

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞAN HİLELERİ VE
TÜRKİYE PERSPEKTİFİ**

**Muhammet Nezif EMEK
2510160301**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Duygu ANIL KESKİN**

İSTANBUL – 2024

ÖZ
ÇALIŞAN HİLELERİ VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ
MUHAMMET NEZİF EMEK

Bu tez, Türkiye’de hile suçunu işleyenlerin ve mağdur işletmelerin özelliklerini irdelemekte; işletmelere vermiş oldukları zararı ve bu zararın etkilerini ACFE (2024) raporunu baz alarak tespit ve analiz etmektedir. Hile kaynaklı gelir kaybı ile ilgili görüşleri özetlemek, hile tür ve olaylarını kategorize etmek, hile failinin özelliklerini belirlemek ve hileye maruz kalan kurumları belirlemek amacını güden Sertifikalı Hile Denetçileri (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) raporları her iki yılda bir yayımlanmaktadır. Bu raporlar, çalışan hilelerinin oldukça yaygın olup neredeyse her şirketin böyle bir hile olayını yaşadığını ya da ileride yaşama riskiyle karşı karşıya kaldığını bildirmektedir. ACFE (2024) raporuna göre işletmeler her yıl gelirlerinin yüzde 5’ini çalışan hileleri nedeniyle kaybetmektedir. Bu verinin kritik öneminden kaynaklı bu tez çalışanların görev yaptıkları şirketlerde gerçekleştirdikleri hileler hakkında bilgi vermekte, vaka analizi yapmaktadır.

Bunun için bu tezde, Türkiye’de 2000 ile 2023 yılları arası çeşitli işletmelerde denetçilerin denetim esnasında tespit ettikleri 16 çalışan hile vakası örneği ele alınmış ve bu vakalar ACFE (2024) raporuna dayanarak incelenmiştir. Dünya çapında yapılmış çeşitli anketler ve Türkiye’de meydana gelen bazı örnek olaylar kullanılarak analiz yapılan bu çalışmada, hileyi yapan çalışanların genel özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim, şirketteki görevi vb.) ile hile yapılan şirketlerin genel özellikleri (büyüklük, iç kontrol sistemi, gelir vb.) üç hile türüne göre (hileli finansal raporlama, yolsuzluk, varlıkların kötüye kullanılması) analiz edilmiştir.

Varlıkların kötüye kullanılması en yaygın ancak en düşük maliyetli hile türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Hileli finansal raporlama en az karşılaşılan ancak ortalama kaybın en yüksek olduğu hile türüdür. Küçük şirketlerde çalışan hilelerine oldukça çok sık rastlanmakta olup bu tür şirketlerde hile önleyici kontroller büyük şirketlere nazaran çok daha azdır. Üst düzey çalışanların yaptıkları veya dahil oldukları

hileler, şirketlere çok daha büyük zararlar vermektedir. Hile yapan çalışanlar, en çok operasyon, muhasebe, satış, müşteri hizmetleri ve satın alma departmanlarında çalışmaktadırlar. Hile yapan çalışanlar genellikle bunun belirtilerini gösterirler. En çok karşılaşılan belirtiler; gelire göre orantısız bir yaşam tarzı ile finansal zorluklardır. Yüksek finansal hedeflerin baskısı da üst yöneticileri hile yapmaya teşvik etmektedir. Uzmanların görüşlerine göre, hile ile en iyi mücadele yöntemi hileyi ortaya çıkmadan önleyici politikalar hazırlamak ve uygulamaktır.

Hileyi önleyici ve oluştuğunda kolayca ortaya çıkaracak planlar hazırlanıp uygulanmasıyla, şirketlerin hileyle mücadele ile ilgili yönlendirici, telafi edici ve düzeltici tedbirler alarak hile risk ve zararını minimize ederek, katma değer sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Hileleri, Hile Üçgeni, İhbar, Denetim, ACFE

ABSTRACT
OCCUPATIONAL FRAUD AND TURKISH PERSPECTIVE
MUHAMMET NEZİF EMEK

This thesis examines the characteristics of perpetrators and victim organizations in Turkey, as well as the damage caused to businesses and the effects of this damage, based on the ACFE (2024) report. The reports published every two years by the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) aim to summarize opinions on revenue loss due to fraud, categorize types and cases of fraud, identify perpetrator characteristics, and determine victim organizations. These reports indicate that occupational fraud is widespread, with nearly every company having experienced or being at risk of experiencing such fraud in the future. According to the ACFE (2024) report, businesses lose 5% of their annual revenue due to employee fraud. Given the critical importance of this data, this thesis provides information on occupational fraud committed by employees in their companies and conducts a case analysis.

For this purpose, this thesis examines 16 cases of occupational fraud detected during audits in various businesses in Turkey between 2000 and 2023, analyzed based on the ACFE (2024) report. The study analyzes the general characteristics of employees committing fraud (such as age, gender, education, and position in the company) and the general characteristics of the companies where fraud occurs (such as size, internal control systems, and revenue) for three types of fraud (financial statement fraud, corruption, and asset misappropriation) using various surveys conducted worldwide and some case studies in Turkey.

Asset misappropriation emerges as the most common but least costly type of fraud. Financial statement fraud is the least common but results in the highest average loss. Occupational fraud is much more frequent in small companies, and anti-fraud controls are much less prevalent in these companies than in larger companies. Fraud committed by high-level employees causes much greater damage to

companies. Employees who commit fraud often work in operations, accounting, sales, customer service, and purchasing departments. Fraudulent employees usually display signs of their behavior. The most common signs are a lifestyle disproportionate to income and financial difficulties. The pressure of high financial targets also encourages senior executives to commit fraud. According to experts, the best way to combat fraud is to develop and implement preventive policies before it occurs.

By preparing and implementing plans that prevent fraud and easily detect it when it occurs, companies are expected to take directive, compensatory, and corrective measures regarding fraud prevention, minimizing the risk and cost of fraud and providing added value.

Key words: Occupational Fraud, Fraud Triangle, Whistle-blowing, Audit, ACFE.

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması ve hazırlanmasında katkısı olan herkese minnet ve teşekkür borçluyum. Araştırmanın her aşamasında bana rehberlik ettiği, beni desteklediği ve yüreklendirdiği için tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Duygu Anıl Keskin hocama teşekkür ederim.

Muhammet Nezif Emek
İstanbul- 2024



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1	Hata ve Hile Arasındaki Farklar	7
1.2	Hilenin Özellikleri.....	8
1.3	Hilenin Zararı	10
1.4	Hile Türleri.....	12
1.4.1	Yolsuzluk	14
1.4.2	Varlıkların Kötüye Kullanılması.....	15
1.4.3	Hileli Finansal Raporlama.....	18
1.5	Hile Üçgeni	20
1.5.1	Baskı.....	21
1.5.2	Fırsat.....	22
1.5.3	Rasyonelleştirme	22
1.6	Hile Faili	24
1.7	Hilenin Tespiti ve Önlenmesi – Kırmızı bayrak	26
1.8	İhbar Mekanizması.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

ACFE 2024 RAPORU VE YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİ 2023 İNCELEMESİ

2.1	Sertifikalı Hile Denetçileri (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) 2024 Araştırması	32
2.2	ACFE 2024 Raporuna Göre Hile Mücadele Kontrolleri.....	44
2.3	ACFE 2024 Raporuna Göre Failler	46
2.4	Yolsuzluk Algı Endeksi (Corruption Perceptions Index)	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE HİLE ÖRNEKLERİ

3.1	Literatür Özeti	61
3.2	Türkiye’de Hile	69
3.3	Türkiye’deki Hile Önleme ve Araştırma Kurumları	69

3.4	Vaka İncelemeleri: Türkiye’de Hile Örnekleri	72
3.4.1	Örnek 1: Hileli Finansal Raporlama	72
3.4.2	Örnek 2: Yolsuzluk ve Varlıkların Kötüye Kullanılması	73
3.4.3	Örnek 3: Varlıkların Kötüye Kullanımı	75
3.4.4	Örnek 4: Varlıkların Kötüye Kullanımı	77
3.4.5	Örnek 5: Varlıkların Kötüye Kullanımı	80
3.4.6	Örnek 6: Yolsuzluk	82
3.4.7	Örnek 7: Varlıkların Kötüye Kullanımı	83
3.4.8	Örnek 8: Varlıkların Kötüye Kullanımı	85
3.4.9	Örnek 9: Varlıkların Kötüye Kullanımı	86
3.4.10	Örnek 10: Varlıkların Kötüye Kullanımı	88
3.4.11	Örnek 11: Varlıkların Kötüye Kullanımı	89
3.4.12	Örnek 12: Varlıkların Kötüye Kullanımı	90
3.4.13	Örnek 13: Varlıkların Kötüye Kullanımı	92
3.4.14	Örnek 14: Varlıkların Kötüye Kullanımı	93
3.4.15	Örnek 15: Yolsuzluk	94
3.4.16	Örnek 16: Yolsuzluk	95
3.5	Örnek Vakaların Değerlendirilmesi	97
SONUÇ.....		104
KAYNAKÇA		108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Hile Türleri ve Zararı 2022-2024 Karşılaştırması.....	12
Tablo 2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması Alt Kategorileri	34
Tablo 2.2. Bölgelere Göre Tespit Yöntemleri	38
Tablo 2.3. Bölgeye Göre Olay Sayısı, Yüzdelikler ve Zarar.....	39
Tablo 2.4. Bölgelere Göre Hile Türleri	39
Tablo 2.5. Kurum Türüne Göre Hile	40
Tablo 2.6. Sektörlere Göre Çalışan Hilesi Türleri.....	43
Tablo 2.7. Yüksek Riskli Bölümlerde En Sık Görülen Hilesi Türleri	56
Tablo 2.8. Davranışsal Belirtilere Göre Hile Yüzdeleri	57
Tablo 3.1. Örnek 1-Hileli Finansal Raporlama	73
Tablo 3.2. Örnek 2-Yolsuzluk ve Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	74
Tablo 3.3. Örnek 3-Varlıkların Kötüye Kullanımı	77
Tablo 3.4. Örnek 4-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	79
Tablo 3.5. Örnek 5-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	81
Tablo 3.6. Örnek 6-Yolsuzluk.....	83
Tablo 3.7. Örnek 7-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	86
Tablo 3.8. Örnek 8-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	86
Tablo 3.9. Örnek 9-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	87
Tablo 3.10. Örnek 10-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	89
Tablo 3.11. Örnek 11-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	90
Tablo 3.12. Örnek 12-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	91
Tablo 3.13. Örnek 13-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	93
Tablo 3.14. Örnek 14-Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	94
Tablo 3.15. Örnek 15-Yolsuzluk.....	95
Tablo 3.16. Örnek 16-Yolsuzluk.....	97
Tablo 3.17. ACFE RTTN 2024 – Türkiye Örnek Olay karşılaştırması..	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : ACFE (2024) Çalışan Sayılarına Göre Şirketlerde Hilenin Zararı.....	11
Şekil 1.2: ACFE (2024) Hile Türleri	12
Şekil 1.3 : PWC Tarafından Araştırılan Hile Türleri.....	13
Şekil 1.4: Türkiye'nin Yolsuzluk Endeksi.....	14
Şekil 1.5: Yolsuzluk Türleri (ACFE, RTTN 2024).....	15
Şekil 1.6: Varlıkların Kötüye Kullanılması Türleri.....	16
Şekil 1.7: Hileli Finansal Raporlama Türleri.....	19
Şekil 1.8: Hile Üçgeni.....	20
Şekil 2.1: Yıllara Göre Sıklık Temelli Hile Türleri.....	32
Şekil 2.2: Yıllara Göre Maliyetle Birlikte Hile Türleri	33
Şekil 2.3: Hileyi Tespit Yöntemleri.....	34
Şekil 2.4: İhbar Kaynakları.....	36
Şekil 2.5: Çalışan Sayılarına Göre Kayıplar.....	41
Şekil 2.6: Bölgelere Göre Hile Yapanların Cinsiyet Dağılımı	45
Şekil 2.7: 2022 ve 2024 Yıllarına Göre Karşılaştırmalı Hile Failinin Yaşı.....	46
Şekil 2.8: Hile Failinin Yaşı	47
Şekil 2.9: Hile Failinin Pozisyonu	47
Şekil 2.10: Hile Failinin Çalıştığı Departman	50
Şekil 2.11: Hile Failinin Tecrübesi.....	51

KISALTMALAR LİSTESİ

ACFE	: Sertifikalı Hile İncelemecileri Birliği (Association of Certified Fraud Examiners)
ASE	: Ürdün Amman Menkul Kıymetler Borsası (Amman Stock Exchange)
CAQ	: Center for Audit Quality
CFO	: Finans Bölüm Başkanı (Chief Financial Officer)
CPI	: Yolsuzluk Algı Endeksi
ICOFR	: Finansal Raporlama Üzerinde İç Kontroller (Internal Control Over Financial Reporting)
IT	: Bilgi İşlem Bölümü (Information Technology)
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KPMG	: Global Bağımsız Denetim Şirketi
KYB	: Küresel Yolsuzluk Barometresini (Global Corruption Barometer)
MASAK	: Mali Suçları Araştırma Kurulu
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co- operation and Development)
PWC	: Global Bağımsız Denetim Şirketi (PriceWaterhouseCoopers)
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TESEV	: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Çalışmalar Vakfı
TI	: Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International)
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
VAVEK	: Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği

GİRİŞ

Hile kelimesi İngilizce’de “Fraud” kelimesinin anlamca en yakın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Hile kelimesine anlamca en yakın Türkçe kelime ise suistimal kelimesi olup ACFE (Association of Certified Fraud Examiners/Sertifikalı Hile İncelemecileri Birliği) raporunda alt bir kategoriye temsil etmesi nedeniyle bu kelime kullanılmamıştır. Konuyu daha kapsamlı ifade edeceği düşüncesiyle çalışmamızda hile kelimesi esas alınmıştır. Hile, Türk Dil Kurumu tarafından iki farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlar; “birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, desise, entrika” ve “çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma” dır.

Hile, aile hayatı ve arkadaşlık ilişkileri gibi hayatın birçok alanında meydana gelebileceği gibi işletmelerde, kurum ve kuruluşlarda da hileye rastlamak mümkündür. Çok çeşitli türleri olmasına rağmen, bu tez de çalışan hilesi üzerine odaklanılmıştır. Çalışan hilesi, haksız ya da yasadışı avantaj elde etmek üzere yanıltma ve kandırma yoluyla para, zaman, mülk ve envanterden yoksun kılan bilinçli bir eylem olarak tanımlanabilir. Çalışan hilelerine, kurum içi hile de denilmektedir. Beyaz yakalı çalışanların bütün uygunsuz davranışları, çalışanlara tanınan özlük haklarının istismar edilmesi ya da iş yerinde işlenen basit hırsızlıklar çalışan hilesi olarak düşünülebilir. Bu tür hileler bir çalışan tarafından işleneceği gibi yönetici ya da şirket ortağı tarafından da gerçekleştirilebilir. Çalışan hilesi ifadesinin kullanılması için hilenin organizasyon içindeki biri tarafından gerçekleştirilmiş olması gerekmektedir (Peltier-Rivest, 2009).

Conenen (2008) ise çalışan hilesini, bir kişinin kurumuna karşı görevlerini ihlal etmesi, bunu gizli bir biçimde ve kendisine doğrudan ya da dolaylı fayda sağlayacak şekilde yapması olarak tanımlamakta ve işverenin varlıkları, gelirleri ya da imkânları üzerinde bir maliyet yarattığını ifade etmektedir. ACFE (2024) de çalışan hilesini, “bir kişinin mesleğini, işveren kurumun kaynak ya da varlıklarını bilerek kötü ve yanlış kullanmak suretiyle kişisel zenginliği için kullanması” olarak

tanımlamaktadır. Bu tanıma göre hile; çalışanlar, yöneticiler ve şirket ortaklarını kapsamaktadır. Peltier-Rivest (2009) de çalışan hilesini çalışan, yönetici ya da (mağdurun kurumun olduğu hallerde) bizzat kurum sahibi tarafından suç kapsamında işlenen eylemler olarak tanımlamaktadır.

Genel olarak “hile” özellikle de “çalışan hileleri” işletmelerin karşı karşıya olduğu en büyük problemlerinden biri olarak kendini göstermektedir. Burada çalışan hileleri olarak ifade edilen hile türleri, şirket üst yönetimi dahil tüm hile unsurlarını barındırmakta olan en geniş manasıyla kullanılmaktadır. Wells (2011) işletmelerde; varlıkların kötüye kullanılması, hileli finansal raporlama, rüşvet, hırsızlık, şirket mülkünün kişisel çıkar için kullanımı, fazla gösterilen mesailer ve sağlık izinlerinin istismarı gibi hilelerin sıklıkla görüldüğünü belirtmektedir.

İşletmelerin varlık ve kaynaklarına kendi çalışan ve yöneticileri tarafından yapılan bir saldırı olarak nitelendirilen çalışan hileleri ve bunların işletmelere verdiği zararlar, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinde karşılaştığı en önemli problemlerin başında gelmektedir. Bu nedenle bu problem, şimdiye kadar konuyla ilgili yapılan çalışmaların ve araştırmamızın genel bir sorunsalını oluşturmaktadır. Aynı zamanda çeşitli dolandırıcılık türleri arasında muhtemelen en büyük ve en yaygın tehdittir. Bu tehdit, yalnızca işletmeleri değil küresel anlamda tüm ekonomik birimleri de etkileyen ciddi bir boyuta erişmiştir.

İlki, 1996 yılı olmak üzere 2002 yılından itibaren düzenli olarak her iki yılda bir yayımlanan ACFE raporları, yüzlerce ülkede, onlarca sektörde ve binlerce çalışan tarafından gerçekleştirilen hile vakalarını inceleyerek dünya çapında işletmelerin milyarlarca dolarlık bir kayba uğradığını bildirmektedir. 2024'te yayımlanan ACFE (2024) raporunda, şirketlerin ticaretlerinin yüzde 5'ini hile nedeniyle kaybettikleri ortaya çıkmıştır. Son yıllardaki tüm anketlerde kayıp oranı adeta standart bir oran gibi yüzde 5'lerde devam etmektedir. Hile kaynaklı tahmini bu kayıp tutarının dünya gayri safi milli hasılasına göre 5 trilyon USD'ye denk geldiği tahmin edilmektedir. Ancak toplam zararın tespitini net olarak yapmak oldukça zordur. Ortaya çıkan bu

tutarların devasa büyüklükteki bir buzdağının yalnızca görülen küçük bir parçası olduğuna da özellikle vurgu yapılmaktadır.

Şimdiye kadar çalışan hileleri ile ilgili yapılan çalışmalar ekseriyetle ACFE raporlarına dayandırılmıştır. ACFE raporları (1) hile suçunun işlenme yöntemleri, (2) hile suçunun tespit edilme yöntemleri, (3) bu suçu işleyenlerin özellikleri, (4) mağdur işletmelerin özellikleri ve (5) faillerin tespitinin ardından dava sonuçları olmak üzere beş kritik başlık altında bilgi vermekte ve veri takibini yapmaktadır. Bu raporlar, çalışan hileleri ve bunların kuruluşlar üzerindeki etkilerini çok boyutlu anlamamıza yardımcı olacak değerli bir kaynak sağlamaktadır (ACFE, 2024).

Çalışan hileleri hakkında hazırlanan bu tezde de ACFE (2024) raporu dikkate alınmış ve bu kriterden özellikle hile suçunu işleyenlerin ve mağdur işletmelerin nitelikleri baz alınarak değerlendirme yapılmıştır. Bu bağlamda bu tez; yaş, cinsiyet, eğitim ve kurumsal pozisyon gibi hileyi gerçekleştirenlerin bireysel özellik ve niteliklerini tanımlamaktadır. Çalışma ayrıca, Sertifikalı Hile İncelemecileri Birliği (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) 2024 yılı raporu çerçevesinde varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve hileli finansal raporlama şeklinde kendini gösteren üç temel hile kategorisi için firma büyüklüğü gibi hile mağduru kurumların özelliklerini ele almaktadır.

Verilen bu bilgiler bağlamında yazılan bu tezin amacı, Türkiye’de hile suçunu işleyenlerin ve mağdur işletmelerin özelliklerini; işletmelere vermiş oldukları zararı ve bu zararın etkilerini ACFE (2024) raporunu baz alarak tespit ve analiz etmektir. Bunun için bu tezde, Türkiye’de 2000 ile 2023 yılları arası çeşitli işletmelerde denetçilerin denetim esnasında tespit ettikleri 16 çalışan hile vakası örneği ele alınmış ve incelenmiştir. Bu tez, konuyu ele alış biçimi olarak şimdiye kadar yapılan çalışmalarla birçok açıdan benzerlik göstermektedir. Ancak bu konunun Türkiye örnekleminde ilk kez incelenecek olması çalışmayı ayırt eden önemli özelliktir.

Bu çalışmada, hile suçunu işleyenlerin ve mağdur işletmelerin özelliklerine, ortaya çıkan zararın boyutuna dair bulguların ACFE (2024) raporundaki bulgularla paralel bir eğilim göstermesi beklenmektedir. Bu tezde bazı sınırlamaların var olduğu söylenebilir. Belirlenmiş hile olaylarının Türkiye’de özel firmalar ile sınırlı olması

bunlardan biridir. Ayrıca elde edilen bulgular, Türkiye’deki bütün şirketlere genellenemez çünkü sadece belli olaylar incelenmiştir.

Bu tezin birinci kısmında hile ile ilgili tanım ve arka plan bilgisi verilmektedir. Bu bölümde neyin hile olduğu ile ilgili detaylı bilgi sunulmuş olup hilenin türleri, özellikleri, hile üçgeni, failler, hileyi önleme ve tespit etme yöntemleri, ifşa ve ihbar ve hile işaretleri gibi konular ele alınmıştır. İkinci kısımda ACFE 2024 raporu ve 2023 Yolsuzluk Algı Endeksi sonuçları incelenmiştir. Üçüncü kısımda ise Türkiye’deki bazı hile örnekleri ele alınmış ve bu olaylar ACFE 2024 Raporu ve 2023 Yolsuzluk Algı Endeksi ile karşılatırmalı bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hile, yasadışı ya da haksız avantaj elde etmek üzere kandırmak ve aldatmak suretiyle para, zaman, mülk ve envanterden yoksun bırakmak için gerçekleştirilen bilinçli bir eylem olarak tanımlanabilir. ACFE (2024) hileyi bir kişinin mesleğini, işveren kurumun kaynak ya da varlıklarını bilerek kötü ve yanlış kullanmak suretiyle kişisel zenginliği için kullanması olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre de hile çalışan, yöneticiler ve şirket ortaklarını kapsamaktadır.

Buna ilave olarak hile, kurbanın kaybı ve/veya hileyi işleyen kazancı ile sonuçlanacak şekilde başkalarını aldatmak ve kandırmak amacına yönelik bilinçli bir eylem ya da ihmal olarak da gösterilmektedir (Jans, Lybaert & Vanhoof, 2010).

Bir başka tanımda ise hile; yönetim içinde, yönetim sorumluluğu taşıyanlar, çalışanlar ya da üçüncü taraflar arasında hukuk dışı ya da haksız bir avantaj elde etmek üzere aldatmayı içeren bir ya da birden fazla kişi tarafından işlenen bilinçli bir eylem olarak gösterilmektedir (Iyer & Samociuk, 2006).

Saksena (2012) ise çalışan hilesinin dört unsurunu dile getirmektedir:

- Suç işleme odaklıdır.
- Kişinin kuruma karşı görevlerinin ihlalini içerir.
- Doğrudan ya da dolaylı mali kazançlar elde edilir.
- Kurumun varlıkları, gelirleri ya da rezervlerine mal olur.

Haksız fayda elde etmeyi hedefleyen hilenin çok sayıda detayı bulunmaktadır. Bir kişinin bir başka kişi üzerinden elde ettiği bütün haksız avantajlar hile kapsamındadır. Bu kapsam içersinde; varlıkların haksız bir şekilde elde edilmesi, rüşvet, hatalı belgeler kullanılarak menfaat elde etme, hileli finansal raporlar, zimmet, maliyet ve masrafları şişirmek gibi uygulamalar hile olarak değerlendirilebilir.

Hilenin bütün işletmeleri, şirketleri ve sektörleri etkileme gücü bulunmaktadır. Bilgisayar donanım/yazılımı, imalat, sağlık ve sağlık ürünleri, telekomünikasyon gibi çok sayıda sektörün hileden etkilendiği düşünülmektedir (Ernst & Young Report, 2010). Bir başka araştırmaya göre ise; yüzde 12 ile bilgisayar donanım/yazılımı ve imalat sektörü, yüzde 11 ile finansal hizmet tedarikçileri ve yüzde 9 ile sağlık ve sağlık ürünleri sektörleri hileden en fazla etkilenen endüstriler arasında yer almaktadır (Beasley, Carcello, & Hermanson, 1999).

Ernst & Young (2013a) ise hilenin işletme üzerindeki etkilerini anlamak için bir çalışma yürütmüştür. Çalışmaya üçbinden fazla yönetim kurulu üyesi, yönetici ve müdür katılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre yönetim kurulu üyeleri ve kıdemli yöneticilerin yüzde 42'si kendi şirketlerinde hilenin yaygınlığının farkında olduklarını ifade ederken, yüzde 57'si ise hilenin kendi şirketlerinde yaygın olduğunu hissettiklerini söylemiştir. Bu durumda katılımcıların yüzde 99'u şirketinde hile vakası beklediğini ifade etmiştir. Çalışmaya katılan satış elemanlarının yüzde 49'u ise çalıştıkları şirketlerin hileyle mücadele politikalarının kendi işleri ile ilgili olmadığını ifade etmiştir.

