüplasyonları büyük tutarlı zararlara neden olan hileli eylemlerdir. Bu olay ayrı bir araştırma alanıdır.

İşletme çalışanlarının kendi yararları doğrultusunda yaptıkları hilelere bazı örnekler verebiliriz:

- Çeşitli biçimlerde yapılan para tahsilatının kayıtlara yansıtılmadan zimmete geçirilmesi,
- İşletmenin kayıtlarında gözüken paranın zimmete geçirilmesi,
- İşletmeye ait çeklerin çalınması,
- Banka kayıtları ile oynanarak parasal yarar sağlanması,
- Belgeler üzerinde yapılan sahtekarlıkla yarar sağlanması,
- Yapılmaması gereken veya önceden yapılmış ödemelerin yapılması,
- İşletmeye gerçek olmayan borçlar yaratarak lehte ödemenin sağlanması,
- Yetkisiz veya uygun olmayan biçimde iskonto uygulaması,
- Sahte satıcılar yaratarak lehte ödeme sağlanması,
- Stok ve hurda hırsızlığı,
- Ofis malzemeleri ve sabit varlık hırsızlığı,
- Gerçek olmayan harcamalar yaratarak ödemelerin elde edilmesi,
- Gider kalemlerinin şişirilmesi,
- İşletme varlıklarının şahsi amaçlı kullanımı,
- Gereğinden fazla sipariş vererek yarar sağlanması,
- Hayali çalışanlar yaratarak yapılan ödemeleri zimmete geçirme,
- Çeşitli nedenlerle işletmenin müşterilerinden veya tedarikçilerinden rüşvet alınması,
- İşletme kredi kartlarının şahsi amaçlarla kullanılması,
- Şişirilmiş kişisel sağlık harcamaları ile yarar sağlanması,
- Fazla mesai saatleri ile oynayarak fazla ödeme alınması,
- Arttırılmış seyahat harcamaları ile yarar sağlanması,

KİMLER HİLE YAPABİLİR ?

Genel kural olarak her işletme çalışanı hile yapma adayı olarak görülebilir. Ancak hile yapabilme olasılığını ve hile tutarının büyüklüğünü etkileyen çeşitli kısıtlar vardır. Bunları ileride açıklamaya çalışacağız.

İşletmede kimlerin hile yapabileceği ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar vardır:

- Bazı çalışanlar her zaman dürüştür,
- Bazı çalışanlar(yukarıdaki gruptan daha az) her zaman dürüst değildir,
- Bir çok çalışan bazen dürüştür,
- Bazı çalışanlar çoğu zaman dürüştür,

Yukarıdaki sınıflandırmayı elde edilen istatistiki bilgilere göre oranlamak mümkün olmaktadır :

- Çalışanların % 5'i koşullar ne olursa olsun hile yapmaya kararlı durumdadır,
- Çalışanların %10'u koşullar ne olursa olsun hile yapma eğilimi içinde değildir,
- Çalışanların %85'i uygun ortam koşullarında hile yapma eğilimine girebilmektedir.

Yukarıdaki sınıflamalara göre ilgili kişilerin dikkate alması gereken çalışan grubu %85 diliminde olmaktadır. İleride açıklamaya çalışacağımız hileye karşı alınan önlemlerde esas hedef kitle bunlar olacaktır.

HİLE YAPANLARIN TAŞIDIKLARI ÖZELLİKLER

Herhangi bir olayı net olarak tanımlayabilmek için, o olayın neye benzediğini bilmek gerekmektedir. Çok çeşitli biçimlerde hilenin meydana geldiği çok çeşitli işletme yapıları, muhasebe sistemleri ve belgeleme yapıları bulunmaktadır. Hile ile savaşta denetçinin ilk aşaması hile belirtilerinin anlaşılabilmesi ve ortaya çıkartılmasıdır. Bu aşamadan sonra gerekirse ayrıntılı araştırmaya girilmektedir.

Hilenin ortaya çıkartılmasında denetçilerin dikkate almaları gereken unsurlardan biri hile yapan kişilerin taşıdıkları özelliklerdir. Buna hile yapanın karakteristik özellikleri ismi de verilebilir. Uzun yıllar boyunca olaylar üzerinde ve hile sonucu yakalananlar ile yapılan araştırmalar %100 kesinlikte olmasa da bir "Hilekar Profili" ni ortaya çıkartmıştır.

Aşağıda açıklamaya çalışacağımız bir hilekarın taşıdığı özellikler, kesinlikle nihai sonuç değildir. Bu özellikleri taşıyan bir işletme çalışanının hile yaptığı veya yapacağı gibi bir kesin saptama olmayacağı gibi, bu özellikleri taşımayanlarında hile yapmayacağına bir garantisi bulunmamaktadır. Bu özellikler hile ko-

nusunda araştırma yapmak durumunda olanlar için bir belirti veya bir çıkış noktasıdır.