Ernst & Young (2016) yılında yeni bir çalışma yapmış, toplamda 62 ülkede en büyük şirketlerden oluşan 2.825 üst düzey yönetici ile görüşmüştür. Anket bulguları gelişmekte olan piyasalarda şirketlerde çalışanların yapmış oldukları hileden sorumlu tutulmadığı yönünde bir algı tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışan hilelerinin yaygın olarak devam ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca anket sonuçlarında yöneticilerin yüzde 42'sinin etik olmayan davranışları haklı çıkarma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

Ernst & Young (2018) yılında bir başka çalışma daha yapmış, toplamda 55 ülkeden 2.550 üst düzey yönetici ile görüşmüştür. Anket bulgularına göre çalışan hilelerinin işletmelerde süregelen en önemli tehdit ve sorun olmaya devam ettiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma, daha önceki yıllarda yapılan eş değer araştırmalara göre, küresel olarak çalışan hileleri sorununun azalmadığını göstermektedir. Ankete

katılan her on kişiden birinden fazlası son iki yılda ciddi olarak çalışan hilesinin yapıldığının farkındadır.

Çalışan hileleri her sektördeki, her tür ve büyüklükteki şirket ve kurumların karşı karşıya kaldığı son derece önemli bir sorundur. Ne yazık ki bu problemi çözmek de o kadar kolay değildir.

Başka bir çalışmada ise Peltier-Rivest (2009) hile olaylarını araştırmış ve incelenen 90 örnek içinde yüzde 38,2 ile özel şirketlerin çalışan hilesinden en fazla etkilenen kurumlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özel şirketleri yüzde 28,1 ile kamu kurumları takip ederken örneklerin yüzde 23,6'sı halka açık şirket, yüzde 10,1'i ise kâr amacı gütmeyen şirketlerdir.

PWC (2010) ise kamu sektöründe hile olaylarını araştırmış ve 35 ülkede Küresel Ekonomik Suç Anketine (Global Economic Crime Survey) dayanarak kamu kurumlarının yüzde 37'sinde halka açık şirketlerin yüzde 31'inde, özel sektörün yüzde 28'inde ve diğer şirket ve girişimlerin ise yüzde 21'inde hile meydana geldiğini bilgisine ulaşmıştır.

2010 yılına ait PWC raporunun aksine ACFE 2024 yılı raporu ise hilelerin yüzde 86'sının kâr amaçlı kurumlarda meydana geldiğini, mağdur kurumların yüzde 42'sinin özel şirket, yüzde 26'unun halka açık şirket, yüzde 17'sinin kamu kurumu yüzde 10'unun ise kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olduğunu tespit etmiştir (ACFE, RTTN 2024).

1.1 Hata ve Hile Arasındaki Farklar

Çalışanlar işlerini yürütürken çeşitli hatalar yapabilirler, bu hatalar zaman zaman şirketlerin mali kayıplarına sebep olabilmektedir. Ancak hata kasıt içermeyen ve menfaat elde etme amacı olmayan kasıtsız bir işlemdir. Oysaki hilede kasıt ve menfaat elde etme amacı söz konusudur. Hile ile hata arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Hatalar hile olarak görülmezken, hile suçu ise bilinçli bir eylem

olarak nitelendirilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse; hatalar bilerek yapılmazken hile bilerek gerçekleştirilmektedir. Hilenin tespiti, hataların tespitine göre çok daha zordur. Hileyi işleyen kimse, kendi eylemlerini saklama ihtiyacı hissetmektedir (Ernst & Young, 2013b).

1.2 Hilenin Özellikleri

Çalışan hilesi mağdur şirketler, çalışanlar, personel, hissedarlar, alacaklılar, yatırımcılar, toplum ve devlet üzerinde bazı olumsuz etkilere sahiptir (Peltier-Rivest & Lanoue, 2012).

Çalışan hilesi neticesinde şirketlerde oluşan mali kayıp ve performans düşüklüğü; personel ücretlerinin azalması, personel özlük haklarının kötüleşmesi, iş imkanlarının kaybolması, artan işsizlik, yatırım imkanlarının azalması, satış hacminin azalması, iflas ve kurumların rekabetçiliğinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlara da yol açmaktadır.

Hile ile ilgili belirlenen özellikler ise şunlardır (Bozkurt, 2011: 60):

- Gizlice işlenir,
- Doğrudan ya da dolaylı bir şekilde haksız kazanç elde etmek hedeflenir,
- Bilinçli bir eylem içerir,
- Mağdur bir şekilde aldatılır ve kandırılır,
- Her halükârda, mağdur ya da kurum, hileden ötürü zarara uğrar.

Peltier-Rivest (2009), mağdur firma büyüklüğü, endüstri gibi kriterlere göre Kanada'daki hile örneklerini incelemiştir. Peltier-Rivest (2009), bütün örneklerin yüzde 13,3'ünün Kamu kurumları ve halka açık şirketler, yüzde 11,1'inin perakende sektörü ve yüzde 10'unun ise bankacılık ve finansal hizmetler sektörlerinin en sık mağdur olan sektörler olduğunu ortaya koymuştur.

KPMG (2022), tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise Türkiye’de hile suçunun işlendiği en yaygın sektörlerin inşaat, finans ve sağlık sektörleri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada gelişen teknoloji ile birlikte bir şirketin sistemlerine ve teknolojisine her türlü iletişim cihazı yerleştirilerek kolaylıkla erişilebilmenin şirketleri hile suçuna karşı daha açık hale getirdiği belirtilmiştir. Buna bağlı olarak teknoloji bağlantılı hileler, Türkiye’de en çok bankacılık ve telekomünikasyon gibi teknolojiyi işinin temeli olarak kullanan sektörlerde görülmektedir.

PWC (2022) tarafından 53 ülke ve 1.296 yönetici ile yapılan bir anket çalışması ile çeşitli sektörlerde yapılan hile türleri incelenmiştir. İmalat sanayi, finans, enerji, perakende, sağlık, kamu, teknoloji, medya ve iletişim arasında en fazla çalışan hilelerine maruz kalan sektörün yüzde 50 oran ile teknoloji medya ve iletişim sektörü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sektörü yüzde 45 ve yüzde 44 oranları ile enerji ve finans sektörü takip etmiştir.

Peltier-Rivest (2009) ayrıca mağdur kurum büyüklüğü ile mesleki hilenin özellikle zararı arasında önemli denilebilecek negatif bir ilişki tespit etmiştir. Çalışan sayısı 100’den az olan küçük kurumlar, bütün örneklerin yüzde 42,2’sini teşkil eden hile örneklerinden etkilenmiştir (Peltier-Rivest, 2009). İlaveten, çalışan sayısı 100-999 arasında olan işletmeler bütün hile örneklerinin yüzde 14,5’ini tecrübe ederken çalışan sayısı 1.000-9.999 arasında olan şirketler ise yüzde 26,5’ini tecrübe etmiştir. Çalışan sayısı 10.000’in üzerinde olan işletmeler için ise bu oran yüzde 16,9 olarak gerçekleşmiştir. Yukarıda bahsi geçen mağdur şirketler için ortalama zarar ise sırasıyla 1.188.462 USD, 1.730.683 USD, 521.914 USD ve 1.671.642 USD olarak gerçekleşmiştir (Peltier-Rivest, 2009). Bu açıdan bakıldığında işletme büyüklüğü küçüldükçe hilenin zararının artacağını söylemek mümkündür.

PWC (2022) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise şirketlerin cirosal büyüklüklerine göre hileye maruz kalma durumları araştırılmıştır. Küresel yıllık geliri 10 milyar ABD dolarının üzerinde olan şirketlerin yüzde 52’si son 24 ay içinde dolandırıcılık deneyimi yaşadı. Etkilenen küçük şirketlerin (gelirleri 100 milyon ABD dolarından az olanlar) payı daha düşüktü. Bu şirketlerin ise yüzde 38’i

hile deneyimi yaşıadı ve bunların yaklaşık dörtte biri toplam 1 milyon ABD dolarından fazla etkiyle karşı karşıya kaldı.

1.3 Hilenin Zararı

Hilenin zararı ancak ispat edilmiş hile örnekleri ile hesaplanabilir. Hiçkimse hilenin gerçek zararını ortaya koyamaz, zira kurumlarda çok sayıda ispatlanmamış hile örnekleri söz konusudur. Hilenin zararı son derece yüksektir. Hileli finansal raporlama olayı gerçekleşen bir kurumun, bu olayı kamuya duyurması durumunda bu kurumunda piyasa değerinde düşüş yaşanmaktadır (İlter, 2009).

Hilenin zararının tam olarak hesaplanamaması ile ilgili çok sayıda nedenden söz etmek mümkündür. Bazı durumlarda işletme hileyi ispat etse bile kendi ününe leke sürmemek adına işletme sadece hile yapan personeli işten çıkarmakta ve kendi normal işleyişini sürdürmeye devam etmektedir. Aslında bildirilmemiş ve tespit edilmemiş hilelerin miktarını kimse tam olarak bilmemektedir. İspat edilmiş hile hallerinde bile zararın tam mahiyetini kestirmek mümkün olamayabilmektedir. Bu da küresel düzeyde hile miktarını ölçmeye yönelik girişimlerin hiçbir zaman tam anlamıyla başarılı olamayacağı anlamına gelmektedir.

Hile rekabete zarar vermekte, verimliliği düşürmekte, kaynakları tüketmekte ve ayrıca gelir dağılımının bozulmasına, ekonomik ve sosyal dengesizlik ve istikrarsızlığa ve ahlaki değerlerin aşınmasına neden olmaktadır. Hilenin zararı sadece birkaç kişi ile sınırlı kalmamakta ve bütün bir işletme ve iş dünyasını sosyal ve politik olarak da etkilemektedir.

Hilenin zararı aşağıdakileri içerebilmektedir:

- Muhtemel suç unsuru bulunan eylemler kişilerin / işletmelerin itibarına zarar verir.
- Hileyi araştırma maliyetleri ve hukuki masraflar gibi parasal kayıplara neden olur.

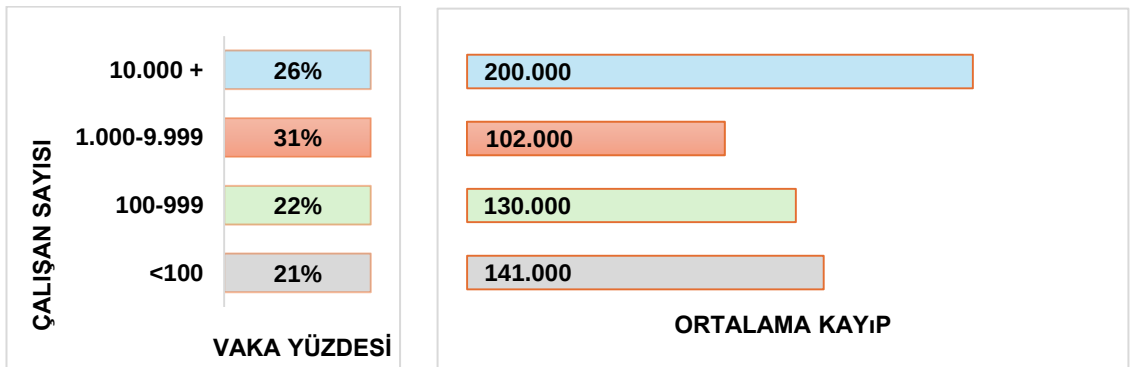
- Müşterilerin kaybı, yeni iş imkânlarının ortadan kaybolması ve işletmenin değerinin düşmesi gibi dolaylı zararlara ve maliyetlere neden olur.
- Hisse fiyatlarının düşmesine neden olur.
- Yetenekli ve kabiliyetli çalışanları etkiler.

Krambia-Kapardis & Zopiatis-Anastasios (2010) ‘da benzeri olarak çalışan hilesinin şirketlerin; hisse senetlerinde ciddi düşüşlere neden olan şirket skandalları, yatırımcıların güveninin kaybedilmesi, personel motivasyonunun bozulması, marka ününün etkilenmesi ve şirket itibarının zarar görmesi gibi olumsuz neticeler doğurduğunu ifade etmiştir.

Deloitte raporunda perakende şirketlerinin yüzde 80’inin iç hile örneklerinden etkilendiği ifade edilmektedir. Ayrıca, rapora göre 2009 yılında Kanada’da incelenen şirketler, kazançlarının yüzde 5’ini kaybetmişlerdir (Deloitte1, t.y.).

Ernst & Young Report (2013a) raporuna göre, şirketlerde kişisel hediye verme, nakit ödeme teklif etme ve şirketin finansal performansı konusunda bilerek yanlış bilgi verme gibi etik dışı davranışlara rastlanmaktadır.

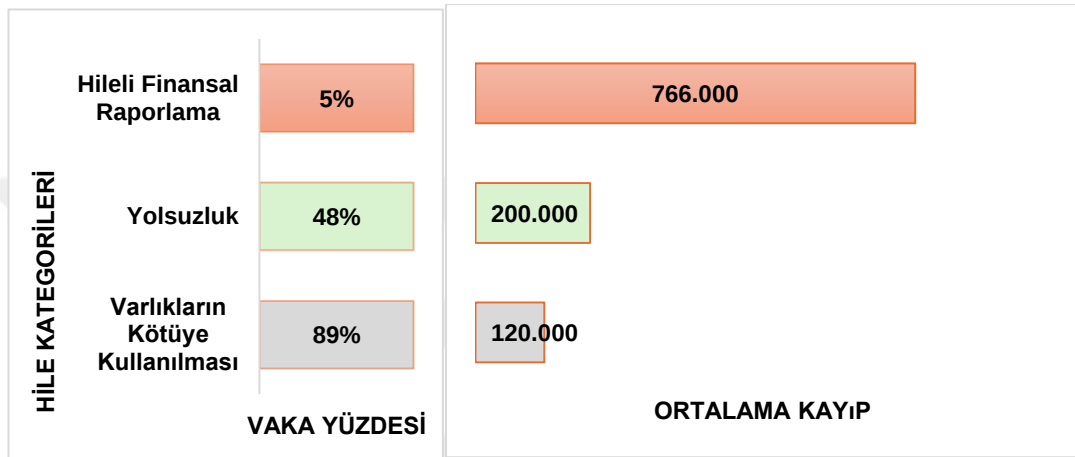
Hile küçük şirketlere daha çok zarar verse de büyük şirketlerde ekonomik suçun unsurlarının oluşması ihtimali daha fazladır (Thomas & Gibson, 2003). Küçük şirketlerde ortalama kayıp 141.000 USD iken çalışan sayısı 10.000’den fazla olan büyük şirketlerde ise bu rakam 200.000 USD’dir (ACFE, RTTN 2024).



Şekil 1.1: ACFE (2024) Çalışan Sayılarına Göre Şirketlerde Hilenin Zararı
Kaynak: ACFE 2024

1.4 Hile Türleri

ACFE (2024) raporuna ve Suh, Nicolaides & Trafford (2019)'a göre çalışan hilesi üç kategoride ele alınabilir. Bunlar varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve hileli finansal raporlamadır.



Şekil 1.2: ACFE (2024) Hile Türleri

ACFE (2024) raporuna göre, varlıkların kötüye kullanılması en sık rastlanan (yüzde 89 pay ile) hile türü olarak kendini göstermektedir. Ancak bu hile türü, 120.000 USD ortalama maliyetle zararı en düşük tür konumundadır.

Tablo 1.1: Hile Türleri ve Zararı 2022-2024 Karşılaştırması

HİLE TÜRÜ	2022	2024	FARK (YÜZDE)
HİLELİ FİNANSAL RAPORLAMA	593.000 USD	766.000 USD	29
YOLSUZLUK	150.000 USD	200.000 USD	33
VARLIKLARIN KÖTÜYE KULLANILMASI	100.000 USD	120.000 USD	20

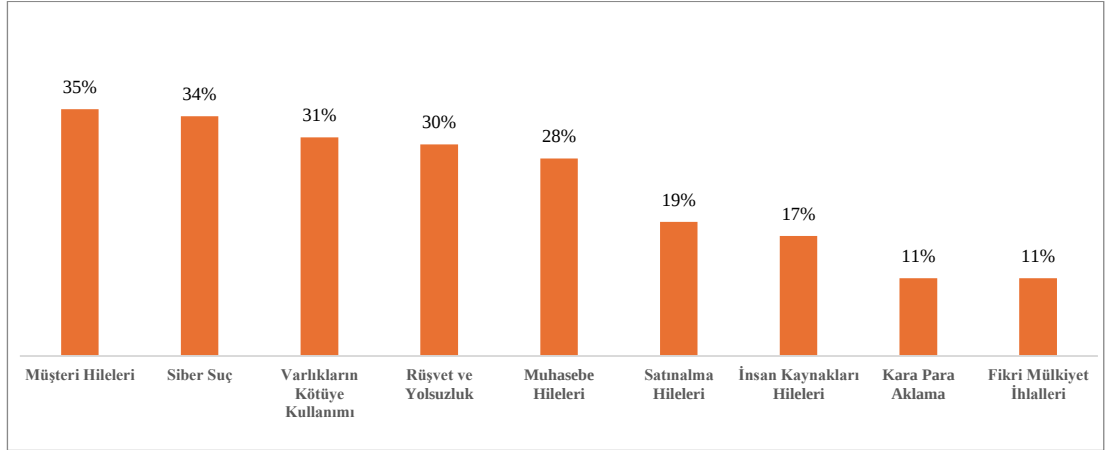
Kaynak: ACFE (2022, 2024)

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere 2024 yılında tüm hile türlerinin zararı 2022 raporuna göre yüzde 20 – yüzde 33 aralığında yükselmiştir. Hile kayıplarında oluşan artış şirketlerin uğradığı zararda artış manasına gelmekteyken raporunda tamamında ortaya çıkan yüzde 5’lik hile kayıp oranı değişmemiştir (ACFE, RTTN 2024)

Şirketin karşı karşıya olduğu hile risklerini ölçerken ve hileyle mücadele yöntemlerini belirlerken yapılması gereken en önemli çalışma; hile faillerinin kendi planlarını uygularken ne tür imkânlara sahip olduklarını tespit etmektir. Dolayısıyla, bu rapordaki olayların neredeyse üçte biri çalışan hilesinin birden fazla türüne girecek şekilde işlenmiştir.

Peltier-Rivest (2009) ise Kanada’da 90 olay üzerinde çalışan hilesini incelemiştir. Bu çalışmaya göre, varlıkların kötüye kullanılması yüzde 90, rüşvet ve yolsuzluk yüzde 38,9 ve hileli finansal raporlama da yüzde 11,1 oranında gerçekleşmiştir.

PWC (2020) de müşteri hileleri, siber suçlar, varlıkların kötüye kullanımı, rüşvet ve yolsuzluk, muhasebe hileleri, satınalma hileleri, insan kaynakları hileleri, kara para aklama, fikri mülkiyet ihlalleri gibi başlıca hile türlerini incelemiş ve bu türlerin son 12 ayda sırasıyla yüzde 35, 34, 31, 30, 28, 19, 17, 11 ve 11 oranlarında işlendiğini ortaya koymuştur.

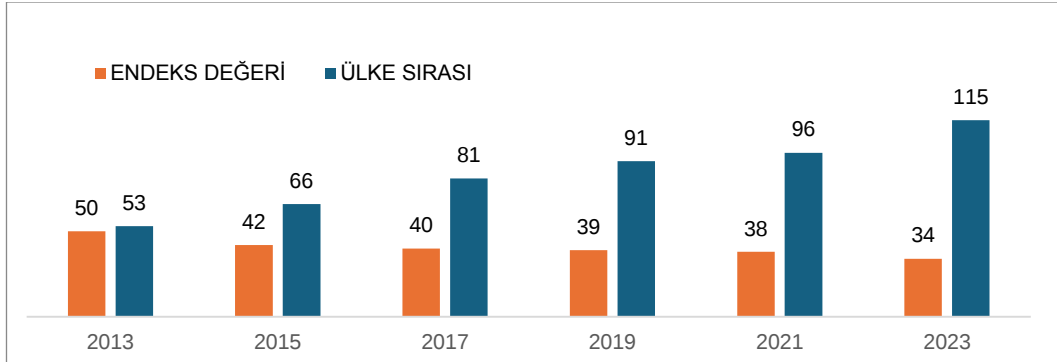


Şekil 1.3: PWC Tarafından Araştırılan Hile Türleri

Kaynak: PWC (2020)

1.4.1 Yolsuzluk

Yolsuzluk, haksız avantaj elde etmek amacıyla şirket kaynakları içinde kamusal kaynakların suistimal edilmesidir. Bir başka deyişle, kişinin kendi işverenine karşı sorumluluğunun aksine haksız bir fayda elde etmek veya çevresinin edinmesini sağlamak üzere bir iş eyleminde kendi etkisini kullandığı bir çerçevedir. Örneğin, rüşvet vererek ya da kabul ederek, açıklanmamış bir çıkar çatışmasının olduğu bir yerde iş yapmak bu çerçevede değerlendirilebilir. Her yıl Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International) şeffaflık düzeyini ve hile düzeyini ölçmektedir. Örgüte göre ülkeler 0-100 aralığında algılanan hile derecesine göre sıralanmaktadır. Türkiye 2013 yılında 180 ülke içinde 50 puan alırken, 2023 yılında 34 puan almıştır. Ülke sıralaması olarak baktığımızda ülkemiz 2013 yılında 53. sırada iken aradan geçen on yıllık sürede 62 sıra gerileyerek 115. sıraya gelmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye’de yıllar içinde şeffaflığın gerilediği çok net anlaşılmaktadır.



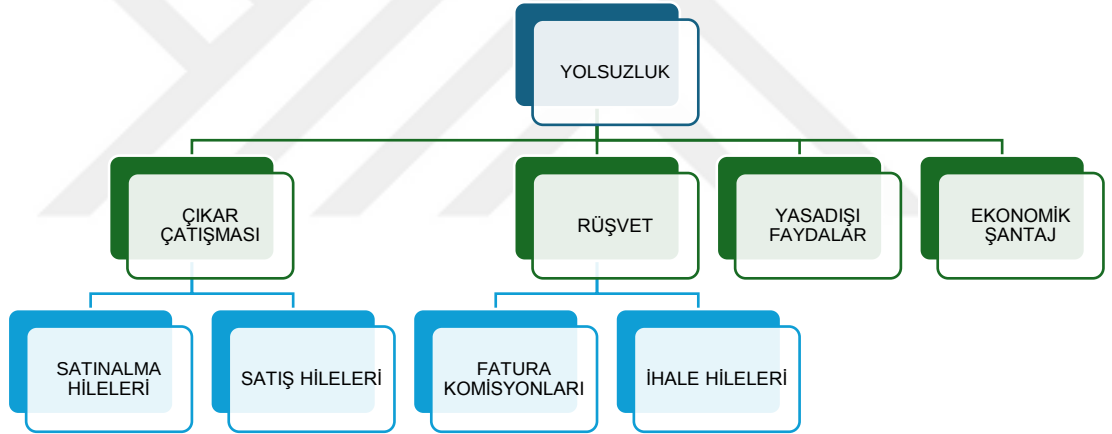
Şekil 1.4: Türkiye’nin Yolsuzluk Endeksi

Kaynak: Transparency International

Yolsuzluk işletmede meydana gelen zararın maliyetinin artmasına neden olmaktadır. Yatırımcıların güvenini azaltan rüşvet olgusu şirketin büyümesinin önünde de önemli bir engeldir. Bu türden ihlaller rekabeti olumsuz etkilemekte ve iflas riskini arttırmaktadır. ACFE (2024) raporu hilenin dört özelliğini ortaya koymaktadır: çıkar çatışması, rüşvet, yasadışı faydalar ve ekonomik şantaj.

Yolsuzluk, çıkar sağlamak isteyen tarafça çalışana para, hediye, kredi ve komisyon gibi değer taşıyan teşviklerin verildiği ve onun da bunu kabul ettiği bir durumu ifade eder. Yasadışı faydalar ise görev ve sorumluluklarını etkilemek üzere çalışana bazı tekliflerin yapıldığı ya da vaatlerin verildiği durumları anlatmaktadır. Hediye hem değerli hem de değersiz olabilir. Ekonomik şantaj ise korkutma ya da tehdit sonucunda çalışanın başkasından ekonomik değeri olan bir şeyi elde etmesidir.

Çıkar çatışması kişinin kendisine, akrabalarına, ailesine ve arkadaşlarına yönelik herhangi bir faydayı içermektedir. Çalışan, şirketin lehine olan faaliyetleri kendi çıkarları için yönetmekteyken şirket bunun farkına varmamaktadır.



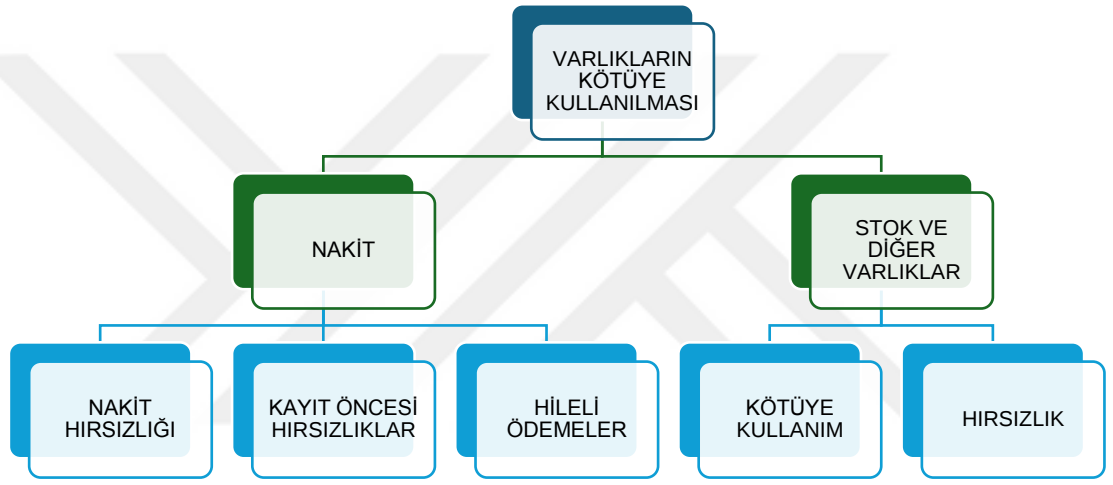
Şekil 1.5: Yolsuzluk Türleri (ACFE, RTTN 2024)

ACFE 2024 raporuna göre vakaların yüzde 48’inde yolsuzluk yer almış ve ortalama kayıp 200.000 USD olarak gerçekleşmiştir.

1.4.2 Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlık, parayla ifade edilen herhangi bir şirket değeridir. Şirket varlıkları ise maddi ve maddi olmayan varlıklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Hile faili kendi kişisel ihtiyaç ve çıkarları için her iki varlık türünü de kullanabilmektedir. Varlıkların

kötüye kullanılması ise varlıkların zimmete geçirilmesi ya da varlıkların amacı dışında kullanılmasını içeren herhangi bir tasarruftur. Bazı durumlarda ise varlıkların kötüye kullanılması nadiren işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetimin gücünün fazla olması ve hileyi saklama becerisine sahip olması halinde hilenin zararı belirgin bir biçimde yüksek olabilmektedir.



Şekil 1.6: Varlıkların Kötüye Kullanılması Türleri

Kaynak: ACFE (2024) ve Bozkurt (2009: 14)

ACFE (2024) Raporunda üç ana hile türünden varlıkların kötüye kullanılması hilesi iki gruba ayırmaktadır: doğrudan nakit hilesi, stok ve diğer varlıklar. Doğrudan nakit hilesi ise kayıt altına alındıktan sonra, henüz kayda girmeyen ve hileli ödemeler yoluyla nakit hırsızlıklarını ifade eder. Örneğin nakit hırsızlığı, bankaya yatırılmadan önce nakit ya da çeklerin çalışanlar tarafından çalınmasına bir örnektir. Kayıt öncesi nakit hırsızlığı ise şirket kayıtlarına geçmeden önce nakit paranın zimmete geçirilmesini ifade etmektedir. Bir çalışanın müşteriden ödeme kabul etmesi ancak satışın kayıt altına alınmaması buna örnek olarak verilebilir. Son olarak hileli ödeme gereksiz harcamaların var olduğu durumları ifade etmektedir ve beş kısma ayrılmaktadır. Bunlar; fatura hilesi, bordro hilesi, gider hilesi, çek hilesi ve kayıt hilesidir.

Fatura hilesi, çalışanların kendi işverenlerine gerçek olmayan mal ya da hizmetler için ödeme emri vermesini sağladığı ya da yine işverenlerin kendi kişisel alımları için fatura düzenlemesini sağladığı durumları ifade etmektedir. Çalışanın bir şirket kurup gerçek olmayan mal ve hizmetler için işverene fatura kesmesi buna bir örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde çalışanın kişisel bir şey satın alıp ödeme için fatura sunması da aynı kategoriye girebilir.

Bordro hilesinde çalışan, işverene sahte ve yanıltıcı iddialar sunarak ödeme yapmasını sağladığı durumları ifade etmektedir. Çalışanın fazla çalışma saatleri iddiasında bulunması ve bordroya hayalet çalışanlar eklemesi de buna örnek olarak verilebilir.

Gider hilesi, çalışanın gerçek dışı ya da abartılmış iş harcamaları için geri ödeme talep ettiği durumları ifade etmektedir. Çalışanın yanıltıcı harcama raporu hazırlaması buna örnek olarak verilebilir.

Çek hilesi, çalışanın, şirketin banka hesaplarından birinde bir çeki değiştirerek ya da taklit ederek işverenin parasını çaldığı durumları ifade etmektedir. Çalışanın boş şirket çeklerini ya da yatırmak üzere ileri vadeli satıcı çeklerini ele geçirerek kendi hesabında kullanması buna örnek olarak verilebilir.

Kayıt hilesi, çalışanın nakitle ilgili kayıt işleminde, sahte girişler yaparak hileli nakit çekimini gizlemesi durumlarını ifade etmektedir. Çalışanın satışı hileli bir şekilde iptal edip nakdi çalması buna örnek olarak verilebilir.

Aksoy & Kahyaoğlu (2012) ise şirket varlıklarının ele geçirilmesi, rüşvet ve yolsuzluğu Türkiye’de en sık rastlanan hile türleri olarak not etmektedir. Rapor ayrıca varlıkların kötüye kullanılmasının alt türleri olarak çek hilesi, fatura hilesi, nakit hileleri, bordro hilesi, kayıt hilesi, harcama hilesi ve nakit olmayan varlıkların kötüye kullanımını göstermektedir.

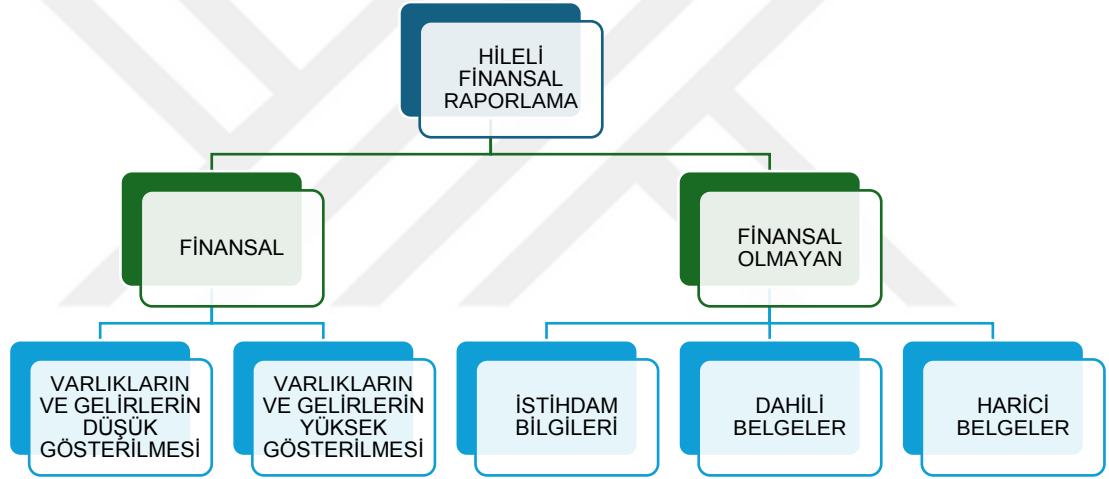
Nakit ve ödeme sahteciliği, faturalama ve nakdi olmayan varlıkların ele geçirilmesi en sık rastlanan ve en maliyetli türleri olarak kurumlarda en yüksek riski içermektedir.

1.4.3 Hileli Finansal Raporlama

Finansal raporlar, şirket ve işletmelerin her türden finansal faaliyetlerinin resmi kayıtlarıdır. Üç tür finansal raporlamadan söz etmek mümkündür: bilanço, gelir tablosu ve nakit akışı tablosu. Bilanço; belli bir tarihte işletmenin varlıklarını ve bu varlıkları edinmek için kullandığı kaynakları gösteren tablodur. Kar/Zarar tablosu da denilen gelir tablosu ise; şirketlerin belli bir dönem içinde elde ettiği tüm gelir, üstlendiği tüm gider ve maliyetler ile bunların neticesinde ulaştığı kar ve zarar durumunu ifade etmektedir. Nakit akışı tablosu ise; yine şirketlerin belirli bir dönem aralığındaki işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden kaynaklanan nakit girişlerini, nakit çıkışlarını ve net nakit pozisyonlarını gösteren tablodur. Yönetim, yönetim kurulu, denetim komiteleri kesin ve güvenilir mali rapor hazırlanmasını sağlamak kadar hileye karşı caydırıcı önlemler almaktan da sorumludurlar (Ernst & Young, 2013b).

Finansal raporlar yatırımcılar, alacaklılar, kredi kurumları, müşteriler ve hissedarlar için oldukça önemli olup bu raporlar diğer şirketler ile kıyas yapmaya ve şirketin finansal durumunu, finansal performansını ve nakit yönetimini değerlendirmeye imkân sağlamaktadır. Hileli finansal raporlama, bir şirketi olduğundan daha fazla kar ya da zarar yapar gibi gösteren yanıltıcı bilgiler içeren finansal raporlardır. Bu türden hileler daha çok üst düzey yöneticiler, bazen de orta düzey yöneticiler tarafından işlenmektedir. Hileli finansal raporlamanın amacı şirketin gerçek finansal performansını saklama, mevcut finansal durumunu olduğundan iyi ya da kötü gösterme, maaş, ücret, ikramiye ya da şirketteki hisseler gibi kişisel servetleri koruma gibi unsurları ihtiva etmektedir.

ACFE (2024) raporuna göre hileli finansal raporlama iki türe ayrılmaktadır. Bunlar; net varlık ve gelirlerin gerçeğinden fazla raporlanması ile net varlık ve gelirlerinin olduğundan düşük raporlanmasıdır. Hileli finansal raporlamalar, hileli finansal olmayan raporlamalara göre daha hayatidir zira finansal hileli raporlar yatırımcı, borç veren ve hissedarları etkilemeyi amaçlamaktadır. Hileli finansal raporlamalar varlık ve gelirlerin olduğundan farklı (yüksek veya düşük) raporlanmasıdır. Zamanda farklılıklar, gerçek dışı gelirler, gizlenmiş sorumluluk ve masraflar ve uygunsuz varlık değerlemeleri hileli finansal raporlama örnekleri olarak gösterilebilir.



Şekil 1.7: Hileli Finansal Raporlama Türleri

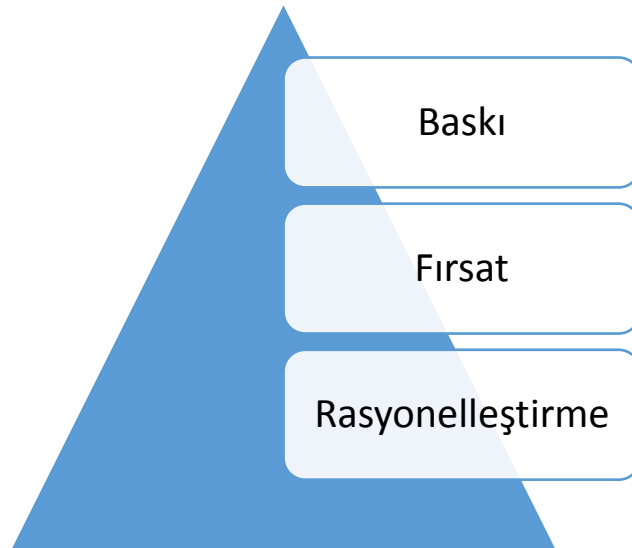
Kaynak: Acfe (2024)

Hileli finansal raporlama temel olarak finansal verilen olduğundan farklı gösterilmesi amacıyla yapılan hile türüdür. Finansal olmayan verilerde de yanıltıcı bilgiler kullanılması yine bu gruba girer. Temel olarak burada amaç varlık ve gelirlerin olduğundan yüksek ya da düşük gösterilmesi amaçlanarak muhatapları yanıltmak, durumu olduğundan iyi ya da kötü göstererek haksız menfaat elde etmek ya da zarardan kurtarmak hedeflenmektedir.

1.5 Hile Üçgeni

Çalışan hilesi üzerinde üç faktör önemli bir etkiye sahiptir. Bunlar fırsat, baskı ve rasyonelleştirme olup bu üçüne hile üçgeni adı verilmektedir. Bu tanım bir ceza uzmanı olan Donald R. Cressey tarafından 1953 yılındaki çalışmasına dayanmaktadır. Cressey hipotezini şu şekilde ortaya koymuştur: “Güvenilir kişiler, paylaşılmaması ve gizli kalması gereken bir finansal problemle karşılaştıklarında finansal güvene dayanan pozisyonlarını da ihlal ederek bu problemi gizlice çözebileceklerinin farkındadırlar ve böyle bir durumda sözel olarak kendilerine danışıldığında kendi fikirlerini uygulama imkânı elde ederler. Güvenilir kişiler olarak kendilerine teslim edilen fon ve mülkleri kendi fikirleri çerçevesinde kullanım imkanına da sahiptirler” (Conenen, 2008: 9-10).

Bu hipoteze göre çalışan hilesinin hayata geçebilmesi için bu üç faktörün aynı anda bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu faktörlerden birinin eksik olması durumunda dahi hile gerçekleşemez.



Şekil 1.8: Hile Üçgeni

Kaynak: Donald R. Cressey (1953)

Center for Audit Quality (CAQ) (2010) raporuna göre failler için kendi kişisel kazançlarını arttırmak adına primlerini arttırma veya kısa dönemde mali beklentileri karşılama gibi birtakım baskılardan söz etmek mümkündür. Aynı rapor fırsatı hile adına bir başka aşama olarak kaydetmektedir. Dolayısıyla yönetim hileye karşı önlem alsan bile yönetimin hileyi tamamen ortadan kaldırabilmesi mümkün değildir.

1.5.1 Baskı

Baskı kavramı, motivasyon kavramı ile eşdeğer de kullanılmaktadır. Motivasyon hem olumlu hem de olumsuz anlamı olan bir kavramdır. Bir kimse olumlu motivasyona ve gerçekleştirilebilir amaçlara sahipse bu kimse yaratıcılık, verimlilik ve rekabet gibi unsurlardan olumlu anlamda istifade ederler. Olumlu motivasyona karşılık, şayet bir kişi olumsuz olarak motive olmuşsa bu durum bu kimseyi muhtemelen hileye götürecektir. Hile, motivasyon ile güdülenen bir adımla başlamaktadır. İşini kaybetme, yüksek faturalar, ağır finansal problemler ve benzeri güçlükler nedeniyle insanlar hileye yeltenebilir. Conenen (2008) ayrıca motivasyonun da bir finansal ihtiyaç olarak algılanabileceğini belirtmiştir. Örneğin, bir kişinin maddi bir şeye arzu duyması ancak bunu elde edecek maddi imkânlarla sahip olmaması halinde hileye başvurusu bu çerçevede değerlendirilebilir. Ancak kumar ve uyuşturucu gibi finansal nitelikli olmayan bağımlılıklar da bir kimseyi hile suçunu işlemeye itebilmektedir (Conenen, 2008). Bu ihtiyaçlar hem kişisel gereksinimleri hem de iş hayatındakileri kapsamaktadır. Örneğin çok başarılı olma veya daha iyi bir pozisyonda olma isteği kişiyi hile suçu işlemeye itebilir (Conenen, 2008).

Hile failleri kendilerinde hissettikleri bir baskının ya da yaşadıkları bir ihtiyacın sonucu olarak hile yapabilmektedir. Hileye neden olacak motivasyon faktörü olarak değerlendirilebilecek birkaç nedenden söz etmek mümkündür. Bu nedenler arasında şunlar yer almaktadır:

- Yüklü miktarda borcu olmak,
- Daha iyi hayat şartlarına sahip olmayı istemek,

- Eğitim masrafı, sağlık masrafı gibi yüklü miktarda kişisel harcama ve masrafın olması,
- Beklenmedik finansal ihtiyaçlar,
- Yatırımda zarar etmek,
- Uyuşturucu, alkol ya da kumar bağımlılığı,
- Çalma hastalığı,
- Kendilerine yapılan mobbinge karşılık vermek,
- İşten memnun olmamak,
- Başarılı olma ya da daha iyi konuma gelme arzusu.

1.5.2 Fırsat

Fırsat, bir kişinin yakalanmadan hile işleyebileceğine dair bir inanç ve algıdır. Bir işletmede etkin olmayan bir kontrol sisteminin varlığı çalışanlar açısından hile suçu işlemek adına en önemli fırsat olarak görülebilir. Çalışanlara daha fazla yetki verilmesi nedeniyle çalışanlar sadece hile yapmakla kalmamakta, ayrıca bu hileyi gizleyebilmektedir. Üst yönetim de şirketin varlıklarına, bilgisayar sistemlerine ve bilgiye erişimi daha kontrollü bir hale getirerek hile eylemlerini önleyebilir ya da azaltabilir.

Fırsat, hile üçgeni içinde önemli bir faktördür. Bazı durumlarda çalışan hile yapmaya karar verse bile bunu yapmak için bir fırsatı olmayabilir. Çalışanlara hile yapma fırsatı sunacak boşluklar vermeden, onları belli aralıklarda kontrol ederek ve iç kontrol mekanizmalarını güçlendirerek hile riskini azaltmak mümkündür.

1.5.3 Rasyonelleştirme

Rasyonelleştirme hile üçgeni içinde üçüncü faktördür. Bu süreçte hile faili hile eylemlerini mantıklı göstermeye çalışır. Bu üç boyut birden meydana gelmişse bile hile işlemeyi etkileyen bir başka ilave boyut daha vardır. Bu diğer boyut hile işleme yeteneğidir.

Üçüncü süreç tamamlandıktan sonra çalışan hile işlemeye karar verir; çünkü çalışanın fırsata, kendisini motive etmeye ve durumu rasyonelleştirmesine ihtiyacı vardır ki hile işleyebilsin. Conenen (2008) hile üçgeninde rasyonelleştirmenin en tehlikeli adım olduğunu, çünkü şirketin çalışanlar üzerinde belirgin bir kontrole sahip olmadığını söylemektedir. Yönetim, hile üçgeninden ilk ikisine (baskı ve rasyonelleştirme) olan etkisi daha sınırlı olurken hileyi gerçekleştirmek için gerekli olan fırsatı azaltıcı ya da sınırlayıcı yetkilerini kullanarak hileyi önleyici tedbirler alabilir.

Motivasyon faktörü şirketlerin işe alım ve iş yönetimi esnasında hileden korunmak için dikkat etmesi gereken çok önemli bir hile unsurudur. Personel seçiminde geçmiş iş performansları, iş yeri sicilleri, yasal siciller mutlaka seçim esnasında dikkate alınmaktadır. Ancak, ACFE çalışmalarında ortaya çıktığına göre hile faillerinin çok büyük bölümünün adli sicilleri ve önceki iş yeri sicillerinde bir olumsuzluk bulunmamaktadır (ACFE, RTTN 2024)

Geçmiş adli sicil; hile faillerinin yüzde 87'sinin geçmişinde hiçbir olay ya da sabıka kaydı mevcut değildir. Yalnızca yüzde 13'lük kısımda geçmiş kaynaklı sorunlar yaşanmış olup faillerin yüzde 5'i geçmişte bu suçtan mahkûmiyet yaşamıştır. Dolayısıyla geçmiş sicil durumu tam olarak bir öngörü ortaya koymamaktadır.

Geçmiş iş sicilleri; hile faillerinin yüzde 85'inin önceki iş yerlerinde hile vb hiçbir sebeple ceza almamıştır. Kalan yüzde 15'lik kısım çeşitli ceza ve sorunlar yaşamış olup tüm faillerin yalnızca yüzde 7'si önceki işinden benzer nedenle çıkarılmıştır.

İş Yönetimi konuları; hile faillerinin yüzde 45'i şirketlerinde insan kaynakları sebepli sorunlar yaşamışlardır. Bunların yüzde 11'inin zam ya da terfi talebi reddedilmiş, yüzde 12'si işini kaybetme korkusu yaşamış, yüzde 14'ü düşük performans değerlendirme puanı almıştır. Ayrıca, bu faillerin yüzde 5'i işini kaybetmiş, yüzde 5'i ücret kesinti cezası almış, yüzde 5'i diğer menfaatlerden

kesinti yaşamış, yüzde 3'ü bir alt pozisyona düşürülmüş ve yüzde 2'sinin ise çalışma süreleri kendi onayı alınmadan kısılmıştır.

Yukarıdaki detaylardan anlaşılacağı üzere her ne kadar personel seçiminde geçmiş durumların hile failini tespit ve hile unsurlarından motivasyonu yönetmek için yeterli bir yarar sağlamıyor olsa da şirket işi insan kaynakları uygulamalarının önemli bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Hile üçgeni teorisinin popüleritesine rağmen pek çok araştırmacı bu davranış üzerinde etkisi olabilecek başka faktörleri de belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmacılardan biri olan Wolfe ve Hermanson (2004), fırsat, baskı ve rasyonelleştirmeye ek olarak yetkinlik unsurunu ele almışlardır. Literatürde hile karosu/elması olarak nitelendirilen ve hile üçgeni hipotezinin genişletilmiş bir versiyonu olan bu yaklaşıma göre hileyi yapan kişinin hileyi yapabilmesi için beceri ve yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Çünkü bir kişinin şirket içindeki konumu veya işlevi, ona başkalarının erişemeyeceği bir hileyi gerçekleştirme fırsatı veya bu fırsattan yararlanma yeteneğini verebilir (Ruankaew, 2016).

1.6 Hile Faili

Her türden ve her büyüklükte işletmenin çalışan hilesi riski ile karşı karşıya bulunduğu bir gerçektir. Her ne kadar bir işletmede her düzeyde hileye bulaşma riski varsa da yönetim ve denetim seviyesindeki hileler bir işletme için en büyük maliyeti oluşturmaktadır (Christensen & Byington, 2002).

KPMG (2022) raporuna göre hile failinin bazı tipik özellikleri bulunmaktadır:

- Hile faillerinin çoğu erkektir,
- Yaşları 36 ila 45 arasındadır,
- Kendi işverenlerine karşı hile işlerler,
- Genelde finans ya da finansla ilgili bölümlerde çalışırlar,

- Genelde kıdemli yönetici pozisyonundadırlar,
- Çoğunlukla şirkette altı yıldan fazla çalışıyorlardır,
- Genelde başka bir faille birlikte hareket ederler,
- En yaygın görünen hile türü varlıkların kötüye kullanılmasıdır.

Her ne kadar hile faili olumsuz bir imaja sahipse de KMPG (2022) çalışması hile faillerinin çoğunlukla şirkette herhangi bir hile işlemeyen yıllarca çalıştıklarını ifade etmektedir.

KPMG (2022) raporu 78 ülkeden 596 olayı içermektedir. Bu rapora göre hile faili için genel bir profil çizmek gerekirse hile faillerinin yüzde 79'u erkek, yüzde 70'i 36-45 yaş arasında, yüzde 32'si yönetim pozisyonundadır. Hile suçunu işleyenlerin yüzde 21'i -tek başına hareket etmesi durumunda- şirketlere verdikleri zarar tutarı 50.000-200.000 USD, yüzde 16'sının ise 200.000-500.000 USD arasında gerçekleşmiştir. Bu vakaların yüzde 32'sinin şirketlerine olan zararı 500.000 USD, yüzde 9'unun ise 5 Milyon USD'nin üzerindedir. Hile suçunu işleyenlerin yüzde 18'i -iş birliği içerisinde hareket etmesi durumunda- şirketlere verdikleri zarar tutarı 50.000-200.000 USD aralığında, yüzde 43'ü 500.000 USD, yüzde 16'sı ise 5 Milyon USD'nin üzerindedir. Tüm hile suçlarının yüzde 72'si 1 ile 5 yıllık süre içerisinde gerçekleşmiştir.

Cinsiyeti konu olan çok sayıda çalışma bazı suçlarla ilgili olarak erkek ve kadın arasında karşılaştırma yapmıştır. Erkeklerin kadınlara göre daha fazla hile yaptığı görülmüştür. Ekonomik suçlar için ise geçtiğimiz yıllarda cinsiyetler arasındaki fark azalmıştır (Heimer, 2000). Kadınların artan bir biçimde gözüne alınması politika değişikliği ile ilgili olabilir. Hile araştırmaları örneklem ve sınırlamalar nedeniyle cinsiyet farklılıklarını dikkate almamıştır. Daly (1989) kadınların genelde daha düşük düzey işlerde çalıştığını buna karşılık erkeklerin ise yönetici olarak istihdam edildiklerini bulmuştur. Örneklemdeki kadınların ayrıca düşük düzeyde eğitimi ve geliri bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, belli türden çalışan hileleri için cinsiyetin fırsatlara katkı yaptığını ortaya koymaktadır.

Başka bir çalışmaya göre de (Holtfreter, 2004), kamu kurumlarında faillerin yüzde 55,8'i erkek iken yüzde 44,2'si kadındır. Kâr amacı gütmeyen sektörde erkeklerin oranı yüzde 44,6 ve kadınların oranı ise yüzde 55,4 iken özel sektörde bu rakamlar erkekler için yüzde 47,9, kadınlar için ise 52,1'dir. Halka açık şirketlerde ise erkek faillerin oranı yüzde 60,7 iken kadın faillerin oranı yüzde 39,3'tür.

Ancak ACFE (2024) raporları, yüzde 74'e karşılık yüzde 25 ile erkeklerin kadınlara göre hile suçlarını işlemeye daha fazla eğilimli olduğunu göstermektedir. Ayrıca erkeklerin ortalama zararı 158.000 USD iken kadınlarda bu rakam 100.000 USD'dir.

1.7 Hilenin Tespiti ve Önlenmesi – Kırmızı bayrak

Hile olaylarını azaltmak bir şirketin iç denetim biriminin başlıca sorumluluklarından biridir. Hile maliyetleri; hile önleme, tespit etme ve caydırma kurallarını içerecek şekilde tasarlanmış etkili bir hile risk programının uygulanması ile düşürülebilir. Diğer işletme riskleri gibi hile riski de üst yönetim tarafından hazırlanan ve uygulanan hile risk yönetim stratejilerinin yardımı ile azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir. Hile olaylarının önlenmesi, özellikle hızlı büyüyen piyasalar için şirketin odaklandığı anahtar konuların başında yer almaktadır.