Aşağıda çeşitli araştırmaların ortaya çıkardığı özellikler sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

Cinsiyet

Diplomalı Hile Araştırmacıları Birliği(ACFE)nin 2000 hile denetçisi ile yaptığı bir araştırma hile yapanların birçok özelliğinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna göre hile yapan işletme çalışanlarının %54'ünün cinsiyetinin erkek olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan hilelerin parasal tutarlarında da aynı fark görülmektedir. Erkek çalışanların işletmelere verdikleri zarar kadınlara göre dört kat daha fazladır.Yapılan hesaplamalara göre, hile olayı için medyan zararı erkeklerde 185.000.-USD iken bu tutar kadınlarda 48.000.-USD olarak görülmektedir. Erkeklerin işletmelerde yüksek tutarlı parasal işlem içeren görevlerde daha fazla yer almaları, pozisyon - hile tutarı ilişkisini ortaya koymaktadır.

Medeni Durum

Hileye teşebbüs eden veya yapan işletme çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında evli olanların sayısının bekarlara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Hile tutarları açısından evlilerle bekarlar arasında 1'e 3 fark bulunmaktadır. Evli olanların medyan tutarı 150.000.-USD civarında seyrederken, bekarların tutarı ise 54.000.-USD olarak hesaplanmıştır. Ayrıca birçoğunun çocuk sahibi olduğu ve mutlu evliliklerinin olduğu da belirlenmiştir .

Eğitim Durumu

Genel olarak bakıldığında belirgin hilekar yapısı iyi eğitilmiş olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça yapılan hile sayısı ve tutarı da artmaktadır. Özellikle iyi eğitim almış olan çalışanların yaptıkları hilelerin tutarları az eğitimlilere göre çok daha fazla olmaktadır. Özellikle iyi eğitilmiş çalışanların işletmelerde üst düzey görevlerde yer almaları, fonlara ve varlıklara daha rahat erişmelerine neden olmakta, bu da hilenin neden olduğu zararı arttırmaktadır. Medyan değerleri, 275.000.-USD ile 50.000.-USD arasında değişmektedir.

Zeka Düzeyi

Zeka düzeyi yüksek olan veya bu iddia da 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.

Benlik Düzeyi

Hile yapanların bir kısmı diğerlerine göre daha fazla egoist yapı taşımaktadırlar. İşletmede buldukları yeri beğenmemeleri, kendilerini daha önemli biri olarak

görmeleri, üstlerini küçümsemeleri veya aşağılamaları hile yapmalarına neden olmaktadır.

Risk Alma Düzeyleri

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

Yaş Düzeyleri

Her yaştaki çalışan hileye teşebbüs edebilmekte ancak ileri yaşlarda yapılan hile sayısı ve tutarı artmaktadır. Örneğin, 60 yaşın üzerinde olanların yaptıkları hilelerin doğurduğu zararlar, 25 yaşın altındakilere göre 28 kat daha fazla gerçekleşmektedir. Bu istatistiğe göre medyan değerler, 12.000.-USD ile 346.000.-USD dir. Yaşlı çalışanların işletmede genç olanlara göre daha önemli görevlerde olmaları ve kaynaklara daha rahat erişebilmeleri bu sonucu doğurmaktadır.

İlgi Düzeyleri

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

Kurallara Uyma

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

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 olasılığını arttırmaktadır. 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.

Kişilik Durumları

Hile yapan veya yapmaya teşebbüs eden kişilerin stres altında oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşamları incelendiğinde herhangi bir nedenle sorunlar yaşadıkları görülebilmektedir. Örneğin, parasal sorunlar, bazılarının kötü bir evlilik yaşamaları, uyuşturucu veya kumar bağımlısı olmaları yaşamlarında stres doğurmaktadır. Uykusuzluk çekmeleri, sürekli yatıştırıcı ilaç kullanmaları, dok-

tor desteğine gerek duymaları, sınırlı davranışları ve doğrudan insanın yüzüne bakmaktan kaçınmaları belirtiler olarak algılanmaktadır.

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 ve arabalar edinme, pahalı sosyal aktivitelere katılma ve tatillere çıkma ve bunların kaynağında şüpheler olması hile olasılığının çok önemli belirtileridir

İşletmedeki Yerleri

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. Buna göre medyan değerleri, düz çalışanlarda 60.000.-USD, yöneticilerde, 250.000.-USD, ortak-yöneticilerde ise 1.000.000.-USD olarak hesaplanmaktadır. Çalışanın işletmede güvenilir bir konuma gelmesi ve bu nedenle fazla denetlenmemesi hileyi doğuran nedenlerden sayılmaktadır. Ayrıca buldukları konum nedeniyle işletmenin iç kontrol yapısını ve açık noktalarını iyi bilmeleri daha rahat hile yapabilmelerine neden olabilmektedir. Ne yazık ki hileden zarar görenlerin bir çoğunun ilk tepkisi “Ondan bunu beklemeydim” şeklinde olmaktadır.

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 konuma getirmesi yapılabilecek bir yolsuzluk açısından uygun ortam sağlamaktadır.