Aksoy & Kahyaoğlu (2012), Türkiye'de hile olayları ile ilgili çalışmaya katılan şirketlerde yeterli düzeyde aktif kontrol mekanizmaları olmadığını ve yönetim tarafından kontrollere yeterince önem verilmediğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yüzde 66'sına göre şirketler içinde iç kontrol, hileyi önleme konusunda en hayati adımlardan bir tanesidir. Ayrıca ifşa ve ihbar ile rastlantılar da iç kontrolden sonraki en önemli önlemlerdir. Bu çalışmanın gösterdiği bir başka önemli nokta da tespit edilen hilelerin yüzde 64'ünün şirket içinde faaliyet gösteren iç kontrol ekipleri tarafından tespit edilmiş olduğudur (Aksoy v& Kahyaoğlu, 2012).

Başka bir rapor da (PWC, 2022) iç denetim, hile risk yönetimi, kuşkulu işlem raporlama, şirket güvenliği, şirket kontrolü olarak personelin rotasyonu, şirket kültürü olarak iç uyarı, dış uyarı, ihbar sistemi, kazara yönetimi etkileyen bazı faktörler ile kolluk gücünün kullanımı gibi bir dizi hile tespit yöntemi dile getirmektedir. Bu metotlara ilave olarak PWC (2022) kurum içinde hileyi önlemek adına beş öneri sunmaktadır. Bu öneriler şöyledir:

- Yönetim, çalışan, tedarikçi, ortak ve acentaları tanımalı ve kimlerle iş yaptığını bilir hale gelmelidir.
- Hile olaylarına karşı IT bölümü kurulmalı, iç denetim yapılmalı ve kurul buna uygun olarak şekillendirilmelidir.
- Hile risk değerlendirmelerini yönetmelidir.
- Dış ve iç hile faillerine karşı alınacak önlemler konusunda düşünce üretilmelidir.
- Kurum içinde hile karşıtı kültür için farkındalık oluşturulmalıdır.

Hilenin önlenmesinde ihbarcılarının hile ve rüşvet tespitinde son derece önemli rolleri bulunmaktadır. Hile ve rüşvet olaylarına karşı en etkili yol ihbarcılarını desteklemek, onları teşvik etmek ve onlara geniş bir hareket alanı tanımaktır. Global Integrity (2010), memur ve çalışanların hile ve rüşvet olaylarını bildirebilmeleri adına email ve kırmızı hat gibi iç mekanizmaların önemine işaret etmektedir.

ACFE (2024) raporu ise yönetim değerlendirmesi, iç denetim gibi diğer tespit yöntemlerinden ziyade ihbarlarının hile tespitinde çok daha önemli ve etkili olduğunu ifade etmektedir.

Türkiye’de hükümet hileyi ve rüşveti önlemekten sorumludur. Bu çerçevede hükümet 2002 yılında rüşvetle mücadele adına “Kamu Sektöründe İyi Yönetişimi Geliştirmek ve Şeffaflığı Arttırmak Eylem Planı” adı altında bir girişim başlatmıştır (Chene, 2012). Bu plan kamu sektöründe denetim sistemini modernize etme ve sadece kamu sektöründe değil aynı zamanda seçim kampanyalarında şeffaflığı artırma adına gerekli önlemleri almayı amaçlamaktadır.

Hile failleri genellikle belli davranış kalıpları sergiler ya da uyarı işaretleri verirler. Herhangi bir hile olayı mutlaka failin davranışlarında gözlemlenebilecek bir ipucu taşımaktadır. Kırmızı bayrak olarak (red flag) ifade edilen bu ipuçları hile failinin tespiti ve hilenin ortaya çıkması ve sonraki hilelerin önlenmesi için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca baskının hile olaylarında önemli bir faktör olduğunu hatırlamak gerekir. Faillerin gösterdiği uyarıcı işaretleri anlamak ve tanımak kurumların hileyi tespit etmesinde ve kaybı önlemede önemli bir yer tutmaktadır. Sahip olunan imkanların ötesinde bir yaşam, finansal zorluklar, satıcı ya da müşteri ile sıradışı yakınlık, kontrol sorunları ve görev paylaşımına yanaşmama, boşanma ya da ailevi sorunlar sıklıkla dile getirilen davranışsal işaretlerdir. İmkanların ötesinde yaşama, finansal zorluklar, müşteri ve satıcı ile sıradışı yakınlık, kontrol problemleri ve görevleri paylaşmaya yanaşmama, boşanma ya da ailevi sorunlar, irrite olma, şüphecilik ve savunmacılık, uyuşturucu ve bağımlılık problemleri, yetersiz maaştan şikayet, kurum içinde aşırı baskı, toplumsal izolasyon, geçmişte yaşanan hukuki sorunlar, tatile çıkmayı reddetme, geçmişte yaşanan istihdam problemleri, otorite eksikliğinden yakınma, başarı yönünde aşırı aile baskısı ve hayat şartlarında istikrarsızlık sırasıyla yüzde 39, 27, 20, 16, 13, 12, 12, 11, 10, 8, 7, 7, 6, 5, 5, 4 ve 3 oranlarından etkili olmaktadır (ACFE, RTTN 2024).

Risk ve iş danışma firması olan Protiviti (2009) yaptığı bir araştırmayla hile türlerine göre bazı muhtemel işaretleri ortaya koymuştur. Örneğin anormal satıcı seçimi, tedarikçilerden şikâyet etme, tedarikçiler ile yakın ilişki ve satıcıdan bağımsız üçüncü bir tarafın incelemeye ve denetlemeye sözleşmeler hile olaylarında sıklıkla rastlanan bazı işaretler olarak dikkat çekmektedir (Protiviti, 2009). Aynı raporda elle düzenlenip, çek ve nakit gibi muhasebe sistemi dışında yapılan ödemeler, sıradışı ödeme alışkanlıkları, eksik evrak, tarihin geriye doğru atılması gibi evraklarda değişiklikler, spot satışlarda artış ve onaylanmış belli bir eşğin altında düzenlenmiş faturalar faturalama, çek sahteciliği ve masraf dağıtma gibi yanıltıcı dağıtım örneklerinde sıklıkla rastlanan potansiyel işaretlerdir. Son olarak üst düzey ilgili taraf işlemleri, sürekli olarak beklentileri karşılamayan

sonuçlar, belli bir dönemde artan nakliyeler, alacaklarla ilgili eksik ödemeler ve alacakları tahsilde karşılaşılan sorunlar da hileli finansal raporlamada gözlenen potansiyel işaretlerdir (Protiviti, 2009).

1.8 İhbar Mekanizması

İhbar, kurum içinde yaşanan bir olay ile ilgili olarak önemli bilgi vermek şeklinde tanımlanabilir. İhbarcıların hile olaylarının tespit edilmesinde son derece önemli bir işlevi bulunmaktadır. Ancak ihbarcılar için fiziksel ya da psikolojik saldırı, ölüm tehditleri alma ya da kovulma gibi birtakım kişisel risklerden söz etmek mümkündür.

Her ne kadar teoride ihbarcılarını korumak için kanun ve tüzükler varsa da pratikte ihbar ve ihbarcılar için etkin bir önlem bulunmamaktadır (Global Integrity, 2010). Global Integrity (2010) raporuna göre Türkiye’de memur ve özel sektör çalışanı olarak çalışan ihbarcılar, sadece kanunen değil aynı zamanda da pratikte de rüşvet ve hile sonrasında olumsuz sonuçlar ve ayrımcılığa karşı herhangi bir korumaya sahip değildirler.

Susmanschi (2012) ihbarcı ile ilgili şöyle bir tanım vermektedir: “İhbarcı, kamu kurumlarında, özel bir kurumda ya da şirkette meydana gelen usulsuz ya da yasadışı faaliyetler ile ilgili olarak kamuoyuna ya da yetkili bir kişi ya da kuruma durumu bildiren kişidir.” İhbar sürecinin aşamalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Trevino & Nelson, 2004):

- Kıdemli yöneticiye danışmak,
- Aile ile durumu müzakere etmek,
- Kıdemli yönetici hile olayıyla ilgilenmezse diğer yöneticilerle temasa geçme,
- Etik hukuk kurum ve kurulları ile temasa geçme,
- Dış denetçiler ile temasa geçme,
- Son olarak işi bırakma.

Genelde hileye şahit olduklarında ihbarcılar sessiz kalma, durumu şirket içinde sorumlu bir kişiye bildirme ve durumu medya ya da hukuk birimleri gibi şirket dışında birine bildirme şeklindeki üç seçenekten birini tercih etmektedirler. Ancak Micelli & Near (1992) iç ve dış ihbar olmak üzere iki tür ihbarcılık olduğunu ileri sürmektedir. İç ihbar, çalışanın şirket içinde bir yanlışlık fark ettiğinde hileyi çözmek üzere durumu kendi kıdemli yöneticisine bildirmesi durumudur. Dış ihbar ise çalışanın şirket içinde meydana gelen usulsuz veya yasadışı bir durumu medya, hukuk mercileri ya da baskı grupları gibi şirket dışında bir kişi ya da kuruma bildirmesi haline denilmektedir. Ancak iç ve dış ihbarın her ikisi de benzer işletme risklerini ve etik ve örgütsel sorunları ihtiva etmektedir (Ray, 2006).

1987 yılında Jensen ihbar ile iş ahlakı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Jensen (1987)'a göre ihbarcı hakkaniyet, adalet, nezaket ve gerçekçilik gibi bazı ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu tür durumlarda ihbarcı durumun ne kadar ve hangi ölçüde etik olduğunu belirlemelidir. Başka bir çalışma da (Ray, 2006) ihbar ile örgütsel etik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Söz konusu çalışma ihbar örgütün oluşturduğu ortama ve etik nedenlere dayanmalıdır.

İhbar olayları ile ilgili en önemli konulardan bir tanesi de gizliliklidir. İhbarcı gizli ve mahrem kalmayı istediğinde bunu sağlayacak önlemler alınmalıdır. İhbarcılarının korunması ve gizliliklerin korunması kurumlar içindeki ihbarcılarının sayısını arttıracak ve potansiyel ihbarcıları, hile konusunda bilgi vermeye yöneltecektir. Ancak Türkiye’de ihbarcılar gerek kurum içinde gerekse kurum dışında kendileri aleyhine ortaya çıkabilecek olumsuz eleştiriler nedeniyle ihbardan çekinmektedirler. Ayrıca ihbarcılar yetkili kişi ya da kurumların ihbar durumunda gerekli adımları atmayacakları görüşündedirler. Bu da ihbarcılarının harekete geçmesini önemli ölçüde engellemektedir.

İhbarlar için belirlenen bilgiler, kurumlarda görülen en sık tespit yöntemleri olup ihbarcıları korumak ve desteklemek için de etkilidir. Dolayısıyla hilenin tespitinde bilginin türünü belirlemek de önemli bir adımdır. İhbarlar ayrıca kurum içinde

ihbarcılarını teyit etmek ve desteklemek için önemli bir kaynaktır. ACFE (2024) raporu, çalışanın kurum içinde hilelerin tespitinde hayati işaretlerden birisi olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle de yönetim, her şeyden daha çok çalışanlarına dikkat etmeli ve onları bilgi kaynağı olarak teşvik etmelidir. İlâveten yönetim politikalarını ve stratejilerini uygularken çalışanlarını desteklemeye ve onları teşvik etmeye özen göstermelidir. Şirket içindeki ihbarcılarının kendilerinin korunacaklarını biliyor olmaları hilelerin tespitinde önemli bir işlev görecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

ACFE 2024 RAPORU VE YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİ 2023 İNCELEMESİ

2.1 Sertifikalı Hile Denetçileri (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) 2024 Araştırması

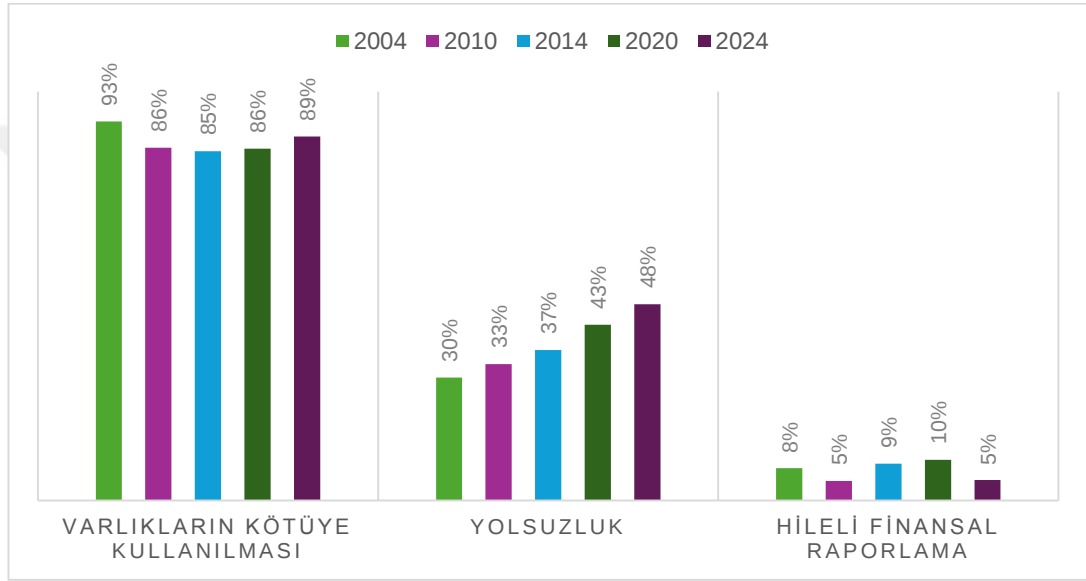
ACFE, hile mücadele konusunda eğitim vermek ve farkındalık arttırmak için 1988 yılında Joseph T. Wells tarafından kurulmuştur. Küresel bir hile mücadele örgütü olan ACFE ayrıca hileyi azaltma ve kamuoyu güvenini arttırmayı hedeflemektedir (ACFE, RTTN 2024). 2023 Küresel Hile Araştırması sonuçlarına dayalı olarak hazırlanan ACFE 2024 raporu Temmuz 2022 ile Eylül 2023 tarihleri arasında 53.118 sertifikalı hile denetçisinin internet üzerinden araştırmaya katılımı ile oluşturulmuştur.

Araştırma 22 sektörden ve 138 ülkeden derlenmiş olup 1.921 hile olayını ele almış ve çalışan hilesi ile ilgili bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır. ACFE (2024) raporu Temmuz 2022- Eylül 2023 tarihleri arasında 53.118 sertifikalı hile denetmeninin katılımı ile gerçekleştirilen 2023 Küresel Hile Araştırmasına dayanmaktadır. Bu araştırmada katılımcılara sorular sorulmuş ve Ocak 2022 tarihinden itibaren araştırdıkları bir hile olayının hikayesini anlatmaları istenmiştir (ACFE, RTTN 2024).

ACFE raporlarının amacı hile kaynaklı gelir kaybı ile ilgili görüşleri özetlemek, hile tür ve olaylarını kategorize etmek, hile failinin özelliklerini belirlemek ve hileye maruz kalan kurumları belirlemektir (ACFE, RTTN 2024).

Aşağıdaki tablo 2004, 2010, 2014, 2020 ve 2024 yıllarında hile türlerinin sıklığını sunmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması 2004, 2010, 2014, 2020 ve 2024 yıllarında sırasıyla yüzde 93, yüzde 86, yüzde 85, yüzde 86 ve yüzde 89 oranlarında

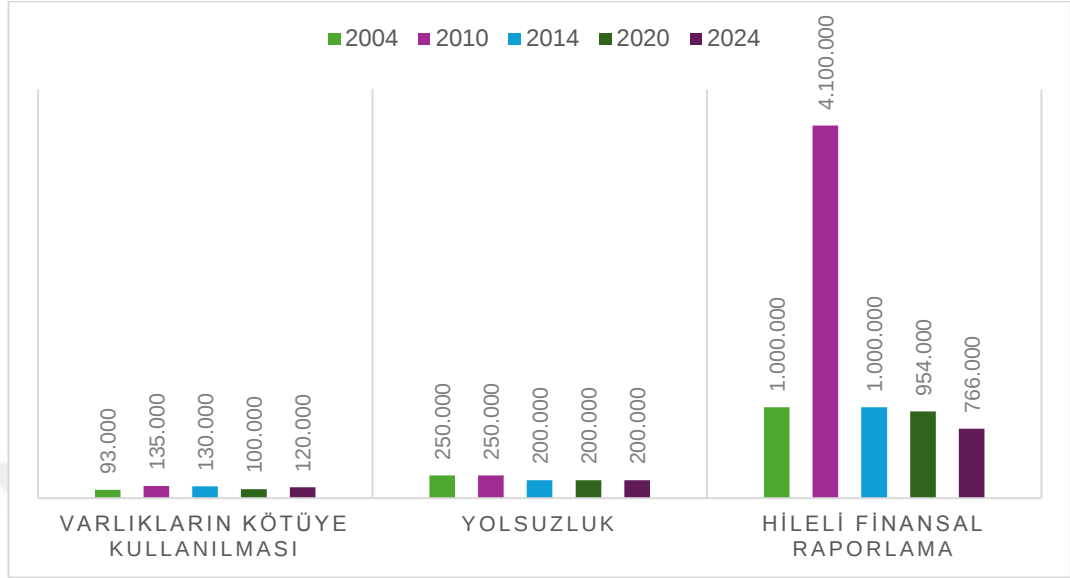
gerçekleşmiştir. Yolsuzluk ise 2004, 2010, 2014, 2020 ve 2024 yıllarında sırasıyla yüzde yüzde 30, yüzde 33, yüzde 37, yüzde 43 ve yüzde 48 oranlarında gerçekleşmiştir. Hileli finansal raporlama örnekleri ise 2004, 2010, 2014, 2020 ve 2024 yıllarında sırasıyla yüzde yüzde 8, yüzde 5, yüzde 9, yüzde 10 ve yüzde 5 oranlarında gerçekleşmiştir. Tabloda görüleceği üzere yolsuzluk oranları düzenli olarak artış göstermiştir (ACFE, RTTN 2024)



Şekil 2.1: Yıllara Göre Sıklık Temelli Hile Türleri

Kaynak: ACFE (2024)

Aşağıdaki tablo ise 2004, 2010, 2014, 2020 ve 2024 yıllarında her hile türünün zararını anlatmaktadır. Tabloda en çok dikkat çeken hile kaynaklı kayıp tutarı 4,1 milyon USD ile 2010 yılında meydana gelen hileli finansal raporlama vakasıdır. Bunun haricindeki kayıp tutarlarının kendi grupları içindeki değişkenliği çok yüksek düzelerde olmamıştır. Tabloya göre yıllar itibarıyla varlıkların kötüye kullanılması hilesinden oluşan ortalama kayıp tutarı 115.000 USD civarında, yolsuzluk kaynaklı ortalama kayıp 220.000 USD ve hileli finansal raporlama kaynaklı ortalama kayıp ise 1,5 milyon USD civarında çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024)



Şekil 2.2: Yıllara Göre Maliyetle Birlikte Hile Türleri

Kaynak: ACFE (2024)

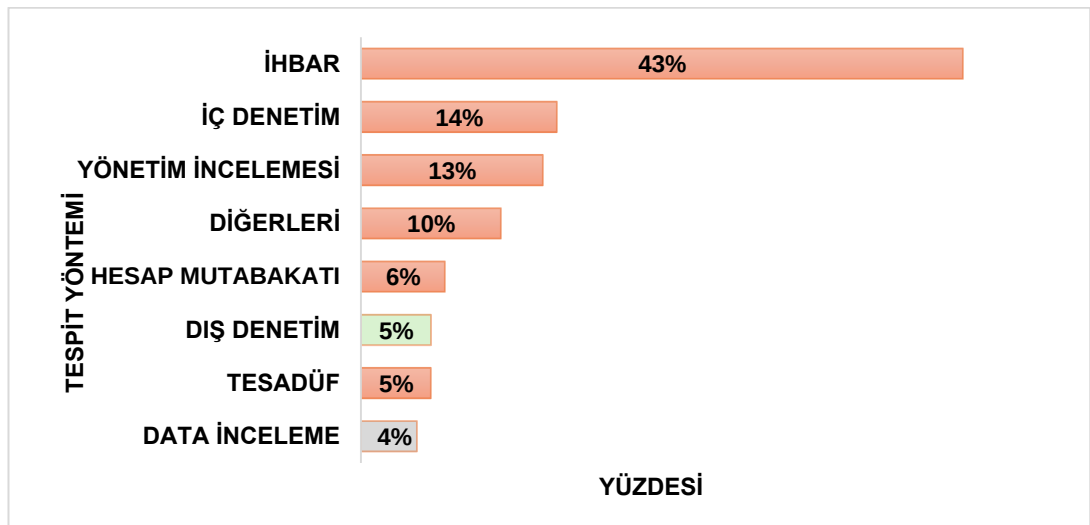
ACFE (2024) raporuna göre dünyada işletmelerin en sık karşılaştıkları hile türü varlıkların kötüye kullanılmasıdır. Bu raporda varlıkların kötüye kullanılmasının alt türleri ele alınmış olup nakit, envanter ve bütün diğer varlıklar, kasa fişleri üzerinden hırsızlık, yanıltıcı harcamalar, yanlış kullanım, çalma, tırtıklama, faturalama, harcama sahteciliği, çek sahteciliği, bordro sahteciliği, kasa harcama sahteciliği, eldeki nakdin zimmete geçirilmesi gibi türler belirlenmiştir. ACFE (2024) raporuna göre en sık karşılaşılan ve en maliyetli alt türler çek ve ödeme sahteciliği, faturalama, nakdi olmayan varlıkların çalınmasıdır. Dolayısıyla varlıkların kötüye kullanılmasının alt türleri olan bu hile türleri işletmeler için en riskli türlerdir.

Tablo 2.1: Varlıkların Kötüye Kullanılması Alt Kategorileri

Tür	Örnek Sayısı	Örnek Yüzdesi	Zarar USD
Nakdi olmayan zimmete geçirme	426	22	66.000
Faturalama	424	22	100.000
Masraf geri ödemesi	248	13	50.000
Çek sahteciliği	217	11	155.000
Elden nakdin zimmete geçirilmesi	205	11	50.000
Tırtıklama	200	10	43.000
Nakit hırsızlığı	192	10	50.000
Maaş bordrosu	190	10	50.000

Kaynak: ACFE (2024)

Hile olaylarında en önemli soru, hilenin tespitinde hangi yöntemin kullanılacağı ve hile olaylarının nasıl bulunacağıdır. ACFE (2024) raporuna göre hilenin tespitinde en etkili yöntem ihbar olup bu yöntem yönetim değerlendirmesi, iç denetim gibi diğer yöntemlere göre çok daha etkilidir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi ACFE (2024) raporunda ele alınan bütün olayların yüzde kırkının aydınlanmasında etkili olan ihbar (yüzde 43) hilenin tespitinde en etkili yöntem olarak göze çarpmaktadır. İhbar'ı sırasıyla iç denetim (yüzde 14), yönetim incelemesi (yüzde 13), hesap mutabakatı (yüzde 6), dış denetim (yüzde 5), tesadüf (yüzde 5), veri incelemesi (yüzde 4) takip etmekte olup bunun dışındakilerin payı ise yüzde 10 olmuştur (ACFE, RTTN 2024).

**Şekil 2.3: Hileyi Tespit Yöntemleri**

Kaynak: ACFE (2024)

Raporun bulgularına göre bütün olayların yüzde 43'ünde hilelerin tespitinde önemli rol oynayan ihbarlar en etkili yöntemdir. Buna karşılık iç denetim, yönetim incelemesi, evrak incelemesi, muhasebe hesap mutabakatı, tesadüf, dış denetim ise sırasıyla yüzde 14, 13, 6, 5, 5, 3 oranlarında etkili olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Aynı rapora göre ihbar kaynakları olarak çalışanlar, müşteri, isimsiz ihbarcılar, satıcı, diğer, hissedarlar ve rakipler sırasıyla yüzde 52, 21, 15, 11, 7, 1 ve 1 oranlarından etkilidir. İhbarlarının yüzde 15'i isimsiz ihbarcılardan gelmiştir. Bu ise ihbarların önemli bir kısmının kendi kimliklerinin bilinmesini istemeyen kimselerden geldiğini göstermektedir. Çoğunlukla ihbarcılar, kimliklerinin ortaya çıkmasından endişe etmektedirler.