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, belirli bir oranda büyüme sağlanması, hedeflerin tutturulması gibi durumlarda bir ödül, promosyon veya ikramiye elde edecek olması, onun bu sonuçların gerçekçi olmayan bir biçimde oluşması için harekete geçmesine neden olabilmektedir. Özellikle tepe yöneticileri bu nedenlerle bir kazanç sağlayabilmek için işletmenin mali tabloları üzerinde çeşitli gerçek olmayan düzenlemelere gidebilmektedir.

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 ulaşıldığını gösterecek düzenlemeler yapmalarına neden olabilmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında tipik bir hilekar işletme çalışanının ağırlıklı bazı özelliklerini sıralayabiliriz:

- Erkek,
- Evli,
- İyi Eğitimli,
- Zeki,
- Egoist,
- Meraklı,
- Risk Alabilen,
- Kural Tanımaz,
- Sıkı Çalışan,
- Stresli,
- İyi Yaşamayı ve Bol Para Harcamayı Seven,
- Parasal Sıkıntı Çeken,
- Kötü Alışkanlıkları Olabilen,
- Yönetici Konumunda,
- Hırslı,
- Kişisel Kazanç Beklentisi Olan,
- İşletme Dışındakilerle Yakın İlişkiler Kuran

İŞLETME ÇALIŞANLARINI HİLE YAPMAYA İTEN NEDENLER

Çalıştıkları işletmelerde hile yapan kişiler hakkında ortaya konulması önemli bir nokta vardır:

- Bir işletme çalışanı niye hile yapar,
- Çalışanları hile yapmaya iten nedenler nelerdir?

Bu sorulara verilebilecek sağlıklı yanıtlar, işletmelerde hile ile yapılacak savaşım-
da önemli roller üstlenecektir. İlgili yanıtların içeriği;

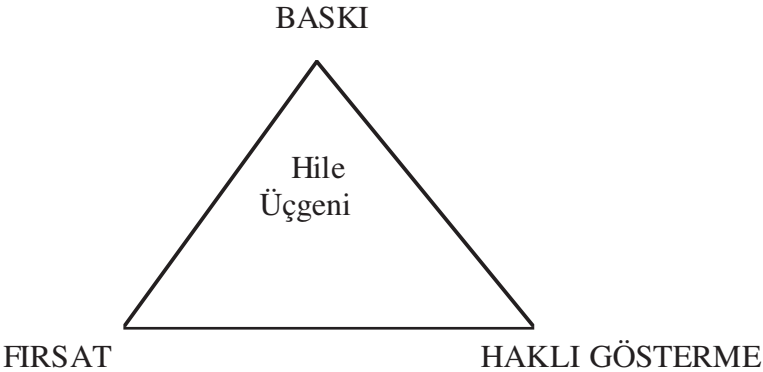
- Hilenin Önlenmesi,
 - Hilenin Ortaya Çıkartılması,
 - Hilenin Araştırılması,
- aşamalarında yardımcı olacaktır.

İşletme çalışanlarını hile yapmaya iten nedenler üzerinde çeşitli kapsamlarda ara-
ştırmalar yapılmış ve bazı sonuçlara varılmıştır. Bu bölümde günümüzde genellikle
kabul gören bir yaklaşım üzerinde açıklamalar yapılmaya çalışılacaktır.

Genel anlamıyla bir hile eyleminin ortaya çıkması için bazı somut unsurların orta-
ya çıkması ve bir araya gelmesi gerekmektedir. Aşağıda ayrıntılı bir biçimde açık-
lanacağı üzere bu unsurlar gerçekleştiğinde çoğunlukla hile kaçınılmaz olmaktadır.

Herhangi bir ortamda yangın çıkabilmesi için 3 unsur yeterli olmaktadır. Bunlar-
dan birinin olmaması durumunda yangın tehlikesi yok denecek kadar azalmaktadır.
BENZİN, ATEŞ ve OKSİJEN. Bu üç unsurun birleşmesi sonucunda yangın kaç-
ınılmaz olmaktadır.

Hile eyleminin gerçekleşme nedenlerini de bu biçimde bir birlikteliğe indirgeyebi-
liriz. Aşağıda tartışılacak üç unsurun bir araya gelmesi bir “Hile Üçgeni” ni oluş-
turmakta ve çoğunlukla hile eyleminin doğmasına neden olmaktadır. Hileye doğu-
rabilen üç unsurun oluşturduğu hile üçgeni aşağıda gösterilmiş ve açıklanmıştır:



Ayrıntılı açıklamalara girmeden önce bu durumu bir örnek olay ile yardımıyla ortaya koyabiliriz:

Ali Çalışkan, ZZZ Havayollarında 15 Yıl önce çalışmaya başlamıştır. Bu zaman süresinde muhasebe ve finansma bölümlerinde görev yapmış ve ş u anda satın alma bölümünde görevine devam etmektedir. Yıllara süresince Ali, karısı Gözde ve üç çocukları ile birlikte buldukları toplumda aktif bir rol almışlardır. Ali küçük bir spor klübünde eğitmenlikte yapmaktadır. Ali ve karısı iyi bir üniversite eğitimi sahip olup, tam zamanlı olarak çalışmaktadırlar. Amaçları çocuklarına da iyi bir eğitim aldırabilmektir. Ancak ailenin yaptığı harcamalar, çocukların okul paralarının yeterince biriktirilmesine engel olmuştur. İki yıl önce büyük oğulları Mustafa çok iyi ancak pahalı bir üniversitede eğitime başlamıştır. Eğitiminde oldukça başarılı olan Mustafa ailenin gurur kaynağıdır.

Yaklaşık bir yıl önce Ali, oğlunun okul paralarını uzun süreli olarak karşılayamayacağını farkına varmıştır. Kaldı ki sırada diğer iki çocuğu beklemektedir. Finansal yetersizliğini bir gurur meselesi yaparak durumu ailesine açıklayamamıştır. Giderek bir borç batağının içine girmiş ve borç para da bulamaz duruma gelmiştir.

İçine düştüğü kötü durumdan dolayı işletmesinde hileli işlemlere başlamıştır. Satın alma yöneticisi konumunda olduğundan dolayı, mal satın aldığı bazı satıcılardan rüşvet almaya başlamıştır. Başlangıçta zimmetine geçirdiği bu paralar küçük tutarlarda olup, bunları daha sonra geri ödeyeceğini düşünmektedir. Artan finansal gereksinimlerinden dolayı rüşvet almaya devam etmiştir. Ancak kafasında hep borç para aldığı ve bu paraları birgün geriye ödeyeceğini kabul ederek kendini haklı kılmaya çalışmaktadır.

Yakalandığı zaman hiçbir biçimde kendini suçlu olarak kabul etmemiştir. Eyleminden dolayı değil niyetinden dolayı kendini savunmaya çalışmıştır. Parayı geriye ödeyeceği düşüncesinden dolayı kendini dürüst olmayan bir kişi olarak görmemektedir.

Ali Çalışkanın içine düştüğü bu trajik durumda hileyi doğurabilecek üç unsur birden gerçekleşmiştir:

- Ali çocuklarının eğitimi nedeniyle finansal zorluğa girmiş ve üzerinde bir BASKI unsuru oluşmuştur.
- Çalıştığı işletmesinde rahatça rüşvet alabilecek bir ortamı bulmuştur. Dolayısıyla FIRSAT unsuru da gerçekleşmiştir.
- Parayı borç aldığına ve geriye vereceğine kendini inandırmıştır. Dolayısıyla HAKLI GÖSTERME unsuru da devreye girmiştir.

Aşağıdaki bölümlerde hile üçgeninde yer alan unsurların ayrıntılı açıklamalarına girilmiştir.

BASKI UNSURU

Hile olayı, çalışanı bir biçimde hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ile başlamaktadır. Ortaya çıkan bu durum çalışan üzerinde bir baskı unsuru olarak rol oynamaktadır. Bu sonuç hile yapma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır ve süreç başlamaktadır.

Kişiyi hırsızlığa götüren motivasyon biçimlerini aşağıdaki biçimlerde açıklayabiliriz:

- **Psikolojik Motivasyon:** Hırsızlık duygusu kişinin tabiatında varolup, çalmış olmak için hırsızlık eylemine girilebilmektedir.

- **Egoya Dayanan Motivasyon:** Kişisel prestiji sağlayabilmek dürtüsüyle hırsızlığa yönlenmedir.
- **İdeolojik Motivasyon:** İdeolojik nedenlere dayanan, morali üst seviyeye getirmeyi amaçlayan ve birini kurban yapmayı haklı gören bir yaklaşım biçimidir.
- **Ekonomik Motivasyon:** Ekonomik dürtülerle yapılan hırsızlık biçimidir. İşletmelerde çalışanların yaptıkları hilelerin ağırlıklı olarak dayandığı neden olarak kabul edilir.

Ekonomik motivasyon basit bir biçimde paraya olan gereksinimdir. Bu motivasyon bazı durumlarda egoya dayanan ve ideolojik motivasyon ile de örtüşebilir. Aşağıda işletme çalışanları üzerinde oluşan baskı unsurları bu mantıkla üç ana grupta toplanmış ve açıklanmıştır:

- Mali İçerikli Baskılar,
- Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar,
- İşle İlgili Baskılar,

Mali İçerikli Baskılar

Bunlar genellikle kişilerin çeşitli nedenlerle paraya gereksinim duymaları sonucu ortaya çıkan baskılardır. Bu tür baskıları aşağıdaki sınıflandırabiliriz:

- Para hırsı ve açgözlülük,
- Güzel yaşama isteği,
- Yüksek tutarlarda kişisel borçlar,
- Yüksek tutarlı sağlık harcamaları,
- Beklenmeyen mali gereksinimler

Yukarıda sıralanan liste doğal olarak eksiksiz değildir. Yeni yeni eklemeler yapılabilir. Ancak bu bölümde temel varsayım parasızlığın doğurduğu bir sonuçtur. Ancak başlangıçta acil para gereksinimi ile başlayan hile eylemi daha sonra alışkanlık halini alabilmekte ve dolandırılan para büyük boyutlara ulaşabilmektedir.