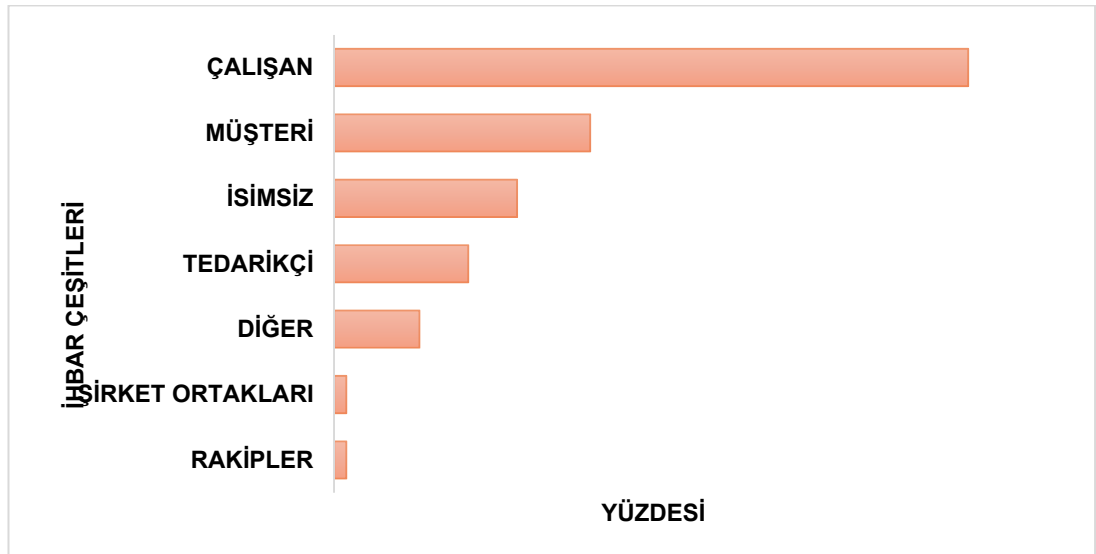
ACFE (2024) raporuna göre telefon ihbar hatları (yüzde 30) hile tespitinde en yaygın yöntem iken ihbarcıların başka yöntemler kullandığı da bilinmektedir. İhbarcıların bildirim mekanizması olarak kullandıkları diğer yöntemler email (yüzde 36), web tabanlı çevrimiçi form (yüzde 40), normal mektup (yüzde 11), faks (yüzde 1) ve diğer (yüzde 4) şeklinde sıralanmaktadır.

ACFE (2024) raporu ayrıca tespit yöntemlerini Asya-Pasifik, Kanada, Doğu Avrupa ve Batı Orta Asya, ABD, Batı Avrupa, Afrika, Latin Amerika ve Karayipler olmak üzere bölgelere göre de incelemiştir. Sonuçlara göre bütün bölgeler için ihbarlar en yaygın tespit yöntemidir. Özellikle Latin Amerika-Karayipler ile Doğu Avrupa-Batı/Orta Asya'da (Türkiye bu bölgede gösterilmiştir) ihbarların oranı yüzde 50'nin üzerine çıkmaktadır. İkinci tespit yöntemi ise iç denetim iken bütün bölgeler için üçüncü önemli yöntem ise yönetim incelemesidir.

ACFE (2024) raporuna göre faillerin verdiği ipuçları failin pozisyonuna göre değişmektedir. İş yeri sahipleri ile üst düzey yöneticilerin yüzde 24'ü satıcı ve müşteri ile sıradışı yakınlık gösterirken çalışanların yüzde 35'i ise finansal zorluklar yaşayarak işaret sergilemiştir. Ayrıca rapor failin cinsiyetine göre işaretlerin değiştiğini ortaya koymaktadır. Erkekler ve Kadınlar için en yaygın hile davranış işareti sırasıyla yüzde 41 ve yüzde 39 ile imkanların ötesinde yaşama belirtisidir.

Aynı şekilde Erkeklerde ve kadınlarda sırasıyla yüzde 31 ve yüzde 26 oranla ikinci belirti finansal sorunlar gelmektedir. Boşanma ve aile problemleri yüzde 14 ile erkeklerde üçüncü sıra belirti olurken kadınlarda yüzde 22 ile müşteri ve satıcı ile sıradışı yakınlık çıkmıştır (ACFE, RTTN 2024)

ACFE (2024) raporu ve aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi ihbar şirketlerde en yaygın tespit yöntemidir. Dolayısıyla ihbarın türünü tespit etmek hileyi tespit etmede önemli bir adımdır. İhbarlar ayrıca kurum içinde ihbarcıları desteklemek ve cesaretlendirmek adına da önemli kaynaklardır. ACFE (2024) raporu ve aşağıdaki şekle göre ihbar kaynakları arasında çalışan, müşteri, isimsiz ihbarcılar, satıcılar, diğer, rakip ve hissedar yer almaktadır. Bu kaynakların sırasıyla yüzdelik oranları yüzde 52, 21, 15, 11, 7, 1 ve 1'dir. Görüldüğü gibi çalışan, hileyi tespit etmede önemli kaynak ihbar olup bütün tespit kaynaklarının yüzde 43'ünü oluşturmaktadır. Bu nedenle de yönetim, çalışanları diğer bütün kaynaklardan daha fazla önemsemelidir. Yönetim ayrıca, hile durumunda çalışanları desteklemek ve teşvik etmek ve şirketteki ihbarcıları korumak için oluşturduğu politika ve stratejilere dikkat etmelidir.



Şekil 2.4: İhbar Kaynakları

Kaynak: ACFE (2024)

Hile olaylarının tespit yöntemleri şirketin büyüklüğüne göre değişmektedir. Sonraki raporlarda bu veri yer almadığı için 2018 raporundaki veriler esas alınmıştır. ACFE (2018) raporuna göre çalışan sayısı 100'ün altında olan küçük şirketler yüzde 29 ile ihbara dayalı tespit yöntemleri yüzde 14 ile yönetim incelemesi, yüzde 12,8 ile tesadüfi keşifler ile hile tespit etmişlerdir. Buna karşılık büyük şirketler ise yüzde 46,6 ile ihbarlar, yüzde 15,1 ile yönetim incelemesi ve yüzde 16,5 ile iç denetim yoluyla hileleri tespit etmişlerdir.

ACFE (2024) sonuçlarına göre ihbar hatları ve diğer bildirim sistemleri şirketlerin hileleri nasıl tespit ettiklerini ve nasıl sonuçlandırdıklarını etkilemektedir. İhbar hattı olan şirketlerin hile tespit yüzdeleri ihbar hattı olmayan şirketlere göre iki kat daha yüksek çıkmaktadır (ACFE, 2024).

ACFE (2018) raporunda hile türüne göre tespit etme yöntemleri değişmektedir. Sonraki raporlarda bu veri yer almadığı için 2018 raporundaki veriler esas alınmıştır. Report of Nation (ACFE, RTTN 2018) raporunun bulgularına göre ihbarlar, varlıkların kötüye kullanılması, rüşvet ve hileli finansal raporlama için sırasıyla yüzde 50, 38 ve 38 oranları ile en yaygın tespit yöntemi olarak dikkat çekmektedir.

Bir başka önemli noktada bölgeye göre tespit yöntemleridir. ACFE (2024) raporu Asya-Pasifik, Kanada, Batı Avrupa-Batı/Orta, Latin Amerika-Karayipler, Ortadoğu-Güney Asya, Sahraaltı Afrika, ABD ve Batı Avrupa olmak üzere yedi bölge için araştırma yapmıştır. Aşağıdaki tabloya göre ihbar bütün bölgeler için en yaygın tespit etme yöntemidir. İkinci en yaygın tespit yöntemi ise iç denetim ve yönetim incelemesidir.

ACFE (2024) raporuna göre en yaygın tespit yöntemi Doğu Avrupa-Batı/Orta Asya'da yüzde 56 ile ihbarlardır. Ayrıca ihbar aynı şekilde Asya-Pasifik, ABD-Kanada, Latin Amerika ve Karayipler, Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Güney Asya, Sahraaltı Afrika ve Batı Avrupa'da da en yaygın tespit yöntemi olup bu bölgelerde sırasıyla yüzde 48, 35, 53, 34, 49, 49 ve 46 oranlarıyla gerçekleşmektedir.

Tablo 2.2: Bölgelere Göre Tespit Yöntemleri

Yüzde	Asya-Pasifik	ABD ve Kanada	Doğu Avrupa ve Orta/Batı Asya	Latin Amerika- Karayipler	Orta doğu-Kuzey Afrika	Güney Asya	Sahra altı Afrika	Batı Avrupa
İhbar	48	35	56	53	34	49	49	46
İç denetim	13	15	15	11	23	14	10	15
Yönetim Denetlemesi	16	16	9	15	11	8	12	10
Dış denetim	4	3	6	5	2	2	3	3
Diğer	2	2	2	1	5	2	1	3
Belge incelemesi	4	7	2	2	8	6	7	8
Hesap mutabakatı	4	6	2	1	8	4	7	3
Gözetim	1	2	-	1	1	4	3	1
Kolluk Güçlerinden	1	2	-	-	3	2	1	3
Bilgi işlem kontrolleri	1	3	3	1	3	5	2	5
İtiraf	2	2	3	2	-	-	2	1
Tesadüfen	4	8	3	6	3	4	2	4

Kaynak: ACFE (2024)

ACFE (2024) raporu, çalışan hilesi konusunda bir bakış açısı ortaya koymak adına 138 ülkede meydana gelen 1.921 hile olayını incelemektedir. Bu rapor mağdur şirket türleri, bölge, şirketin büyüklüğü ve şirketin faaliyet gösterdiği sektör gibi kriterlere dayanarak hile olaylarını ele almaktadır.

Tablo 2.3: Bölgeye Göre Olay Sayısı, Yüzdelikler ve Zarar

Tür	Örnek Sayısı	Örnek Yüzdesi	Zarar USD
ABD ve Kanada	623	32	120.000
Sahraaltı Afrika	299	16	128.000
Asya-Pasifik	183	10	200.000
Güney Asya	124	6	100.000
Ortadoğu ve Kuzey Afrika	119	6	163.000
Batı Avrupa	117	6	181.000
Latin Amerika ve Karayipler	93	5	250.000
Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya	66	3	200.000

Kaynak: ACFE (2024)

ACFE (2024) raporuna göre bütün olayların yaklaşık yüzde 32'sine tekabül eden 623 olay ABD ve Kanada'da meydana gelmiş ve bu olaylar ortalama 120.000 USD kayba neden olmuştur. Her ne kadar en fazla hile olayları ABD'de meydana gelmişse de bu olaylar çok yüksek maliyetli olmamıştır zira bu 623 olayın sadece yüzde 3'ü hileli mali raporlama ile ilgilidir (ACFE, RTTN 2024)

Table 2.4: Bölgeye Göre Hile Türleri (Yüzde)

	Asya Pasifik	ABD ve Kanada	Batı Avrupa Batı Asya	Latin Amerika Karayipler	Orta doğu Kuzey Afrika	Batı Avrupa	Sahra altı Afrika	Güney Asya
Yolsuzluk	56	35	71	55	55	53	59	74
Nakit olmayan	21	21	17	23	27	24	21	31
Masraf Geri Ödemesi	15	18	6	9	7	7	11	10
Faturalama	21	29	18	25	11	21	21	22
Hileli Finansal Raporlama	6	3	5	4	8	7	4	4
Elden nakit	8	11	11	88	13	6	14	12
Çek sahteciliği	7	16	6	11	8	8	14	4
Nakit çalma	8	10	11	6	13	6	14	12
Aşırı alma	3	2	2	3	4	3	3	2
Bordro	7	15	8	6	7	12	6	4
Tırtıklama	7	18	8	15	13	3	11	6

Kaynak: ACFE (2024)

Yukarıdaki tabloya göre yolsuzluk tüm bölgelerde en sık rastlanan hile türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Batı Avrupa ve Batı Asya bölgesinde yüzde 71 seviyelerindedir (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) raporu mağdur kurumun türüne göre de hilenin derecesini araştırmaktadır. Çalışma özel şirketler, halka açık şirketler, kamu kurumları, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve diğer tür kurumların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Raporun sonuçlarına göre mağdur şirketlerin yüzde 42'si özel şirket iken yüzde 26'sı halka açık şirket, yüzde 17'si ise kamu kurumları iken yüzde 10'u kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve yüzde 4'ü de diğer tür kurumlardır (ACFE, RTTN 2024).

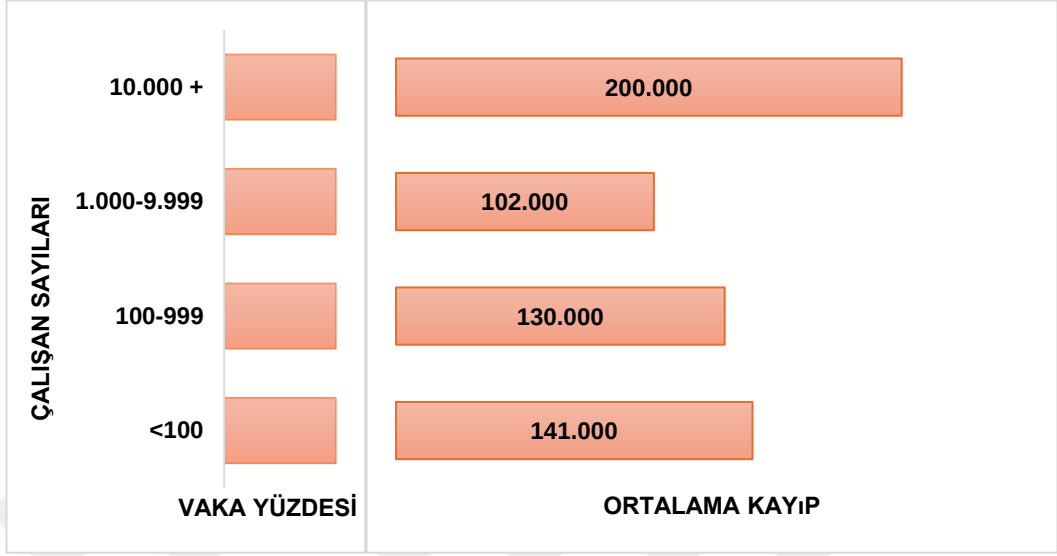
Tablo 2.5: Kurum Türüne Göre Hile

Kurum Türü	Olay Yüzdesi	Ortalama Zarar
Özel şirket	42	150.000
Halka Açık Şirket	26	150.000
Devlet kurumu	17	150.000
Kar amacı gütmeyen kuruluş	10	76.000
Diğer	5	212.000

Kaynak: ACFE (2024)

Bu araştırmanın sonuçlarına göre hile olaylarının yüzde 90'ı kâr amaçlı ticari kuruluşlarda meydana gelirken, ortalama kayıp 150.000 USD olarak gerçekleşmiştir. Kâr amacı gütmeyen kurumlarda ortalama kayıp tutarı şirketlerin yarısına denk gelmekte olup 76.000 USD çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024).

Hile daha çok çalışan sayısı 1.000 – 9.999 arasında olan büyük işletmeleri etkilemektedir. Bu işletmelerin etkilenme oranı yüzde 31 olup kayıp tutarı 102.000 USD olarak diğerlerine göre en düşük düzeyde çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024).



Şekil 2.5: Çalışan Sayılarına Göre Kayıplar

Kaynak: ACFE (2024)

Her kurumun, büyüklük, sektör ve tür gibi farklı özellikler temelinde farklı hile riski bulunmaktadır. ACFE (2024) raporuna göre çalışan sayısı 100 üzeri olan büyük şirketler için rüşvet riski daha büyüktür. Bu tür kurumlarda rüşvet oranı yüzde 52 düzeyindedir. Büyük şirketler için rüşveti takip eden ikinci hile türü yüzde 23 ile nakit dışı varlıkların kötüye kullanımı hilesidir. Ancak çalışan sayısı yüzün altında olan küçük şirketlerde yine en yüksek pay yüzde 44 ile rüşvet olarak karşımıza çıkarken ikinci sırada yüzde 31 faturalama hileleri çıkmaktadır.

Çalışan sayısı 100'ün üzerinde olan firmalarda üçüncü büyük hile türü yüzde 22 ile faturalama hilesidir. Çalışan sayısı 100'ün altında olan firmalarda üçüncü büyük hile türü ise yüzde 23 oran ile çek hileleridir (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) Raporu ayrıca hile olayları ile mağdur şirketin sektörü arasındaki ilişkiyi de incelemektedir. Rapora göre bankacılık ve finansal hizmetler sektörü 2024 yılında yüzde 22 pay ile en çok hile vakası gerçekleşen sektör olmuştur. Bankacılık ve Finans sektörünü imalat (yüzde 12) ve kamu kurumları (yüzde 11) izlemiştir. Bu üç sektörün oranları 2022 yılında da çok benzer çıkmıştır. Yani 2022 ve 2024 yılları arasında ilk üç sektörün toplam hile payı değişmemiştir (ACFE, RTTN 2024).

En düşük hile olayları her iki raporda da bilişim teknolojileri sektöründe gerçekleşmiştir. Ortalama kayıp tutarlarına göre ise en yüksek kayıp tutarı 24 vaka ile en düşük vaka gerçekleşen madencilik sektöründe olmuştur. Bu sektörün ortalama kayıp tutarı 550.000 USD olarak karşımıza çıkmaktadır. En düşük kayıp tutarları ise yaklaşık 50.000 USD ile perakende ve eğitim sektörlerinde meydana gelmiştir. Bu iki sektörün vaka sayısı da oldukça düşüktür (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) raporu ayrıca sektör temelinde de hile olaylarını incelemiştir. Örneğin bankacılık ve finansal hizmetler sektöründe en çok rastlanan hile türleri sırasıyla yüzde 44, 18 ve 16 oranlarıyla rüşvet, elden nakit ve nakit dışı hileler olmuştur. Bu sektörde en az rastlanan hile türleriyse sırasıyla yüzde 4 ile bordro ve kayıt hileleri çıkmıştır. Kamu kurumları sektöründe en sık rastlanan hile türleri ise sırasıyla yüzde 50, 24 ve 18 oranlarıyla rüşvet, faturalama ve bordro hileleridir. Aynı sektörde en az rastlanan hile türü ise yüzde 4 ile kayıt hileleridir. İmalat sektöründe en fazla rastlanan hile türleri ise rüşvet, nakit olmayan sahteciliği ve faturalama olup bunların oranları sırasıyla yüzde 55, 29 ve 27'dir. Aynı sektörde en az rastlanan hile türü ise yüzde 1 oranlarıyla kayıt hileleri olmuştur (ACFE, RTTN 2024).

Bu sonuçlara göre rüşvet bütün sektörlerde en sık rastalanan hile türüdür. Örneğin teknoloji, bilişim ve enerji sektörleri sırasıyla yüzde 65, 62 ve 60 oranlarıyla yolsuzluk olayları tecrübe etmiştir. Bankacılık ve finans, eğitim ile perakende sektörleri sırasıyla yüzde 44, 43 ve 40 oranlarıyla rüşvet olaylarına maruz kalmıştır (ACFE, RTTN 2024).

Tablo 2.6: Sektörlere Göre Çalışan Hilesi Türleri

Sektör	Vaka Sayısı	Fatura	Nakit Hırsızlığı	Zimmet	Çek Çalma	Rüşvet	Gider Yolsuzluğu	Hileli Finansal Raporlama	Nakit Olmayan	Bordro	Kayıtlar	Dolandırıcılık
Bankacılık ve Finans	305	12	12	18	14	44	6	5	16	4	4	8
İmalat	175	27	6	4	7	55	17	6	29	10	1	9
Kamu Kurumları	170	24	15	8	14	52	15	4	15	18	4	11
Sağlık	117	38	9	8	12	47	21	1	22	16	2	9
Enerji	78	19	8	9	8	60	13	4	29	10	3	6
Perakende	78	17	10	13	5	40	6	0	32	3	9	14
İnşaat	73	38	12	7	19	52	25	10	25	23	4	23
Eğitim	70	36	9	13	10	43	17	0	16	7	6	19
Sigorta	69	19	6	6	20	49	12	9	16	10	6	9
Teknoloji	65	28	9	2	9	65	11	3	32	14	0	5
Lojistik	60	18	10	18	7	52	12	2	33	10	3	7
Sosyal Hizmetler	58	36	17	24	17	45	29	3	10	7	2	16
Bilişim	52	15	10	10	0	62	10	2	27	6	0	10

Kaynak: ACFE (2024)

2.2 ACFE 2024 Raporuna Göre Hile Mücadele Kontrolleri

Literatür kısmında da belirtildiği gibi ACFE (2024) raporu hile mücadele yöntemlerini incelemiştir. Bu tür kontrol ve mücadele yöntemlerinin varlığı güçlü bir caydırıcı etkiye sahip olmakta ve kurumlarda hilenin önlenmesine yardımcı olmaktadır.

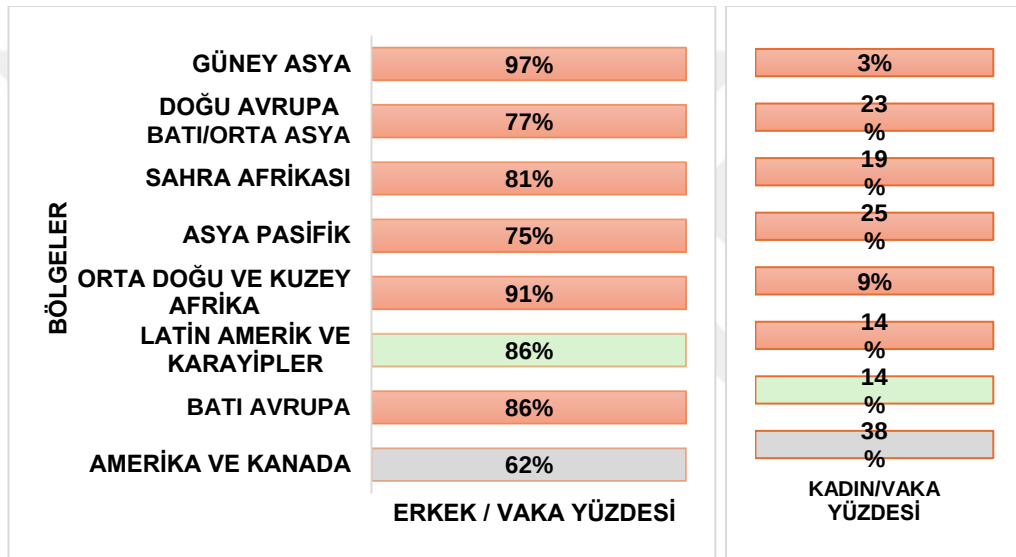
Dolayısıyla kurumlar hangi hile mücadele yöntemlerinin yaygın bir şekilde kullanıldığını ve hangi yöntemlerin en etkili olduğunu bildiklerinde daha etkili adım atabilmektedirler. ACFE (2024) raporu 18 yaygın hile mücadele kontrol mekanizması belirlemiştir. Bunlar mesleki ahlak kuralları, dış denetim, iç denetim, finansal raporlamanın onaylanmasının yönetimi, yönetim incelemesi, ICOFR (finansal raporlama üzerinde iç kontroller) dış denetimi, kırmızı hat, bağımsız denetim komitesi, çalışanlar için hile eğitimleri, yöneticiler için hile eğitimleri, hile mücadele politikası, çalışan destek programları, hile bölümü kurulması, işlev ya da ekip, resmi hile risk değerlendirmeleri, proaktif veri incelemesi ve analizi, sürpriz denetimler, iş rotasyonu ya da zorunlu tatil ve ihbarcı için ödüller olup bu kontrollerin oranları sırasıyla bütün olayların yüzde 85, 84, 80, 77, 72, 72, 71, 68, 63, 62, 60, 59, 50, 48, 45, 42, 23 ve 14'üdür (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) raporuna göre küçük şirketlerin büyük şirketlere göre daha az hile mücadele kontrolleri bulunmaktadır. Bu da bu şirketleri hileye daha açık hale getirmektedir. Çalışan sayısı 100'den az olan küçük şirketler genelde finansal raporların dış denetimi, mesleki etik kurallar ve yönetim incelemesi yöntemlerini kullanmaktadırlar.

ACFE (2024) raporuna göre her bölgede farklı hile önleme ve tespit etme yöntemleri bulunmaktadır. Örneğin ABD'de mesleki etik kurallar, finansal raporların dış denetimi ve çalışan destek programları sırasıyla yüzde 73, 69 ve 61 oranlarıyla en fazla kullanılan hile mücadele yöntemleridir. Batı Avrupa ve Batı Orta Asya'da ise sırasıyla yüzde 95, 91 ve 83 oranlarıyla finansal raporların dış denetimi, iç denetim bölümü ve mesleki etik kurallar en sık kullanılan yöntemlerdir. Asya-Pasifikte ise sırasıyla yüzde 93, 87 ve 80 oranlarıyla finansal raporların dış denetimi, mesleki etik kuralları ve iç denetim en yaygın kullanılan yöntemlerdir. Kanada'da ise yüzde 80, 72 ve 71 oranlarında kullanılan mesleki etik kurallar, finansal raporların dış denetimi ve iç denetim departmanı en yaygın kullanılan hile mücadele yöntemleridir. Latin Amerika ve Karayip'lerde iç denetim bölümü, finansal raporların dış denetimi ve mesleki etik kurallar yüzde 89, 86 ve 81 oranlarıyla en yaygın kullanılan yöntemler iken Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da ise sırasıyla yüzde 93, 85 ve 83 oranlarıyla finansal raporların dış denetimi, iç denetim bölümü ve finansal raporların yönetim onayı en yaygın kullanılan hile mücadele yöntemleridir. Son olarak da Avrupa'da sırasıyla yüzde 93, 88 ve 88 oranlarıyla mesleki ahlak kuralları, finansal raporların yönetim onayı ve finansal raporların dış denetimi en sık kullanılan hile mücadele yöntemleridir (ACFE, RTTN 2024). Ancak ihbar yapanları herhangi bir bölge desteklememektedir. ACFE (2024) raporuna göre ihbarcılar için ödül mekanizması Batı Avrupa, ABD, Sahraatlı Afrika, Güney Asya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika, Latin Amerika ve Karayipler, Avrupa, Doğu Avrupa ve Batı Orta Asya, Kanada ve Asya-Pasifikte sırasıyla yüzde 10, 12, 20, 9, 9, 6, 5, 10 ve 11 oranlarıyla en az kullanılan hile mücadele yöntemi olmuştur.