Mali içerikli baskılar kısa bir süreçte aniden ortaya çıkabileceği gibi, uzun bir süreç sonrasında da görülebilmektedir. Çok uzun yıllar bir işletmede dürüst bir biçimde çalışan bir kimse herhangi bir nedenle hile yapabilmektedir.

Yapılan araştırmalar çalışanların ortalama %30'nun işletmedeki yaşamlarının ilk 3 yılında yolsuzluk yapmakta olduklarını, %70'nin ise iş yaşamlarının 4 ile 35. yılları arasında hileli işlemlere bulaştıklarını göstermektedir.

Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar

Bu tür baskılar da, mali içerikli baskılarla bağlantılı özellikler taşımaktadırlar. Kişinin, kumarbaz olması, uyuşturucu veya alkol bağımlısı olması, gece hayatı-

na düşkünlüğü olması hileyi doğurabilecek nedenler arasında sayılmaktadır. Hileyi motive eden unsurlar arasında bu tür alışkanlıklar en kötü tür olarak kabul edilmektedir. Çocuğuna veya kocasına uyuşturucu veya içki parası götürebilmek için yolsuzluk yapan kadın çalışanlar ve çok başarılı çalışma hayatı olduğu halde kumar tutkusu nedeniyle yolsuzluk yapan yönetici örnekleri çoktur.

İşle İlgili Baskılar

İşletmelerde ağırlıklı olarak mali nedenlerin ve kötü alışkanlıkların neden olduğu hileler çok görülmesine karşın, bazı çalışanların iş yaşamlarında karşılaştıkları olaylardan dolayı hile eylemine başvurumaktadırlar. Örneğin;

- Çalışanın işinden memnun olmaması,
- Haksızlığa uğradığını düşünmesi,
- Beklediği terfiyi alamaması,
- Düşük ücretle çalıştırılması,
- Üstlerince gereken takdiri görememesi,

hileyi doğuran nedenler arasında görülmektedir.

FIRSAT UNSURU

Hile üçgenimizin diğer bir ayağı özellikle işletme tepe yönetimlerini ve sahiplerini doğrudan ilgilendiren bir unsurdur. İşletmede çalışanlara hile yapma fırsatını sağlama, hilenin doğmasında en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Hile üçgeninin üç ayağı içinde işletmenin üzerinde fazlasıyla etkili olabileceği unsur, fırsat ayağıdır. Bu nedenle bir işletmede hile olayının gerçekleşmemesi için dikkat edilmesi gereken nokta çoğunlukla bu unsur olmaktadır.

İŞLETMEDE SIKI BİR KONTROL OLDUĞUNU BİLEN, HİLE YAPARSA YAKALANMA OLASILIĞININ YÜKSEK OLDUĞUNU DÜŞÜNEN VE DE CEZALANDIRILACAĞINI BİLEN BİR ÇALIŞAN KOLAY KOLAY HİLE YAPMAYA YÖNELMEMEKTEDİR.

Tersine hile yapması için çalıştığı işletmede fırsatlar olduğunu gören ve yakalanma olasılığının az olduğunu düşünen ve de yakalandığında ceza almayacağını düşünen bir çalışan ise hile yapmaya daha fazla istekli olmaktadır.

İşletmelerde hile yapma olasılığını arttıran veya azaltan fırsat unsurlarını ana gruplar altında inceleyebiliriz :

İç Kontrol Yapısı İle İlgili Etkenler

İşletmelerde oluşturulmuş olan etkili iç kontrol yapıları, hilelerin ortaya çıkartılması ve önlenmesinde önemli bir rol almaktadır. Yapılan araştırmalar iç kontrol yapılarının hilelerin ortaya çıkartılmasında ve önlenmesinde %60'lar düzeyinde pay sahibi olduğunu göstermektedir.

Bir işletmede iç kontrol yapısı 3 ana bölüme ayrılmaktadır.

- Kontrol Ortamı,
- Muhasebe Sistemi,
- Kontrol Prosedürleri

Kontrol Ortamı

Bir işletmede iç kontrol yapısının etkili kılınabilmesinin ilk ve önemli aşaması uygun bir kontrol ortamının yaratılmasından geçmektedir. Kontrol ortamının etkili alt unsurları bulunmaktadır:

- **Tepe yönetimlerinin iç kontrol yapısının gerekliliğine inanmaları ve sağlıklı yaklaşımları:** Diğer taraftan tepe yönetimlerinin işletme içi davranış biçimleri, çalışanlar üzerinde hile yapılması veya yapılmaması yönünde oldukça belirleyici olmaktadır.