2.3 ACFE 2024 Raporuna Göre Failler

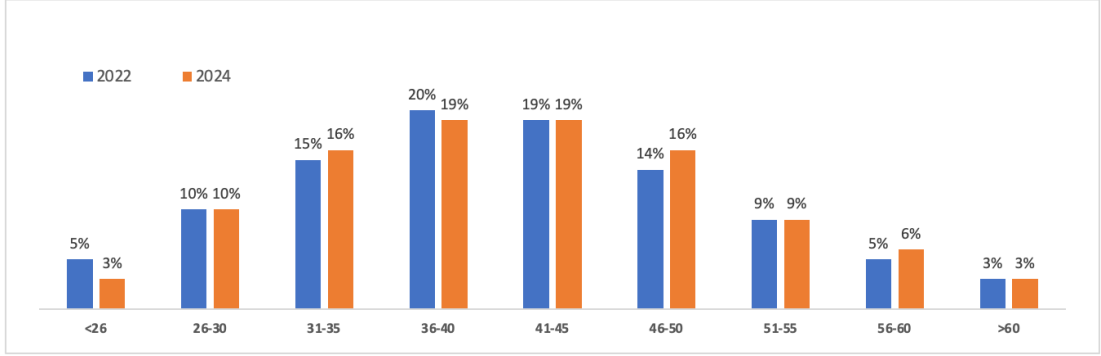
Ancak ACFE (2024) raporları, yüzde 75'e karşılık yüzde 25 ile erkeklerin kadınlara göre hile suçlarını işlemeye daha fazla eğilimli olduğunu göstermektedir. Ayrıca erkeklerin ortalama zararı 158.000 USD iken kadınlarda bu rakam 100.000 USD'dir.



Şekil 2.6: Bölgelere Göre Hile Yapanların Cinsiyet Dağılımı

Kaynak: ACFE (2024)

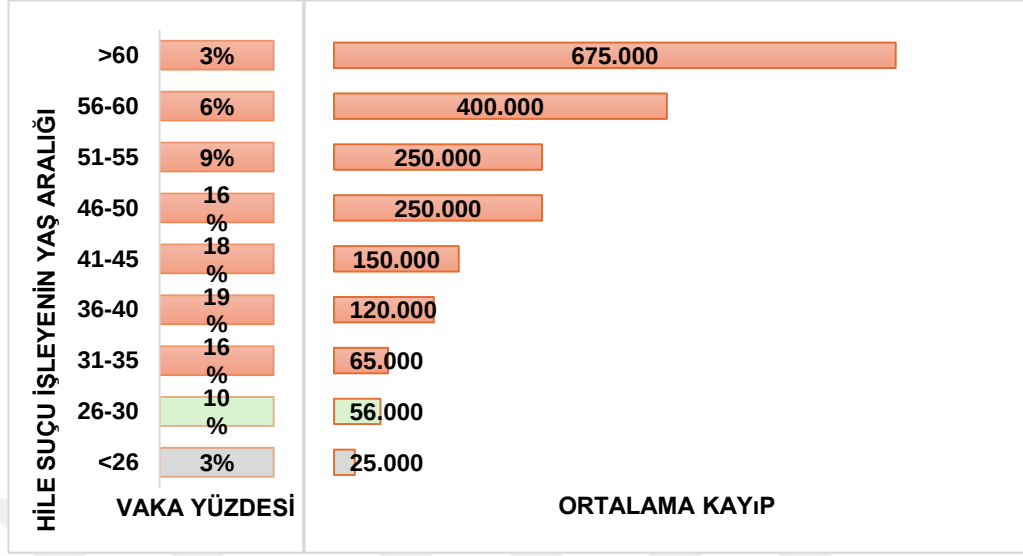
Erkek hile faillerinin hile oranları Güney Asya, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinde çok yüksek çıkmıştır. Kadın fail oranının en yüksek olduğu bölgeler ise Amerika ve Kanada ile Asya Pasifik olmuştur. Sonuç olarak ACFE (2024) raporu erkeklerin neden olduğu hile zararının daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 2.7: 2022 ve 2024 Yıllarına Göre Karşılaştırmalı Hile Failinin Yaşı
Kaynak: ACFE (2022, 2024)

ACFE ayrıca 2024 raporunda hile faillerinin yaşlarını incelemiştir (ACFE, RTTN 2024). Yukarıdaki grafiğe göre hile faillerinin ağırlıklı olarak 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığını 46-50 ve 31-35 yaş aralıkları takip etmektedir. 31-50 yaş aralığının toplam hile yüzdesi 2022 yılında yüzde 68, 2024 yılında ise yüzde 70 düzeyinde çıkmaktadır. Hile yüzdesi en düşük yaş grubu olarak 60 yaş üzeri olarak dikkat çekmektedir.

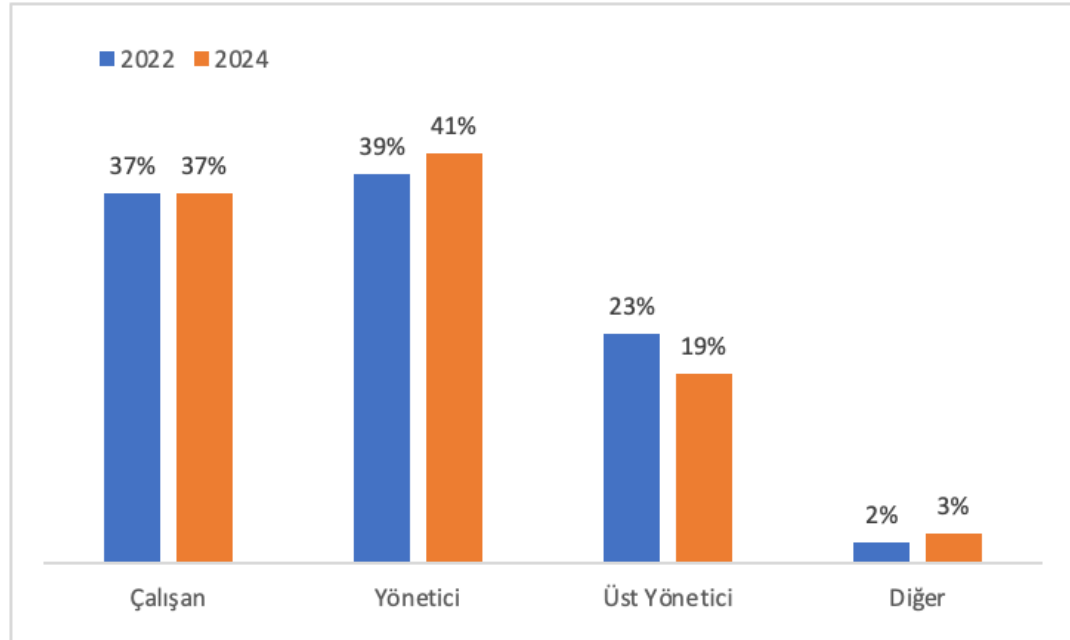
Bu sonuçlara göre faillerin yüzde 3'ü 26 yaşın altında, yüzde 10'u 26-30 arasında, yüzde 16'sı 31-35 arasında, yüzde 19'u 36-40 arasında, yüzde 18'i 41-45 arasında, yüzde 16'sı 46-50 arasında, yüzde 9'u 51-55 arasında, yüzde 6'sı 56-60 arasında ve yüzde 3'ü de 60 yaşın üzerindedir. Ancak ortalama kayıp, yaş arttıkça artmaktadır. Bu da mesleki ve şirketteki deneyim kaynaklı bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. ACFE (2024) raporunda en yüksek ortalama kaybın görüldüğü yaş grubu 60 ve üstü (675.000 USD) yaş grubu iken 26 yaş ve altı (25.000 USD) grubu failleri düşük maliyete neden olmuştur (ACFE, RTTN 2024).



Şekil 2.8: Hile Failinin Yaşı

Kaynak: ACFE (2024)

Holtfreter (2004) ise devlet sektörü ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için faillerin ortalama yaşının 43 olduğunu buna karşılık özel sektörde faillerin ortalama yaşının 39, halka açık şirketlerde ise 40 olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 2.9: Hile Failinin Pozisyonu

Kaynak: ACFE (2022, 2024)

Yukarıdaki grafiğe göre faillerin genelde kıdemli pozisyonda oldukları görülmektedir. Özellikle yönetici pozisyonundakiler en yüksek orana sahiptirler.

Çalışan ve yöneticilerin toplamı 2022 yılında yüzde 76, 2024 yılında ise yüzde 78 olmuştur. Grafiğe göre üst yöneticilerin hile yüzdeleri düşük çıkmış olup tutar bazında açık ara en büyük kayıp bu grupta gerçekleşmiştir. Yöneticilerin ortalama hile tutarları 2022 yılında 125.000 USD, 2024 yılında 184.000 USD iken, Üst Yöneticilerin ortalama hile tutarları 2022 yılında 337.000 USD, 2024 yılında ise 500.000 USD olarak en yüksek kayıp tutarını temsil etmektedir (ACFE 2022,2024).

ACFE (2024) failleri, şirketteki pozisyonlarına, iş akdi sürelerine, bölümlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre incelemiştir. Buna göre failler pozisyonlarına göre çalışan, yönetici, sahip ve diğer şeklinde dört kategoriye ayrılmaktadır. ACFE (2024) çalışmasına göre faillerin yüzde 37'si çalışan, yüzde 41'i yönetici, yüzde 19'u üst yönetici veya işyeri sahibidir. Bu sonuçlar çalışanların daha fazla hile işleme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

ACFE (2024) raporu ayrıca bölgelere göre failin pozisyonu hakkında da bilgi vermektedir. Örneğin Asya-Pasifikte, yöneticilerin iş yeri sahiplerine göre daha fazla hile işleme eğilimleri söz konusudur (ACFE, RTTN 2024). Asya-Pasifikteki yöneticilerin fail olduğu hile olaylarının yüzde 42'sinde ortalama zarar 200.000 USD iken Amerika ve Kanada'da yüzde 42 oranındaki çalışan hile failleri 61.000 USD ortalama zarara neden olmuştur. Yine Amerika ve Kanada'da iş yeri sahiplerinin hile oranı yüzde 18 iken ortalama zararları ise 300.000 USD'dir. Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya bölgesinde ise faillerin yüzde 40'ı çalışan iken bunların neden olduğu ortalama zarar ise 100.000 USD'dir (ACFE, RTTN 2024). Buna karşılık faillerin yüzde 22'si iş yeri sahibi olup bu kişilerin neden olduğu ortalama zarar ise 400.000 USD'dir.

Latin Amerika ve Karayiplerde çalışanların hile oranı yüzde 27 olup ortalama kayıp tutarı 30.000 USD ile tüm bölgelerdeki en düşük kayıp tutarıdır. Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde şirket ortak ve üst yöneticilerinin hile oranı yüzde 18'de kalırken ortalama kayıp tutarı 1.600.000 USD ile tüm bölgelerdeki en yüksek kayıp tutarı olarak karşımıza çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) raporu failin yetki düzeyi ile hilenin kapsam ve büyüklüğü arasında yakın bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır. Buna göre iş yeri sahibi ve üst düzey yöneticilerin neden olduğu çalışan hilesi diğerlerinin neden olduğu hileye göre çok daha yüksek bir maliyet ortaya çıkarmaktadır. İş yeri sahipleri ve üst düzey yöneticilerin neden olduğu hileler ortalama 500.000 USD kayba neden olmuştur.

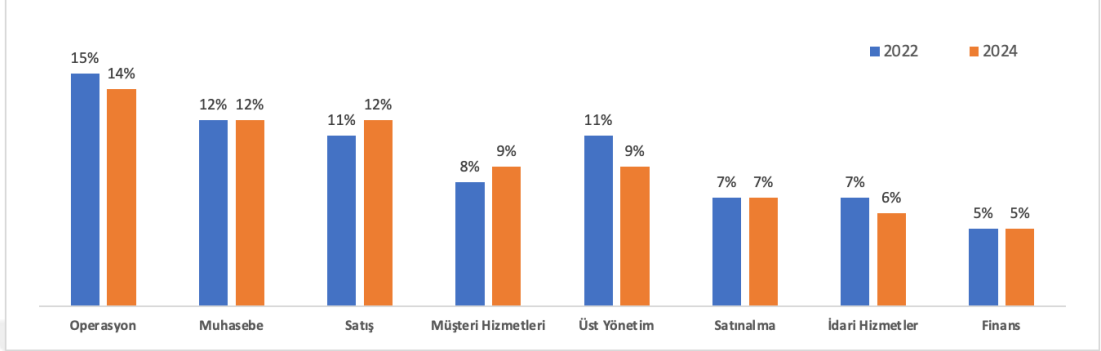
Bu da üst kademe personelin, alt kademe personele göre şirketin varlıklarına daha fazla erişiminin olduğunu göstermektedir. En maliyetli hilenin üst düzey yöneticiler tarafından işlenmesinin bir nedeni, bu kişilerin hile işleme sürelerinin çok daha uzun olmasıdır. İş yeri sahipleri ve yöneticilerin işlediği hilelerin ortalama süresi 24 ay iken bu rakam çalışanlarda 12 aydır. Bu durum şirket ortak ve yöneticilerin sahip oldukları yetkileri nedeniyle hile tespitinin çalışanlara nazaran daha geç olma ve ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır.

Başka bir çalışmaya göre ise Holtfreter (2004), ABD’de devlet sektöründe faillerin yüzde 66’sı çalışan iken yüzde 34’ü yöneticidir. Bu rakamlar kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için yüzde 65,2 çalışan ve 34,8 yönetici şeklinde ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde ise faillerin yüzde 56,7’si çalışan yüzde 43,3’ü ise yönetici iken halka açık şirketlerde faillerin yüzde 47,4’ü yönetici ve 52,6’sı ise çalışandır.

Aksoy & Kahyaoğlu (2012) ise Türkiye’deki hile olaylarını araştırmış ve faillerin yüzde 40’ının çalışan ve yönetici olduklarını bulmuşlardır. Bu grubu yüzde 33 ile tedarikçiler ve hizmet sağlayıcıları takip etmiştir.

KPMG’nin (2011) çalışmasında hilenin ağırlıklı olarak birden çok kişi tarafından işlendiği saptanmıştır. Bu iki çalışmanın bulgusu birbirinden farklı çıkmaktadır. Buna karşılık aynı çalışma, hileden kaynaklanan kaybın, fail sayısının birden fazla olduğu durumlarda belirgin bir şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bir kişinin fail olduğu durumlarda ortalama kayıp 75.000 USD iken birden fazla kişinin fail olduğu durumlarda ise ortalama kayıp 329.000 USD’dir. Bunun nedeni ise çoğu hile ile mücadele kontrollerinin iş bölümü ve iç kontrol esasına dayanıyor

olmasıdır. Bir hile olayında birden fazla fail bir araya gelirse bu kişilerin hileyi tespit eden iç kontrol sistemini aşmaları daha kolay olmaktadır.

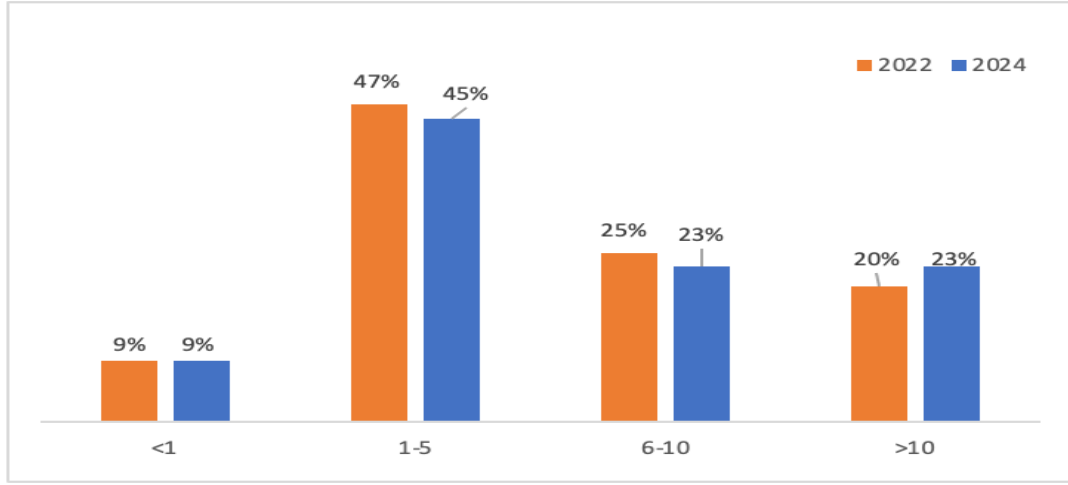


Şekil 2.10: Hile Failinin Çalıştığı Departman

Kaynak: ACFE (2022, 2024)

Yukarıdaki grafiğe göre ACFE (2022, 2024) raporu faillerin genelde operasyon, muhasebe ve satış bölümlerinde çalıştığını göstermektedir. Bu gruplar gerek 2022 gerekse 2024'teki olayların yüzde 38'sini oluşturmaktadır. Bu grupları, 2022'deki olayların yüzde 19'unu oluşturan üst düzey yöneticiler ile müşteri hizmetleri takip etmekte olup bu grubun 2024 payı yüzde 18 olmuştur.

Hile yüzdelerinden ayrı olarak en yüksek ortalama kayıp tutarları yönetim kurulu ve üst yönetimde görevli failler tarafından gerçekleştirilmiştir (800.000 USD – 793.000). Diğer bölümlerde gerçekleşen hileler sırasıyla; Pazarlama (321.000 USD), Finans (285.000 USD) ve Muhasebe (208.000 USD) bölümleridir (ACFE, RTTN 2024).



Şekil 2.11: Hile Failinin Tecrübesi

Kaynak: ACFE (2022, 2024)

Yukarıdaki grafik, ACFE (2022, 2024) hile faillerinin 1-5 yıl arasındaki kıdemliler tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu grup 2022 yılında meydana gelen hilelerin yüzde 47'sini, 2024 yılında ise hile olaylarının yüzde 45'ini gerçekleştirmiştir. En yüksek hile yapan ikinci kıdem grubu ise her iki yılda da 6-10 arası kıdem grubu olmuştur.

PWC (2022) tarafından hazırlanan başka bir raporda ise iç hile faillerinin tipik özellikleri olarak erkek olmaları, görece daha kıdemsiz pozisyonlarda görev almaları ve 40 yaşından büyük olmaları gösterilmektedir. Yine bu rapora göre, bütün faillerin yüzde 9'unun bir yıldan daha az iş tecrübesi olduğunu ifade ederken faillerin yüzde 44'ünün iş tecrübesinin 1-5 sene arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Faillerin yüzde 23'ü 6-10 yıllık bir tecrübeye sahipken yüzde 24'ü ise 10 yıldan daha fazla iş tecrübesine sahiptir. ACFE (2024) raporunda ise failin iş tecrübesi ile doğru orantılı olarak failin neden olduğu ortalama zararın da arttığını ortaya koymaktadır. Şirkette bir yıldan daha az çalışan hile failinin neden olduğu ortalama kayıp 50.000 USD iken iş tecrübesi on yıldan fazla olan failin neden olduğu ortalama kayıp ise 250.000 USD'dir.

İş tecrübesi ile hile kaybı arasındaki ilişkinin bir nedeni, şirkette uzun süre çalışanların bu zaman zarfında şirketin işleyişine hâkim olması, eksik ve aksak

konuları bilmesi, terfi ederek daha üst düzey pozisyonlara gelmiş olmasıdır. Şirketin yapısı ve işleyişi hakkında daha fazla bilgiye sahip olanlar şirketin zayıf noktalarını da daha iyi tespit edebilmektedir. Bu da onlara hile işlediklerinde daha yüksek meblağlarda kayba neden olmalarını beraberinde getirmektedir.

Faillerin bir başka tipik özelliği de eğitim düzeyidir. ACFE (2024) raporuna göre hile faillerinin yüzde 67'si üniversite ve yüksek öğretim mezunudur. Dahası, bütün faillerin yüzde 19'u lise mezunu veya daha altı düzeyde bir okul mezunu iken yüzde 14'ü üniversite eğitimini tamamlamamıştır. Faillerin yüzde 15'inin ise yüksek lisans derecesi bulunmaktadır (ACFE, RTTN 2024). Ayrıca failin eğitim düzeyi ile hilenin büyüklüğü arasında da ilişki bulunmaktadır. Yüksek lisans mezunu failin neden olduğu ortalama zarar 250.000 USD iken üniversite mezunu failin neden olduğu ortalama zarar ise 180.000 USD'dir (ACFE, RTTN 2024). Bu bulgu yüksek düzeyde eğitim alanların daha geniş teknik bilgi ve yeteneklere sahip oldukları için hile suçu işlediklerinde daha etkin olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca yüksek tahsilli faillerin şirkette üst düzey pozisyonlarda görev almaları da bu bulguyu hem teyit etmekte hem de açıklamaktadır. ACFE (2024) raporuna göre üniversite ya da yüksek lisans mezunu faillerin yüzde 68'inin yönetici ya da işletme sahibi olduklarını ortaya koymaktadır.

Holtfreter (2004) ise devlet sektöründe faillerin yüzde 55,6'sı lise mezunu, yüzde 32,7'si üniversite mezunu ve 11,7'si yüksek lisans mezunu iken kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda faillerin yüzde 52,8'i lise mezunu, yüzde 32,6'sı üniversite mezunu ve yüzde 14,6'sı yüksek lisans mezunudur. Aynı çalışmaya göre özel sektörde faillerin yüzde 60,6'sı lise mezunu, yüzde 32,2'si üniversite mezunu ve yüzde 7,2'si yüksek lisans mezunu iken halka açık şirketlerde ise faillerin yüzde 55,2'si lise mezunu, yüzde 34,4'ü üniversite mezunu ve yüzde 10,4'ü de yüksek lisans mezunudur.

ACFE yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışılan bölüm gibi kriterler çerçevesinde hile faillerini incelemiştir. Bu incelemeye göre failler, pozisyonlarına göre çalışan, yönetici ve iş yeri sahibi kategorilerine ayrılmaktadır. ACFE (2024) raporuna göre

faillerin yüzde 37'ü çalışan iken yüzde 41'ü yönetici, yüzde 19'u iş yeri sahibi-üst düzey yönetici iken kalan yüzde 3 ise diğer kategorisindedir.

Bu sonuçlara göre yönetici ve iş yeri sahiplerine kıyasla işyeri çalışanları daha fazla hile yapmaktadır. ACFE (2024) raporu, failin pozisyonu ile kayıp arasında belirgin düzeyde negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna varmaktadır. İş yeri sahipleri ortalama 500.000 USD zarara yol açarken bu rakam yöneticilerde 184.000 USD, çalışanlarda ise 60.000 USD'dir.

ACFE (2024) raporu bölgeye göre failin pozisyonunu ele almıştır. ABD ve Kanada'da faillerin yüzde 42'si çalışan iken yüzde 37'si yönetici ve yüzde 18'i de iş yeri sahipleri olup bunların neden oldukları ortalama zarar sırasıyla \$61.000, \$155.000 ve \$300.000 olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Asya-Pasifikte ise 183 olayda faillerin yüzde 28'i çalışan, yüzde 42'si yönetici ve yüzde 25'i de iş yeri sahibi iken bunların neden oldukları ortalama zararlar sırasıyla 60.000 USD, 200.000 USD ve 1.000.000 USD olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Batı Avrupa'da 117 olayda faillerin yüzde 33'ü çalışan, yüzde 37'si yönetici ve yüzde 27'si de işyeri sahibi iken bunların neden oldukları zararlar sırasıyla 105.000 USD, 300.000 USD ve 766.000 USD olmuştur. Sahraaltı Afrika'da 299 olayda faillerin yüzde 42'si çalışan, yüzde 42'si yönetici ve yüzde 13'ü de iş yeri sahibi iken bunların neden oldukları ortalama zararlar sırasıyla 41.000 USD, 173.000 USD ve 597.000 USD olmuştur. Latin Amerika ve Karayiplerde yaşanan 93 olayda ise faillerin yüzde 27'si çalışan iken yüzde 50'si yönetici ve yüzde 22'si de işyeri sahibidir. Bu faillerin neden oldukları ortalama zararlar ise sırasıyla 30.000 USD, 300.000 USD ve 675.000 USD olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da ise 66 olayda faillerin yüzde 40'ı çalışan, yüzde 38'i yönetici ve yüzde 22'si de iş yeri sahibi iken sırasıyla bu grupların neden oldukları ortalama zararlar ise 100.000 USD, 250.000 USD ve 400.000 USD olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Sonuç olarak her bölgede hile failleri içinde çalışanlar en sık hile işleyen grup olurken yine her bölgede en büyük ortalama zarara neden olan fail kategorisi iş yeri sahipleridir. İş yeri sahipleri bilgiye ve kurum varlıklarına erişim konusunda daha

geniş imkân ve yetkilere sahip oldukları için iş yeri sahiplerinin işlediği hile nedeniyle yaşanan zararlar da daha büyük olmaktadır (ACFE, RTTN 2024).

ACFE (2024) raporları bir kişi tarafından hile işlenmesi ihtimalini yüzde 46 olarak tespit ederken iki kişi tarafından hile işlenmesi ihtimalini yüzde 18 olarak belirlemiştir. Aynı raporlara göre fail sayısının üç ya da daha fazla olması ihtimali yüzde 36'dır. Failin bir kişi olması halinde ortalama zarar 75.000 USD iken iki kişi olması halinde 135.000 USD, üç ya da daha fazla olması halinde de 329.000 USD'dir (ACFE, RTTN 2024). Dolayısıyla, fail sayısı arttıkça çalışan hilesi olaylarında yaşanan ortalama zararın miktarı da belirgin düzeyde artış göstermektedir.

ACFE (2024) raporunda sekiz bölüm çalışan hilesi adına en büyük riski taşımaktadır: muhasebe, operasyon, üst yönetim, satış, müşteri hizmetleri, idari hizmetler, finans ve satınalma. Aşağıdaki şekil, faillerin bölümüne göre hile türlerini ortaya koymaktadır. Buna göre birçok bölümde sıklıkla görülen hile türleri içinde rüşvet, faturalama, elden nakit ve çek sahteciliği yer almaktadır. Bu veriler, çalışan hilesi riskinin en yüksek olduğu bölümlerde hile mücadele adına etkin önlemler alma ve ilgili riskleri belirleme konusunda kurumlara önemli ölçüde yardımcı olacaktır. Rüşvet satınalma, üst yönetim, finans, operasyonlar, satış, idari destek, muhasebe ve müşteri hizmetleri bölümlerinde sırasıyla yüzde 77, 62, 37, 36, 34, 26, 23 ve 19 oranlarında meydana gelmiştir. Ayrıca çek ve ödeme sahteciliği, bütün hile olaylarının yüzde 30 oranıyla en fazla muhasebe bölümünde tecrübe edilmiştir. Buna karşılık kasa sahteciliği ve bordro sahteciliği bütün sekiz bölümde en az rastlanan hile türleri olmuştur (ACFE, RTTN 2024).

Aşağıda da belirttiğimiz gibi üst düzey yöneticiler hile faili olarak kurum içinde en yüksek zarara yol açmaktadırlar. Yönetim Kurulu üyeleri 800.000 USD zarara yol açarken bu gurubun toplamdaki payı yüzde 2'dir. Sonuç olarak zarar ile failin bölümü arasında belirgin bir ilişki yoktur. Sonuçlara göre kayıpların sıklıkla yaşandığı bölümler üst yönetim, finans, muhasebe, depo, bilişim ve bakım onarım

bölümleri olup bu bölümlerde yaşanan ortalama kayıp sırasıyla 793.000, 285.000, 208.000, 200.000, 156.000 ve 150.000 USD’dir (ACFE, RTTN 2024).

Tablo 2.7: Yüksek Riskli Bölümlerde En Sık Görülen Çalışan Hilesi Türleri (Yüzde)

Sektör	Vaka Sayısı	Fatura lama	Nakit Çalma	Eldeki Nakit	Çek ve Ödeme	Rüşvet	Harcar	Hileli Fin. Rap	Nakit Olmayan	Bordro	Kasa	Tırtıklama
Muhasebe	290	29	14	17	30	23	12	13	7	14	2	19
Operasyonlar	266	15	8	15	8	36	1	4	20	5	2	11
Üst yönetim	223	35	14	16	15	62	29	30	20	12	3	9
Satış	216	10	12	12	6	34	13	6	25	2	5	14
Müşteri hizmetleri	155	5	16	31	8	19	4	1	15	3	5	14
İdari hizmetler	147	33	7	21	14	26	23	8	19	13	3	14
Finans	110	17	15	21	16	37	13	16	15	6	2	10
Satınalma	94	18	5	6	5	77	20	3	31	3	2	4

Kaynak: ACFE (2024)

ACFE (2024) raporu faillerin suç ve istihdam geçmişlerini de incelemiştir. Faillerin suç geçmişlerini incelediğinde ACFE raporu çalışan hilesi faillerinin çoğunluğunun geçmişte herhangi bir ceza almadığını ortaya koymuştur. Çalışmaya göre faillerin sadece yüzde 5’inin geçmiş sabıkası bulunmaktadır. Bu veriler de çoğu çalışan hilesi faillerinin (yüzde 87) ilk defa suç işlediklerini ortaya koymaktadır.

ACFE (2024) raporu sonuçlarına göre faillerin yüzde 85’i hiçbir zaman suçlanmamış ve hüküm giymemiştir. Faillerin sadece yüzde 7’si suçlanmıştır. Bir diğer önemli nokta da faillerin çalışma ve istihdam geçmişidir. Faillerin sadece yüzde 14’ü daha önce iş yaşamlarında cezalandırılmış, yüzde 7’si işten çıkarılmışken yüzde 85’i hiçbir şekilde ceza görmemiş ya da işten çıkarılmamıştır. Bu da işletmelerin neden hile olaylarını ifşa etmek istemediğini açıklamaktadır. Temelde kaygı finansal pozisyonu korumak, güveni güçlü tutmak ve toplumun, hissedarların ve çalışanların şirketle ilgili imajlarını muhafaza etmektir.

Tablo 2.8: Davranışsal Belirtilere Göre Hile Yüzdeleri (ACFE, RTTN 2024)

Belirti (Red Flag)	Yüzde
İmkanların Ötesinde Yaşam Sürme	39
Finansal Zorluklar	27
Satıcı ya da Müşteri ile Sıradışı Yakınlık	20
Davranışlarla Hiçbir Uyarı Vermeme	16
Kontrol Sorunları ve Görevleri Paylaşmaya Yanaşmama	13
Şüphecilik ve Savunmacılık	12
Kurnaz Davranışlar	12
Diğer Çalışanlara Kötü Davranma	11
Boşanma ve Ailevi Problemler	10
Yetersiz Ödemeden Şikayetçi Olma	8
Bağımlılık Problemleri	7
Kurum İçinde Aşırı Baskı	7
Tatile Çıkmayı Reddetme	6
Geçmişte Yaşanan Yasal Problemler	5
Yetki Eksikliğinden Şikâyet Etme	5
Diğer İşyeri Kaynaklı Sorunlar	4
Başarı Yönünde Aşırı Aile Baskısı	4
Çalışma Düzensizlikleri	4
Toplumsal İzolasyon	4
Diğer	4
Hayat Koşullarında İstikrarsızlık	3
Aşırı İnternet Kullanımı	2

Kaynak: ACFE (2024)

Hile araştırmalarında bir başka önemli nokta da hile yapma davranışsal belirtileridir. ACFE (2024) raporunda bahsi geçen tüm hile vakalarının yüzde 84'ünde minimum bir davranışsal belirti gözlenmiştir. Davranışsal belirti gösteren vakalardaki ortalama kayıp tutarı 150.000 USD iken belirti göstermeyen vakalarda ortalama kayıp 125.000 USD olmuştur (ACFE, RTTN 2024). Rapor bu türden işaretleri ve uyarıları incelemiştir. ACFE (2024) rapor sonuçlarına göre failler altı ortak ve yaygın davranış kalıpları ile işaret vermektedir: imkanların ötesinde bir hayat sürmek, finansal zorluklar, müşteri ya da satıcı ile sıradışı yakınlık, aşırı kontrol sorunları ya da görevleri paylaşmaya yanaşmama, yakın zamanda meydana gelmiş boşanma ya da ailevi meseleler ve kurnaz davranışlardır.

Tabloda görüleceği üzere Hile için en büyük ipucu imkanların ötesinde yaşam sürme olarak yüzde 39 paya sahiptir. Bunu yüzde 27 ile finansal zorluklar ve yüzde 20 ile satıcı ya da müşteri ile sıradışı ilişki kurma belirtisi takip etmiştir (ACFE, RTTN 2024).

En büyük hile ipucu yüzde 39 pay ile imkanların ötesinde yaşam sürme olsa da en büyük kayıp bu ipucu kaynaklı değildir. Yüzde 7 payı olan kurum içi aşırı baskı en yüksek hile kaybına yol açan ipucudur. Kurum içi aşırı baskı sonucunda ortalama hile kaybı 617.000 USD çıkmaktadır. Bu tutardan sonra en yüksek üç kayıp tutarı sırası ile 500.000 USD (geçmişte yaşanan yasal problemler), 350.000 USD (kurnaz davranışlar) ve 300.000 USD (diğer çalışanlara kötü davranma) olmuştur. En uzun süren hile 24 ay ile çalışanlara kötü davranma belirtisi gösteren hile olmuştur. Aile problemleri, kontrol sorunları ile yetki paylaşmaya yanaşmama ve tatile çıkmayı reddetme ipuçları da sırasıyla 22, 20 ve 19 ay süren hilelerin belirtileri olarak karşımıza çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024)

Tüm hile türlerinin yüzde 20'sinde failin satıcı ya da müşteri ile sıradışı yakınlık kurduğu gözlenmiş olup bu oran yolsuzluk vakalarında yüzde 30'a çıkmaktadır.

2.4 Yolsuzluk Algı Endeksi (Corruption Perceptions Index)

CPI Endeksi, Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından hazırlanmakta olup ülkelerin kamu sektörlerinin ne derece yolsuzluğa ve yozlaşmaya bulaştığını ölçen ve buna göre ülkeleri sıralayan bir değerlendirme ölçütüdür. Örgütün 2018 yılı için hazırlamış olduğu algı endeksi 180 ülkede kamu sektörü hile ve yozlaşmasını ele almakta ve bunun üzerinden algı düzeyleri ile ilgili bir endeks ortaya koymaktadır (www.transparency.org).

Hile endeksi genellikle ülkelerin hile düzeylerini tespit etmek için kullanılmaktadır. Ancak hile olayları ile karşılaşan şirket ya da ülkeler tarafından sağlanmış anlamlı

bilgi ve veri olmadığı için gerçek hile derece ve düzeyini tespit etmek oldukça güçtür. Kurumlar ve ülkeler genelde kendi imaj ve ünlerini korumak ve kamuoyu nezdinde ya da piyasalarda itibarlarını muhafaza etmek için hileleri saklama ve gizleme eğilimi göstermektedirler. CPI endeksi geçen 24 ay boyunca ülkelere toplanan ve derlenen veri ve kaynakları içermektedir. Bütün bu kaynak ve veriler her ülkenin kendi standart ve düzenlemeleri ile ilgilidir. CPI endeksi sonuçları diğer pilot ülkeleri ile incelenen ülkeler arasındaki pozitif ilişkiyi göstermekte ve 0-100 ölçeğinde ülkelerin hile düzeyini belirlemektedir. CPI endeksi sonuçlarına göre eğer pilot ülke en düşük skoru alırsa bu o ülkenin hile olaylarını ifşa etme eğiliminde olmadığını ve dolayısıyla hile konusunda kamuoyuna ve hissedarlara karşı şeffaf olmadığını göstermektedir.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü dünya çapında 180 ülkede kamu sektöründe algılanan hile seviyesini belirlemektedir. Ülkelerin şeffaflık skorları 0 ile 100 arasında gösterilmektedir. 0 en güçlü hileyi, 100 ise en güçlü şeffaflığı göstermektedir. Sonuçlara göre Danimarka, Finlandiya ve Yeni Zelanda'nın notları sırasıyla 90, 87 ve 85 ile en şeffaf ülkeler iken notu 11 olan Somali ise en az şeffaf olarak çıkmaktadır. Türkiye ise 34 notu alarak sıralamada kendine 115. sırada yer bulmuştur. Ortalama 43 ile Amerika kıtasında Nikaragua, Haiti ve Venezuela 50'nin altında not alan ülkelerdir. Bu kıtada 74 alan Kanada en şeffaf ülke iken 14 alan Venezuela ise kıtanın en az şeffaf ülkesi konumundadır. Ortalama 45 ile Asya-Pasifikte ise Afganistan, Kamboçya, Myanmar ve Kuzey Kore 50'nin altında not alan en az şeffaf ülkeledir. Yeni Zelanda 87 puan ile en şeffaf ülke iken notu 17 olan Kuzey Kore ise en az şeffaf ülkedir. Ortalaması 35 ile Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da değerlendirmeye alınan ülkelerin biri (Gürcistan) hariç diğerlerinin tamamı 50'nin altında not almıştır. Bu bölgede Gürcistan 58 ile en şeffaf ülke olurken Tacikistan, Azerbaycan ve Türkmenistan en az şeffaf olan ülkelerdir (www.transparency.org).

Ortalaması 66 ile Batı Avrupa ve Avrupa Birliğinde değerlendirmeye alınan Romanya, Bulgaristan ve Macaristan 50'nin altında kalan en az şeffaf ülkelerdir. 90 puan alan Danimarka en şeffaf ülke iken Macaristan ise bu bölgede 42 puanla en az

şeffaf ülke konumundadır. Ortalaması 38 ile Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da Libya, Yemen ve Suriye 50’nin altında kalan en az şeffaf olan ülkelerdir. 67 puanlı Birleşik Arap Emirlikleri en şeffaf ülke iken Suriye 13 puanla bu bölgenin en az şeffaf ülkesidir. Son olarak ortalaması 32 ile Sahraaltı Afrika’da Brundi, Ekvator Ginesi, Güney Sudan ve Somali 50’nin altında not alan en az şeffaf ülkelerdir. Bölgede 70 alan Seyşeller en şeffaf ülke olurken 10 puanlı Somali bölgenin en az şeffaf ülkesidir.

Örneğin başka açılardan ACFE (2024) raporu 51 olayın yüzde 35’inde Kanada’nın yolsuzluk olayları yaşadığını belirtmektedir. Kanada 8. en şeffaf ülke olduğu için bu ülkede çok sayıda hile olayının olmaması anlamlıdır. Kanada’da araştırılan hile sayısı 51 olup bu rakam bütün içinde yüzde 3’e tekabül etmektedir. Ancak ACFE (2024) raporu ile CPI endeksini bütünüyle kıyaslamak mümkün değildir zira ACFE 9 bölge incelemiş ancak sadece bölgeler temelinde değerlendirme yapmış, buna karşılık ülkeler ile ilgili detaylı analiz yapmamıştır. Öte yandan CPI endeksi hem ülkeler hem de bölgeler ile ilgili açık ve detaylı değerlendirmeler yapmaktadır.

CPI endeksine göre ise 2012 yılından itibaren ülkeler algılanan hile seviyesine göre 0-100 ölçeğinde sıralanmaktadır. Türkiye 2012 yılında 49 puan almıştır. Türkiye’nin 2013’den 2023 yılına kadarki notlar; 50, 45, 42, 41, 39, 40, 38, 36 ve 34 şeklinde sıralanmaktadır. Bu sonuçlar Türkiye’nin yıllar içinde şeffaflık konusunda gerileme kaydettiğini göstermektedir. Öte yandan Türkiye’nin tüm ülkeler arasındaki sıralaması da yıllar içerisinde gerileme kaydetmiştir. 2012-2023 yılları arasındaki bu sıralamalar; 54, 53, 64, 66, 75, 81, 78, 91, 86, 96, 101 ve 115’tir. Türkiye’nin 2012 yılına göre 61 sıra gerilediği görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE HİLE ÖRNEKLERİ

3.1 Literatür Özeti

Çalışan hileleri hakkında şimdiye kadar yapılan ampirik çalışmalar ekseriyetle hile suçunun tespit edilmesi ve önlenmesine yönelik olmuştur. Bilhassa hile suçuna bulaşanların (perpetrator) ve hileye maruz kalan (victim organisation) mağdur işletmelerin tipik özellikleri (büyüklük ve sektör gibi) irdelenmiş ve zararın toplam maliyeti tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu boyutun ortaya çıkmasında iç kontrol sistemi ve denetimdeki aksaklıklar genel geçer problemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu problemlerin aşılması için bir dizi önleyici mekanizmaların kurulmaya ve geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Derlenen bu çalışmalardan bazıları konumuz ile doğrudan ilgili olarak ACFE raporlarına dayandırıldığı görülmektedir.

Bu nedenle çalışan hilelerinin tespit ve analiz edilmesi amacıyla yapılan çalışmaların çoğunda ACFE raporlarında esas alınan kriterler baz alınmıştır. Ancak literatürde böyle bir yaklaşımın Türkiye örnekleminde ele alındığına rastlanmamıştır. Bazı çalışmalarda ise CEO, CFO gibi üst düzey yönetici, sertifikalı hile inceleme uzmanları, orta düzey yönetici, çalışan, muhasebe öğrencileri ve yetkilileri, iç denetçiler, hile suçunu işleyenler, mağdur şirketler ve bir şekilde hileye tanık olanlar üzerinden anket, mülakat, vaka analizi yapıldığı ve regresyon modelleri kullanıldığı saptanmıştır. Tüm bu örnek çalışmalar aşağıda ele alındığı gibidir.

Machen & Richards (2004), Yapılan çalışmada ACFE (2004) raporu istatistiki olarak değerlendirilmiştir. Bu istatistiklere göre mesleki hilenin giderek yaygınlaştığı görülmektedir. ACFE (2004) raporuna göre 2003 yılında çalışan hilesi ve suistimallerin şirketlere 660 milyar dolar zarar verdiği ve bunun kabaca şirket gelirlerinin yüzde 6'sına tekabül ettiği bildirilmektedir. Bir şirket kendini çalışan

hilelerinden koruyabilmek için farklı yöntemler uygulasa da genelde bu hileleri tespit etmek ve bunların etkilerini izleyebilmek için denetçiler kullanmaktadır. Bu çalışmada proaktif bir hile önleme programının kullanılması önerilmektedir. Böyle bir programın kullanılması maddi zararların önlenmesinin yanı sıra itibar kaybını da engeller. Ayrıca şirket personelinin, yöneticilerin, yatırımcıların ve kamuoyunun şirkete olan güveninin artmasına yardımcı olur.

Peltier-Rivest (2009), Çalışmanın amacı çalışan hilesine maruz kalan kurumların özelliklerini tanımak ve açıklamaktır. Bu doğrultuda yapılan çalışma ACFE tarafından 2006 yılında Kanada'dan sağlanan verilere dayanılarak hazırlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışan hilesi kayıpları oldukça büyüktür. Özel şirketler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve küçük işletmeler, hile kayıplarına karşı nispeten daha fazla savunmasızdırlar. Ayrıca küçük işletmelerdeki hilenin oranının daha büyük olduğu görülmüştür.

Daigle, Hayes & Morris (2014), Yapılan çalışmanın amacı muhasebe öğrencilerinin çalışan hilesinin tespitine ve nasıl işlediğine ilişkin farkındalık oluşturmaktır. Bunun için ACFE (2012) raporundan elde edilen kavram ve istatistiki bilgiler uyarlanarak çalışan hilesine maruz kalanlarla röportaj yapılmıştır. Bu uygulamanın sonucunda öğrencilerin çalışan hilesinin tespitine ve nasıl işlendiğine yönelik algılarının ayrıca mağdur kuruluşların ve hile faillerinin özellikleri hakkındaki bilgilerinin önemli ölçüde arttığı görülmüştür.

Shanikat, Al-Farah & Dorgham (2014), Yapılan bu çalışmanın amacı çalışan hilesini tespit etme ve bunu azaltmada en etkili önleme mekanizmalarını keşfetmektir. Bu doğrultuda Amman Borsası (ASE)'nda işlem gören şirket CFO'larının, iç denetçilerin ve muhasebe yetkililerinin çalışan hilesini önleme mekanizmalarının varlığı ve etkinliği hakkındaki görüşlerini ortaya koymaktır. 165 anket uygulamasından elde edilen bulgulara göre iç kontrol incelemesi ve dış mali denetimler gibi birçok çalışan hilesi önleme mekanizması uygulanmaktadır. Ayrıca tanımlanan 16 diğer çalışan hilesi önleme mekanizmasının tamamının etkili olduğu belirlenmiştir.

Hacıhasanoğlu ve Karaca (2015), İşletmeler veya bireyler çalışan hilelerinden kaynaklanan büyük zararlara uğramaktadırlar. Bunun tespiti ve önlemi giderek önemli hale gelmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmanın amacı muhasebe öğrencilerinin çalışan hileleri ve hileli davranışları rapor etme eğiliminde olup olmadıklarını belirlemektir. Bunun için öğrencilere anket uygulaması yapılmış olup elde edilen bulgulara göre öğrencilerin hileli finansal raporlama ve varlıkları kötüye kullanımından daha çok hileye karşı hassas oldukları görülmüştür. Ayrıca yolsuzluk algısı ile bu durumun raporlanması arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Kiragu, Gikiri & Iminza (2015), ACFE raporu herhangi bir kuruluşun çalışan hilesi yoluyla yıllık gelirlerinin yüzde 5'ini kaybettiğine dikkat çekmektedir. Ticari bankalar da bu kuruluşlar içerisinde çalışan hilesinin en fazla yapıldığı sektördür. Bu bağlamda Kenya'da 43 ticari banka örneğinde Faktör Analizi yöntemi kullanılarak operasyonel yönetişimin Kenya'daki ticari bankalarda çalışan hilesi riski üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgulara göre operasyonel yönetişim ile mesleki dolandırıcılık riski arasında pozitif ancak zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Baird, Zelin & Olson (2016), Çalışan hilesi daima diğer suçlardan daha az ciddi olarak görülsede topluma olan maliyeti büyüktür. Bu maliyet sokak suçundan kaynaklanan maliyetten 40 kat daha fazladır. ACFE (2024) raporu herhangi bir kuruluşun çalışan hilesi yoluyla yıllık gelirlerinin yüzde 5'ini kaybettiğini bildirmektedir. Bu dünya çapında 3,7 trilyon dolarlık bir zarara tekabül etmektedir. Bu bağlamdan yola çıkılarak yapılan çalışmada çalışan hilesi algıları üzerinde durulmaktadır. Muhasebe mesleğini yapanlarla diğer meslek sahipleri ve muhasebe öğrencileri ile diğer öğrencilerin yolsuzluk algıları karşılaştırılmıştır. Katılımcı görüşlerine başvurularak elde edilen genel bulgu çalışan hilesinin diğer suçlardan daha az ciddiye alındığıdır. Muhasebe öğrencilerinin bir dereceye kadar yolsuzluk algısında endişeli olduğu muhasebe mesleğini yapanlarda ise bu algının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Gates, Prachyl & Sullivan (2016), Ticaretin küreselleşmesi ve dünya ekonomilerinin birbirlerine bağlanmasıyla çalışan hilelerinin önlenmesi küresel bir sorun haline gelmiştir. Bu sorunun yalnızca ABD gibi belirli ülkelerde değil birçok ülkede de olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yapılan çalışmanın amacı özellikle muhasebe öğrencilerine ve mezunlarına daha sonra denetçilere, muhasebecilere ve eğitmenlere Çalışan Hilelerini saptama ve önlemede ACFE tarafından yayınlanan istatistiki bilgiler kullanarak farkındalık oluşturmaktır. Çünkü hile ilgili ulusal ve uluslararası araştırmalar hilenin finansal büyüklüğünün çok ciddi boyutlara vardığını ve işletmeler için sorunlu bir mesele haline geldiğini göstermektedir. Muhasebe müfredatı, mesleğin sürekli değişen yönüne ayak uydurmalıdır. ACFE (2024) raporu, öğrencileri bu duruma hazırlayan ideal bir araçtır. Rapor öğrencilerin bir ders kitabında okuyabilecekleri veya medyada duyabileceklerinden daha objektif ve spesifik istatistikler vermektedir. Ayrıca rapor eğitmenlere de teorik öğretim ile gerçek dünya arasındaki boşluğu doldurma fırsatı sağlamaktadır.

Shao (2016), haberlerde hile davalarının çoğu faillerin bir şirketin varlıklarını ve değerini yanlış beyan ettiği ve böylece milyonlarca doların paydaşlarını aldattığı yüksek profilli hileli finansal raporlamalardan oluşur. Bununla birlikte Amerika iş dünyasında çok daha önemli bir hile çeşidi vardır: Küçük işletme hilesi. Çalışan hileleri işletmelerin karşılaştığı önemli bir konudur. ACFE (2024) raporuna göre meslek işletmelerin her yıl gelirlerinin yüzde 5 kaybına neden olduğunu bildirmektedir. Bu işletmelerin kaybetmeyi göze alamayacakları bir zarardır. Bu çalışmanın odak noktası en yaygın hile türü olan varlıkların kötüye kullanımınıdır. Bu hile türü ACFE'ye bildirilen tüm vakaların yüzde 89'unu oluşturmaktadır. Çalışan hilelerinin küçük işletmelerde giderek büyümesinin nedeni hileye karşı büyük işletmelere göre çok daha savunmasız kalmalarıdır. Ayrıca küçük işletmeler çalışanlara güvenmeyen bir kültüre sahip olma ve yeterli iç kontrol sisteminden yoksun olma eğilimindedirler.

Ocansey & Ganu (2017), çalışan hilesi kurumsal dünya için tehdit olmaya devam etmektedir. Birçok kurum ve kuruluş çalışan hilelerini önlemek için güçlü bir iç

kontrol sistemi, prosedürleri ve programları ile kurumsal yönetim kurmuşlardır. Bu bağlamdan yola çıkılarak yapılan çalışmada şirket kültürünün hile eylemlerini önlemede kritik bir rol oynadığı iddia edilmektedir. Özellikle etik değerler şirket kültürüne sağlam bir şekilde yerleştirildiğinde ve üst düzey liderlikle örneklendiğinde çalışan hilesinin en aza indirilmesi daha olasıdır. Dürüstlük ve açıklık gibi örgütsel bir kültür hile riskini azaltmaya yardımcı olur. Üst yönetim kurumun temel değerlerini birleştiren, çalışanların doğru olanı yapmalarını motive eden etik kurum kültürü oluşturmalı ve sürdürmelidir. Ayrıca çalışanların şüphelerini dile getirmelerine de imkân verilmelidir.