- **Tepe yönetimlerinin işletme çalışanları ile kurdukları iletişim:** Yönetim işletme çalışanlarına neyin dürüst davranış, neyin dürüst olmayan davranış olduğunu açık bir biçimde ortaya koyması, bunlarla ilgili düzenlemeleri yapması ve kendisinin de sağlıklı bir biçimde sürdürmesi gerekmektedir.

- **Uygun personel politikaları:** Hilelerin önlenmesinde önemli noktalardan biri, daha başlangıç aşamasında işletmelerin dürüst kişileri işe alabilmelerinin sağlanmasıdır. Bunun sağlanamaması durumunda çok iyi oluşturulmuş iç kontrol yapıları başarısız kalabilmektedir.

- **Uygun bir organizasyon yapısının oluşturulması:** Görev yerlerinin, tanımlarının, sorumlulukların ve yetkilerin net biçimde ortaya konulması hile ile savaşta önemli bir rol oynamaktadır. İşletmede her çalışanın sorumluluklarının herkes tarafından bilinmesi hilelerin azalmasına katkıda bulunmaktadır.

- **Etkili bir iç denetim bölümünün oluşturulması:** İşletmelerde çalışanlar tarafından yapılan hilelerin önlenmesinde, ortaya çıkartılmasında ve araştırılmasında etkili unsurlardan biri iç denetim bölümüdür. Yapılan bazı araştırmalar, çalışan hilelerinin %20 sinin doğrudan iç denetçiler tarafından ortaya çıkartıldığını ortaya koymaktadır. Ancak ortaya çıkartma işlevinin yanında iç denetim bölümünün hileleri önleyici etkisi de bulunmaktadır.

Muhasebe Sistemi

İşletmelerde hile yapabilme fırsatını azaltan önemli unsurlardan biri de iyi bir muhasebe sisteminin oluşturulmasıdır. Her hile üç unsurdan oluşmaktadır:

- **Hırsızlık Eylemi:** İşletmenin varlıklarının ele geçirilmesi aşaması,
- **Gizleme Eylemi:** Hilenin diğer kişilerden saklanması aşaması,
- **Dönüştürme Eylemi :** Çalınan varlıkların çeşitli biçimlerde kullanılması aşaması.

Etkili bir muhasebe sistemi denetim görevini üstlenerek, hilenin ortaya çıkartılmasında ve gizleme eyleminin zorlaştırılmasında önemli bir rol oynar.

Hile yapan bir işletme çalışanı örneğin bir banka soyguncusu kadar rahat değildir. Soyguncunun yaptığı eylemi gözlerden saklama gibi bir derdi yoktur. Ancak hile yapan kişi bu eylemini gizleme derdindedir. Hileli eylemler çoğunlukla belgeler ve muhasebe kayıtları aracılığı ile gizlenmeye çalışılır. Sağlıksız bir muhasebe sistemi bu gizlemeye yardımcı olur, iyi işleyeni ise ortaya çıkartıcı bir görev üstlenir. Diğer taraftan muhasebe sistemi hata ile hilenin ayrıştırılmasında da rol oynamak durumundadır.

Kontrol Prosedürleri

İşletme çalışanlarına hile fırsatı sağlama olasılığını azaltan önemli unsurlardan biri de iç kontrol yapısı içinde oluşturulan kontrol prosedürleridir. Bir işletmede çalışan sayısı arttıkça kontrol prosedürlerine daha fazla önem verilmelidir. Aşağıda oluşturulabilecek kontrol prosedürleri sıralanmış ve kısaca açıklanmıştır :

- **Görevlerin Ayrılığı Eylemi:** Hilelerin önlenmesinde başarıyı sağlayan prosedürler içinde en önemli olanıdır. İç kontrol yapılarının oluşturulmasında genel kural;

“BİR İŞİ BAŞINDAN SONUNA KADAR TEK KİŞİYE YAPTIRMA-MAKTIR”.

İşletmelerin büyüklüğü ile doğru orantılı olarak bir iş sürecini farklı kişiler arasında paylaşmak oto kontrolü sağlayacaktır. Örneğin, işletmede boş çekleri bir kişinin koruması, farklı kişinin düzenlemesi ve farklı bir kişinin imzalaması fonksiyonların ayrılmasına güzel bir örnektir.

- **Yetkilendirme Sistemi:** İşletmelerde kurulacak sağlıklı bir yetki kullanma düzeni, hilelerin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Şifreleme aracılığı ile verilere erişimin kısıtlanması, bütçe rakamları veya belirlenen limitler dahilinde harcama yapılması örnek verilebilir. Bir çalışan herhangi bir işlemi yapma konusunda yetkili değilse, bu durum hilenin azalmasına katkıda bulunacaktır.

- **Bağımsız İnceleme ve Gözlemler:** İşletmede çalışan bir kişi yaptıklarının gözlendiğini veya daha sonra inceleneceğini bildiği anda hile yapmaya kolayca karar veremeyecektir. Örneğin bir çalışanın yıllık izin kullandığında başka bir kişinin işini devir alacağını bilmesi bile önemli bir kontrol önlemdir. İç rotasyon diğer bir önlemdir. İşler sürerken farklı ve bağımsız bir gözün ortalıkta dolması oldukça koruyucu bir önlemdir.

- **Fiziki Koruma:** İşletmelerin çeşitli varlıklarının sürekli olarak koruma altında tutulmasının ve bunlara erişimin kısıtlanmış olmasının hilenin önlenmesinde önemli bir yararı vardır. Örneğin depoya giriş izninin kısıtlı olması, bilgisayar kullanımında modüller arasında şifre uygulanması gibi.

- **Belge Akış Düzeni:** İşletmelerde oluşturulan sağlıklı bir belge akış sisteminin kontrolün güçlenmesinde oldukça yararlı bulunmaktadır.

Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Etkenler

İşletmelerde çalışanlara hile yapmaları fırsatını sağlayan başka unsurlar da bulunmaktadır:

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

Yukarıda sayılan unsurlar içinde kanımızca çok önemli olan bir kalem vardır. Hileli eylem sonucunda yakalanan bir çalışanına işletme yönetiminin davranış biçiminin ne olacağı. İşletme hile yapan bir çalışanını yakaladığında gereken cezayı verecek bir ortam sağlamıyorsa, ileride yapılacak hilelere olanak sağlıyor demektir.

Birçok işletme bir çalışanını yaptığı hile sonucu yakaladığında, cezai işlem yapmaktan kaçınıp, yalnızca işten çıkarma yolunu seçmektedir. Bunun nedenleri farklı olabilmektedir. Örneğin bir banka prestij açısından böyle bir yolsuzluğun duyulmasını istememektedir. Bir işletme muhasebe müdürünü yaptığı hile sonucu yakaladığında karşı tehditten korktuğundan cezalandırma yoluna gitmemektedir. Bunun sonucu işletme çalışanları arasında **“Yapılanın yapanın yanına kar kaldığı duygusu”** yayılmakta ve tehlikeli aşamalara gelinmektedir.

Yapılan Hileyi Haklı Gösterme Çabaları

Hile üçgeninin üçüncü ayağı hile yapanın yaptığı olayı haklı gösterecek savunma mekanizmaları geliştirmesidir. Her hile yapanın kendini haklı gösterme çabası ve buna göre geliştirdiği gerekçeleri vardır. Diğer bir deyişle herkesin bir “Bahanesi” vardır. Bu gerekçelerden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Parayı borç almıştım, daha sonra ödeyecektim,
- Bu işletmeye yaptıklarımın karşılığıdır,
- Bu olay sonucu hiç kimse incinmedi,
- Bu parayı iyi bir amaç için almıştım,
- Yaptığının suç olduğunu bilmiyordum,
- İşletme bunu hak etmişti,
- İşletme vergi kaçırması nedeniyle zaten benim olan birşeyi aldım.

İşletmelerin makro düzeyde bu haklı gösterme gerekçelerini aşmaları gerekmektedir. Çalışanlara ahlaki kuralların anlatılması, hile yapanların kesinlikle cezalandırılacağı bildirilmesi ve işletmede bir ahlak yasasının oluşturulması ve de çalışanların gerektiği bir biçimde eğitilmesi yapılması gereken işlemler arasında sayılabilir.

HİLELERİN ORTAYA ÇIKARTILMASI

İşletmelerde yapılan hilelerin belirlenmesi, ortaya çıkartılması diğer suç eylemlerinde olduğu gibi kolay değildir. Örneğin bir cinayette ölü beden ortada ise bir şüphe yoktur. Bir banka soygununda şahit ifadeleri veya video görüntüleri ile ortada bir şüphe kalmaz. Bir düzensizliğin varolup olmadığını anlama, bunun hile olarak kabul edilip edilemeyeceği oldukça zordur.

İşletme hilelerinin ortaya çıkartılması eylemi, hileli olabilecek belirtilerin, göstergelerin veya kırmızı bayrakların (Red Flags) tanımlanması ile başlar. Bir çalışanın yaşam düzeyinde aşırı yükselmeler, bir belgenin kayıp olması, muhasebe kayıtlarında olmaması gereken bir durumun ortaya çıkması, analitik incelemelerde anormal bir durumun saptanması bir zimmete para geçirme eyleminin belirtisidir. Ancak kesin kanıtı değildir.

Yapılan araştırmalar küçük tutarlarda yapılan hilelerin çoğunlukla ortaya çıkartılmadığını göstermektedir. Ne zaman ki çalınan tutarlar yükselmekte yakalanma olasılığı artmaktadır. Diğer taraftan hile sonucu elde edilen varlıklar harcanmaya başlanmakta, bunun sonucu yakalanma gerçekleşebilmektedir.

Hileleri ortaya çıkartmaya çalışan yöneticiler, denetçiler, işverenler, araştırmacılar hile belirtilerini öğrenmek ve kesin sonuca varana kadar izlemeyi devam ettirmek zorundadırlar.

Hilelerin ortaya çıkartılmasında yararlanılabilecek çok çeşitli belirtiler bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sınıflandırıp açıklayabiliriz:

Muhasebe İle İlgili Anormallikler

- Zamanında, bütünüyle ve uygun biçimde kayda alınmayan işlemler,
- Yetkisiz ve dayanaksız işlemler ve bakiyeler,
- Sonuçları etkileyen son dakika düzeltmeleri,
- Muhasebe dönemlerinde ve sınıflandırmalarda uygunsuz işlemler,
- Kayıp belgeler,
- Belgeler üzerinde bulunan oynamalar,
- Orijinal belgelerin yerine fotokopi biçimindeki belgelerin bulunması,
- İşletme kayıtları ile doğrulama yanıtları arasında görülen tutarsızlıklar,
- Önemli tutarlarda stok ve fiziki varlık kayıpları,

- Hurda ve firelerde artış,
- Kasada büyük tutarlı nakit tutulması ve buradan işlemlerin yapılması,
- Kasada eksik veya fazla tutarda paraların bulunması,
- Küçük hacimlerde ancak yüksek değerli ve fazla talepli stoklar,
- Kolay el değiştirebilir ancak değerli hisse senedi, tahvil ve mücevherat gibi varlıklar,
- Vadesi geçmiş alacaklarda artış,
- Mali tablolarda açıklanamayan değişimler

İç Kontrol Zayıflıkları

- Görevlerin ayrılığında eksiklikler,
- Varlıkların fiziksel korumasında zayıflıklar,
- Bağımsız gözlemlerde zayıflık,
- Yetersiz yetkilendirme,
- Yetersiz belgelendirme sistemi,
- Varolan kontrollere gereken önemi vermeme,
- Yetersiz muhasebe sistemi,

Analitik Anormallikler

- Açıklanamayan stok noksanlıkları ve düzeltmeleri,
- Tanımlama ve belirlemelerden sapmalar,
- Atık ve döküntülerde artış,
- Aşırı satınalmalar,
- Hesap bakiyelerinde anlamlı artış veya azalmalar,
- Fiziki anormallikler,
- Nakit fazlalık veya noksanlıkları,
- Anlamsız gider veya ödemeler,
- Alacaklar azalırken gelirlerin artması,
- Nakit artışı azalırken artan gelirler,
- Stoklar azalırken artan borçlar,
- Hacim artarken artan birim maliyetleri,
- Hacim artarken azalan atık ve döküntüler,
- Satışlar azalırken artan stoklar.

Aşırı Yaşam Biçimleri

- Çok pahalı eşya kullanımı,
- Pahalı araba kullanımı ve ev ikameti,
- Üst düzey sosyal kulüplere üyelik,
- Pahalı seyahatler.

Olağan Olmayan Davranışlar

Hile yapmaya başlayan kişilerin bir çoğunda psikolojik olarak korku ve suçluluk duygusu başlar. Kişide farklılaşmayı getiren süreç aşağıdaki sırayı izler:

Suç,

Korku,

Stres,

Davranış Değişiklikleri,

Olağan olmayan veya tanımlanamayan davranış bozukluklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Uykusuzluk,
- Artan İçki Bağımlılığı,
- Uyuşturucu Kullanımı,
- Olağan Olmayan Alınganlıklar ve Şüpheler,
- Rahat Bir Görünüm Sağlayamama,
- Hastalanma Korkusu,
- Arkadaşları Arasında Aşırı Sıkıntılı Davranışlar Sergileme,
- Olağan Olmayan Münakaşa Ortamları Yaratma,
- Aşırı Sinirlilik,
- Sürekli Düşünceli Bir Görünüm Sergileme

HİLENİN ÖNLENMESİ

Hilenin önlenmesi çalışmalarını her işletmenin önemle dikkate alması gereken bir konudur. Bu aşama hile henüz ortaya çıkmadan oluşturulacağından olayda daha önemli bir rol almaktadır. Hile gerçekleştikten sonra bunun ortaya çıkartılması daha zor, zahmetli ve maliyetli olmaktadır. İşletmeler hile eyleminin “FIRSAT” ayağını kontrol altına almak zorundadır.

Bir işletmenin hilenin önlenmesinde yapabileceği işler aşağıda kısaca sıralanmıştır

- Güçlü bir iç kontrol yapısı,
- Her çalışanın kabul edeceği bir işletme ahlak politikası,

- İşletmede oluşturulacak bir kültür politikası,
- Dürüst kişilerin işe alınmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi,
- Açık ve dürüst bir çalışma ortamının sağlanması,
- Çalışanlara yardım programları,
- Çalışanların özellikle hile konusunda eğitimi,
- Net bir hile cezalandırma politikası,
- İşletme içinde bilgi akışını sağlayacak bir düzenin kurulması (Hotline),
- Hile politika ve prosedürleri yönetmeliğinin oluşturulması.