Shepherd & Button (2018), Bu makale çalışan hileleriyle ilgili olarak örgütsel engellemeleri incelemektedir. Çalışmanın temel varsayımı eğer bir kuruluş çalışan hilesini tespit ederse ancak o zaman sorunla baş etmenin yollarını arayacaktır. Bunun için çalışmada üç temel teknik kullanılmış olup bunlar; görüşme, katılımcı gözlemi ve büyük şirketleri içeren iki örnek olay incelemesidir. Araştırmadan çıkan baskın tema çalışan hilesi ile mücadele olasılığının hilenin varlığından daha fazla endişe uyandırmasıdır. Bu doğrultuda yöneticiler çalışan hilesini önleme konusunda herhangi bir önlem almaktan kaçınırlar. Sorundan kaçınmanın olumsuz sonuçları sorunu ele almanın olumsuz sonuçlarına göre daha ağır basmasını gerektirmediği sürece tespit edilen olaylara göz yumarlar.

Petersen, Bruwe & Roux (2018), bu çalışmanın amacı Güney Afrika'da hızlı hareket eden tüketim malları üreten Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)'de iç kontrol faaliyetlerinin çalışan hilesi riskiyle mücadeledeki etkinliğini araştırmaktır. Güney Afrika'daki KOBİ'lerin sert bir ekonomik ortamda faaliyet göstermesi çalışan hilesi riskini beraberinde getirmektedir. Literatüre göre çalışan hilesi riskinin ortaya çıkmasının yetersiz ve etkisiz iç kontrol faaliyetlerinin kullanımından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Güney Afrika'daki KOBİ'lere yönelik yapılan anket çalışmalarından elde edilen bulgulara göre iç kontrol faaliyetlerini kişiselleştirilmelerine rağmen çalışan hilesi riskiyle mücadelede etkin bir rol oynamaktadır.

Nawawi & Salin (2018), Yapılan bu çalışmanın amacı iç kontrol sisteminin zayıf yönlerini ve şirketlerdeki çalışan hilesi üzerindeki etkisini incelemektir. Bunun için şirket personelleri ve yöneticileri dâhil 36 anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen temel bulgu zayıf ve yetersiz iç kontrol sistemin olduğudur. Ankete katılanların çoğu çalışan hilesinin gerçekleşmesini önlemek için iç kontrolün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda hemfikirdirler. Özellikle finans departmanı olmak üzere tüm departmanlar iç kontrolün etkinliğinin izlenmesinde önemli rol oynamak zorundadırlar.

Yazıcı (2018), Çalışan hileleri, dünyada birçok önemli işletmenin iflas etmesine neden olan, sermaye piyasalarında güven kaybı oluşturan ve ekonomide büyük tahribatlara yol açabilen bir sorundur. Yapılan bu çalışmanın amacı Çalışan hilelerine yol açan faktörlerin anlaşılmasını sağlamaktır. Bunun için İşletmelerin denetim ve iç kontrol sistemlerindeki yetersizliklerden kaynaklı ortaya çıkan boşlukları suistimal etmeye çalışanların hileye başvurmalarına dayanan kırık camlar teorisi ve hile üçgeninden faydalanılmıştır. Literatürde ağırlıklı olarak hileyi yapan kişilerin ortak özellikleri dikkate alınmış ve motivasyon, fırsat ve rasyonelleştirme olarak ayrılan hile üçgeni ile açıklanmaya çalışılmıştır. Yönetimin sorumluluğunda olan iç kontrol sisteminin etkinsizliği ile ilk camın kırılmasına izin vermenin ardından gelen durum çalışan hilesinin rasyonelleşmesine zemin hazırlayacaktır.

Suh, Nicolaides & Trafford (2019), Bankacılık krizleriyle ilgili yapılan birçok çalışmada çalışan hilesi ve kötüye kullanımın bankacılık krizlerinin belirgin nedensel faktörü olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda Güney Kore finans sektöründen 395 anket yanıtlarından elde edilen bulgulara göre literatüre uygun olarak çalışan hilesi bankacılık krizlerine neden olan önemli faktörlerden biridir. Ayrıca çalışan hilesini caydıracak kontrol mekanizmalarının nasıl çalıştırılacağı, çalışan hilesinin varlığından daha önemli olduğu vurgulanmıştır.

Denman (2019) yapmış olduğu çalışmada, ACFE (2018) raporunun ana bulgularını değerlendirmiştir. Ayrıca iç kontrol faaliyetlerine özel olarak odaklanarak hilenin tespit ve caydırılmasına yönelik uygulanabilir öneriler sunmuştur. ACFE (2018)

raporundan uyarlanarak çalışan hilelerinin her zamankinden daha yaygın olduğu, bunun için de hileyi önlemenin ve tespit etmenin yollarını bulmanın direktörlerin ve üst düzey yönetiminin sorumluluğunda olduğu ortaya konulmuştur. Bunun öncelikle hileyle güçlü bir mücadele programının oluşturulması ve bu programın benimsenmesiyle başladığı; ardından hile riski değerlendirilmesi, iç kontrollerin uygulanmaya konulması ve bunların etkinliğinin istikrarlı olarak sağlanması ile devam edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Macailao (2020), çalışan hileleri ile ilgili çeşitli kavram ve göstergelerin iç denetçiler üzerindeki ortak algılarını belirlemeye yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu kavramlar ve göstergeler, bir bütün olarak ele alındığında yönetime, hilenin tespit edilmesi, önlenmesi ve hafifletilmesine yönelik tedbirlerin sürekli olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesinde; iç denetçilere, denetim mesleğini icra ederken büyük ölçüde yardımcı olmakta ve onlara doğru rehberlik sağlamaktadır. Bunun için Avusturya, Belize, Nijerya, ABD, Endonezya, Kuveyt ve Filipinler'den on beş iç denetçi ile röportaj yapılmıştır. Görüşme bulguları, iç denetçilerin mesleki dolandırıcılık konusunda algıladıkları kavram, hile üçgeni veya hile elması teorilerinin bileşenleri hakkında ortak anlayışlarının var olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışan, hileyi, büyük olasılıkla eylemi gerçekleştirme sırasında baskı, fırsat veya motivasyona sahip olduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Eğer hile, zayıf bir iç kontrol ve yetersiz gözetimler nedeniyle yapılmışsa kişinin hile davranışını rasyonelleştirmeye yönelik bir tutum içerisine girmesi beklenmektedir.

Chung v.d. (2021), ulusal kültür ile çalışan hileleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmışlardır. 41 ülke ve 2.898 çalışan hile vakasından oluşan bir veri ile model kurulmuş ve analiz sonuçları elde edilmiştir. Bulgular göre altı ölçüt içeren ulusal kültürün çalışan hileleri üzerinde önemli derecede pozitif bir etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Tritscher v.d. (2022) tarafından yapılan bu çalışmanın amacı, çalışan hilelerinin tespit ve önlenmesine yönelik bir sistem geliştirmektir. Şirketler gelirlerinin yüzde 5'ini çalışan hileleri nedeniyle kaybettiğinden orta ve büyük ölçekli şirketlerin çoğu,

kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemlerini kullanmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, ERP sistemi verileri aracılığıyla sahtekarlığın otomatik olarak tespit edilmesine ilgi göstermişlerdi. Ancak bu alandaki araştırmalar, ERP sistemi verilerinin kamuya açık olmaması nedeniyle engellenmektedir. Bunun için bu çalışmada, hilenin tespit edilip karşılaştırılmasına olanak sağlayan, genişletilmiş ve kamuya açık bir kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemi önerilmiştir.

Kalovya (2023) baskı, fırsat veya rasyonelleştirmeden oluşan hile üçgeni bağlamında hile suçu işleyenlerin ve bundan mağdur olan şirketlerin profillerini çıkarmak ayrıca bunların toplam kayıplar üzerinde etkilerini tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışan hilesine tanık olan tüm taraflara ve iç denetçilere uygulanan anket sonuçlarına göre genel olarak hem hile suçunu işleyenlerin hem de mağdur şirketin özelliklerinin -farklı boyutlarda da olsa- toplam kayıpların büyüklüğünü açıklamada önemli birer etken oldukları belirlenmiştir.

Yukarıda yapılan literatür çalışmalarından elde edilen genel bulgular çalışan hilelerinin gerek işletmeler ve gerekse ekonomiler için çok büyük bir tehdit olduğu konusunda görüş birliği olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan hileleri ile ilgili anket çalışmaları ve vaka çalışmaları hileyi önleme ve hile oluşumunu azaltma noktalarına odaklanmaktadır.

Hileyi önleme konusunda ortak fikir etkin iç denetim sistemlerinin olmasıdır. Özellikle etkin iç denetim sistemi olan kurumlarda hile riski azaldığı ortak fikir oluşturmaktadır. Ancak bunun tersi olarak etkisiz iç denetim birimlerinin hileyi tetiklediği de ortaya çıkan bir diğer bulgudur. Özellikle bu bulgu kırık cam teorisi ile desteklenmektedir.

Çalışan Hileleri ve Türkiye Perspektifi konulu çalışmamızda ACFE (2024) raporu ve 2024 Yolsuzluk Algı Endeksi incelenmiş ve ülkemizde meydana gelen 16 hile vakası detaylı olarak analiz edilmiştir. Bu çalışmaların sonucunda yine literatüre paralel bulgulara ulaşmıştır. Özellikle iç denetimin önemi ülkemiz örnek olaylarında çok net olarak ortaya çıkarılmıştır. Ülkemiz hile örneklerinde iç

denetim birimlerinin etkinliği ACFE (2024) anket bulgularından çok daha yukarıdadır. Bu durum ise özellikle ülkemizde hile ile en etkin mücadele aracının etkin iç kontrol sistemleri ve iç denetim birimleri olduğu tespitini netleştirmektedir. Hileyle mücadeleye yönelik küresel taahhütler ve uluslararası kolluk kuvvetlerinin artan iş birliği, şirketlerin dolandırıcılık, rüşvet ve yolsuzluk risklerini azaltma yönündeki baskısını artırdı. Birçok işletme bu sorunlarla mücadelede önemli ilerleme kaydetmiş olsa da etik dışı davranışlar hâlâ devam ediyor (Ernst & Young, 2016). Çalışmamızın bu bölümünde hilenin ülkemizdeki durumu ele alınacak ve çeşitli vaka analizleri ile konu detaylandırılacaktır. Öncelikle ülkemizde hile ile ilgili faaliyet gösteren kurumlar ve faaliyet alanları ile ilgili bilgiler verilerek sonrasında vaka analizlerine geçilecektir.

3.2Türkiye’de Hile

Hile işletmeler ve ekonomi için evrensel bir sorundur. Hile olaylarına karşı önlemler geliştirmek adına Türkiye diğer ülkeler ile iş birliği içinde olmakta ve birlikte çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü, Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Avrupa Birliği ve Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası kuruluşlar da hile konularında araştırmalar yapmakta ve hileyle mücadele adına yöntem ve araçlar geliştirmektedir. Bu kurumların ana amacı bütün dünyada hileyi azaltmak ve hile kaynaklı zararları azaltarak bu konuda bilinç oluşturmaktır. Türkiye’de hileyi araştırmak ve önlemek üzere faaliyet gösteren kamu kurumları olduğu gibi çeşitli kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da bulunmaktadır.

3.3Türkiye’deki Hile Önleme ve Araştırma Kurumları

Rüşvet ve yolsuzluk olaylarını gözetlemek üzere uygulanan bazı önlemler olsa da Türkiye’de hileyle mücadele için kurulmuş bir örgüt bulunmamaktadır.

- **Devlet Denetleme Kurulu:** 1981 yılında kurulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'na bağlı olarak çalışan, yönetim işlerinin hukuka uygun, düzenli ve verimli bir şekilde yürütülüp, geliştirilmesi amacıyla kurulmuş denetim kurumudur. Üyeleri ve başkanı Cumhurbaşkanı tarafından atanır. Devlet denetleme kurulu 1996 yılında “Yolsuzlukla mücadelede yardımcı olmak maksadıyla alınması gereken tedbirlere ilişkin inceleme raporu” yayınlamıştır.
- **Mali Suçları Araştırma Kurulu:** MASAK 1996 yılında Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulmuştur. Temel amacı kara parayla mücadele konusunda incelemeleri koordine etmek ve şüpheli işlemler ile ilgili veri toplamaktır. İlave olarak MASAK politika geliştirme ve düzenleme, koordinasyon, veri toplama, analiz etme ve değerlendirme, sorumlulukların gözetilmesi ve incelemeler yürütmek üzere beş temel fonksiyon icra etmektedir (Chene, 2012).
- **Mali Suçlarla Mücadele Koordinasyon Kurulu:** Kurul Maliye Bakanlığı bünyesinde kurulmuş olup Bakanlar Kurulu tarafından hazırlanan taslak kanun ve tüzük metinlerini incelemek ve ilgili tüzük, uygulama ve kuralların uygulanması ile ilgili olarak ilgili kurumlar arasında koordinasyon işlevini yerine getirmektedir (Chene, 2012).
- **Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık):** Vatandaşların kamuya karşı yaşadığı sorunları çözmek için oluşturulmuş bu kurum devlet ile vatandaş arasında yaşanan ihtilafları önlemek amacıyla 2012 yılında kurulmuştur. Şengül (2010: 135-136), kurumla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: “Kamu Denetçiliği Kurumu, kötü yönetim nedeniyle haksızlığa uğramış bireylerin yönetim önünde haklarını savunacak, idareden kaynaklı hakkaniyetsiz durumları düzeltmeye çalışacak ve yolsuzluk gibi yönetsel sapmaların oluşmasını engellemede önemli bir rol üstlenecektir.”

- **Kamu Görevlileri Etik Kurulu:** Kurul 2004 yılında kurulmuştur. Kurulun amacı kamu yönetiminde şeffaflığı sağlamak ve bireyler ve kurumlar tarafından yapılan şikâyetleri incelemek ve araştırmaktır (Chene, 2012).
- **Sayıştay:** Sayıştay, Türkiye'deki bütün kamu kurumlarını denetlemekten sorumludur. Sayıştay üyeleri TBMM tarafından seçilmektedir. Sayıştayın diğer görevleri arasında kamu idaresinin gelirleri, harcama ve masrafları ve mülklerinin dış denetimini ve mahalli idarelerin finans denetimini gerçekleştirmektir (Chene, 2012).

Hileyle mücadele konusunda Türkiye'de faaliyet gösteren çok sayıda kâr amacı gütmeyen kurum da bulunmaktadır. Bu kurumlar toplumsal sorunların teşhis ve çözümü konusunda önemli katkılar sunmaktadır. Bu katkılar çerçevesinde en önemli kazanım şeffaf bir yönetimin sağlanmasıdır. Bu kurumların bazıları Türkiye'deki hileleri önlemek ve araştırmak konusunda odaklanmaktadır. Hile ve rüşvet konusunda Türkiye'de faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen iki önemli kuruluş şunlardır:

- **Türkiye Ekonomik ve Sosyal Çalışmalar Vakfı:** TESEV Türkiye'de faaliyet gösteren bağımsız bir sivil toplum örgütüdür. TESEV'in amaçları arasında Türkiye'nin karşı karşıya bulunduğu toplumsal, siyasi ve ekonomik sorunları analiz etmektir. 1994 yılında İstanbul'da kurulan TESEV demokratik süreçte sivil toplumun rolünü arttırmayı hedeflemekte ve araştırma sonuçlarını mümkün olduğunca geniş bir kitleye ulaştırmaya çalışmaktadır (<http://www.tesev.org.tr/about-us/TesevEng/1.html>, Erişim: 01.03.2014). TESEV 2004 yılında İyi Yönetişim Programı başlatmış ve bu program çerçevesinde akademi dünyası, sivil toplumu ve bütün diğer ilgili paydaşları yasama sürecine dahil etmek istemiştir.
- **Vatandaşın Vergisini Koruma Derneği:** VAVEK 1997 yılında kurulmuş olup vergi kayıplarını ve vergi kaçırmaı önlemek, kamu harcamalarının şeffaf bir şekilde yapılıp yapılmadığını araştırmak ve hile ve rüşvete karşı toplumsal

destek sağlamak gibi rolleri üstlenmektedir (<http://www.vavek.org.tr/>, 01.03.2014). VAVEK'e göre kamuoyu vergiler konusunda bilgilendirilmeli, vergi ödemeyen kişi ve kuruluşlar ifşa edilmeli ve kamu harcamaları ilan edilmelidir.

3.4 Vaka İncelemeleri: Türkiye'de Hile Örnekleri

Vaka incelemelerinde kayıp tutarları USD cinsinden gösterilmiştir. Bunun temel nedeni, vakaların farklı yıllarda gerçekleşmiş olması nedeniyle kayıp tutarının daha anlaşılır olması içindir.

3.4.1 Örnek1: Hileli Finansal Raporlama

Türkiye tarihinin en önemli ve en büyük hile örneklerinden biri İmar Bankası Yönetim Kurulu tarafından gerçekleştirilmiştir. 2003 yılında TMSF tarafından el konulan bankalar bu tarihe kadar çok ciddi mali ve likidite problemleri yaşamıştır. TMSF tarafından el konulan bankanın, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun yaptığı inceleme ve değerlendirmenin ardından bankacılık lisansının iptaline karar verilmiştir.

Tablo 3.1: Örnek1-Hileli Finansal Raporlama

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2003 / 10 yıl
Sektör	Bankacılık
Hile Türü	Hileli Finansal Raporlama
Hileyi Yapanlar	Şirket Yönetim Kurulu
Hileyi Tespit Edenler	Kamu Denetimi
Hile Tutarı	1 Milyar USD'nin üzerinde olup net tutar tespit edilememektedir.
Tazmin Durumu	Kısmen Tazmin Edilmiştir
Ne Yapılsaydı	Daha etkin kamu denetimleri
Grup mu / Bireysel mi?	Grup (Şirket sahibi)
İç ya da Dış Denetçi var mı	Her ikisi de var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Hayat Koşullarında İstikrarsızlık

İnceleme ve değerlendirme sırasında Kurul, resmi mevduat ile gerçek mevduat kayıtları arasında ciddi farklılıkların varlığını tespit etmiştir (Ayaz, 2008). Bu incelemeye göre bankanın toplam mevduatı 753 milyon TL iken Kurulun

incelemesinin gösterdiği gerçek miktar 8,1 milyar TL'dir (Ayaz, 2008). Bu da gerçek miktarın bildirilen miktarın on katı olduğu anlamına gelmektedir. ACFE (2024) raporunda da ele alındığı gibi hileli finansal raporlama kurumlarda en az karşılaşılan ama maliyeti ve zararı en yüksek hile türüdür (ACFE, RTTN 2024). İlâveten sonuçlar, bir gözetim ve denetim mekanizmasının olmadığını göstermektedir. Yani yetkili kamu kurumlarının banka yönetimini düzenli bir şekilde denetlenmesi ve incelemesi yapması gerekmektedir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin çok yüksek servete sahip olmasına rağmen çok daha fazla kazanma hırsı en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin yalan haber yaymak (bunu yayacak basın gücünü elinde bulundurması) suretiyle çok kısa sürede hedeflediği hileyi gerçekleştirme imkânın sahip olması bu hilenin gerçekleşmesi için çok önemli bir **fırsat** sunmaktadır. **Rasyonelleştirme** hususu ile ilgili ahlaki durumları dışında bir tespit ya da yorum yapmak pek kolay olmamakla birlikte, fail diğer işlerinde de haksız zengileşme sağlamış olup hali hazırda ülke dışında ve bu işleri ile ilgili yasal süreçleri devam etmektedir.

3.4.2 Örnek 2: Yolsuzluk ve Varlıkların Kötüye Kullanılması

Tablo 3.2: Örnek 2-Yolsuzluk ve Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2004 / 11 Ay
Sektör / Bölüm	Üretim / Lojistik
Hile Türü	Yolsuzluk / Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanın	Orta Kademe Yönetici / 44 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	İç Denetim
Hile Tutarı	2.050.000 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Eğlence ve Harcama tutkusu
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Her ikisi de var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Kontrol Sorunları ve Görevleri Paylaşmama Eğlence Tutkusu Satıcı (Lojistik Firmaları) ile Sıradışı Yakınlık

Türkiye'nin en büyük gıda üretim şirketlerinden birinin 44 yaşındaki lojistik müdürü, hilenin meydana geldiği zamanda şirketin lojistik bölümünde dört yıldan beri çalışmaktaydı. AFCE (2024) raporunda ele alındığı üzere lojistik bölümü hilenin sıklıkla işlendiği bölümlerin başında gelmektedir. Buradan hareketle lojistik müdürünün risk grubu içinde olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür. Müdürlüğünün ilk üç yılında şirketin yıllık hesapları normal seyrinde ilerlemiştir. Sonuçta istatistiki analizler yapılmış ve şirketin lojistik bölümündeki kayıtlarda herhangi bir şüpheli duruma rastlanmamıştır. Hilenin meydana geldiği yılın ilk yarısında birkaç denetçi rutin yarıyıl iç kontrollerini gerçekleştirmiştir. Şirket raporlarında denetçiler lojistik bölümünde bazı maliyetlerin arttığını gözlemiştir. Ancak denetçiler bu maliyet artışlarının belirgin derecede önemli olmadığı sonucuna varmışlardır. Tır ve nakliyeciler bile bir önceki yıla göre değişiklik arz etmemiştir. Lojistik müdürü konu ile ilgili açıklama yapmış, ancak üst düzey yöneticiler bu açıklamadan tatmin olmamıştır. Takip eden beş ay boyunca yöneticiler müdürün hareketlerini ve nakliye firmaları ile ilişkilerini takip etmişlerdir. Gözetim sürecinin sonunda yöneticiler, lojistik müdürünün hesaplardaki her harcama kalemini faturalandırdığını ve görünürde kaydedilmeyen hiçbir şeyin olmadığını görmüşlerdir. Öte yandan, geçen yıllara kıyasla nakliye maliyetleri belirgin derecede artmıştır. Ayrıca bu dönemlerde sevkiyatçılar arasında iş bulamadıkları ile ilgili şikâyetler yaygınlaşmıştır. Lojistik firmalarının yoğun bir rekabet içinde oldukları böylesi bir hal ve dönemde lojistik hizmetleri için bu kadar yüksek meblağların ödenmesi mantıklı değildir. Buradan hareketle müdür ile sevkiyatçılar arasında hile yapma üzerine bir iş birliği olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

İstatistiklerin ispat ettiği ve gözlemlerin de teyit ettiği üzere müdür sevkiyatçılar ile iş birliği yaparak şirkete zarar vermiştir. Bütün nakliyatlarda nakliye maliyetleri için düzenlenen faturaların miktarı normalin üstünde gösterilmiştir. Müdür ise sevkiyatçıya kendi aralarında mutabık kaldıkları miktarı ödemiş ve her nakliye için sevkiyatçıdan kendisi için komisyon almıştır. Ayrıca kendisinin bu firmalarla gerçekleştirilen nakliyatlarda kendi kamyonlarını kullandığı ortaya çıkmıştır. 11 aylık süre boyunca lojistik müdürü 385 milyon USD yıllık satışı olan kendi şirketinden 2,05 milyon USD haksız kişisel kazanç elde etmiştir.

Hile ilgili olarak şirket hiçbir zaman müdüre karşı bir yasal süreç başlatmamıştır. Bu hile örneğinde bazı anlamsız noktalar bulunmaktadır. Örneğin, yöneticiler lojistik müdüründen şüphe duymalarına rağmen 11 ay boyunca sadece gözlem yapmayı tercih etmişlerdir. 11 ayın sonunda ise lojistik müdürünün 2,05 milyon USD'yi kendi kişisel çıkarları için şirketten haksız yere zimmetine geçirdiğini tespit etmişlerdir. Bu miktar, şirketin yıllık satışlarının 190'da birinden daha azdır. Ayrıca şirket öncelikle lojistik müdürüne karşı hukuki süreç başlatmış olmalıydı. Ancak kurumlar genelde hile olaylarını ilan ve ifşa etmekten kaçınmakta ve kendi çalışanlarına ve kamuoyuna karşı şeffaf olmamaktadırlar.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin eğlenceye düşkünlüğü nedeniyle ücretinden daha çok paraya ihtiyaç duyması en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik müdürünün bölgede yerleşik olması, nakliyecileri tanınması, alanında geniş yetki sahibi olması ve şirket yönetiminin yeterli denetim yapmaması **fırsat** olarak failin önünü açmıştır. Şirketin alanından en büyük oyuncu olması ve çok yüksek gelir elde etmesi, ücret ve yan hakların şirket karlılığına oranla düşük kalması faili böyle bir davranışa teşvik ederek yaptığı eylemi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır. Lojistik fiyatlarının düşmesi gereken bir dönemde maliyetlerin artması ve haksız şekilde elde edilen 2,05 Milyon USD'nin şirket rasyolarını etkilememesi de hileyi oldukça kolaylaştırmıştır.

3.4.3 Örnek 3: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Şirketlerde bir yönetim kurulu üyesinin asistanının finans ve muhasebe bölümlerinde çalışan birisine sıklıkla hediye vermesi sık rastlanılan bir durum değildir. Ancak bu örnekte böylesi bir istisna söz konusudur.

Tablo 3.3 : Örnek 3- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2006 / 15 Ay
Sektör / Bölüm	Bankacılık / Yönetim Kurulu Asistanı
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapan	Uzman / 27 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	İç Denetim
Hile Tutarı	2,25 Milyon USD
Tazmin Durumu	Kısmen Tazmin Edilmiştir
Hile Nedeni	Lükse düşkünlük
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Her ikisi de var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Şirket Personeli ile Aşırı Samimiyet Sahip Olunan İmkanların Ötesinde Yaşam Tarzı

Yaklaşık 15 ay boyunca şirketin finans ve muhasebe çalışanları, kendi maaşlarına ilave olarak bir şirket çalışanından ikramiye almışlardır. Bu kişi ile söz konusu çalışanlar arasındaki bu sıradışı ilişki yönetimin dikkatini çekmiş ve bu şekilde hile tespit süreci başlamıştır. Yönetim kurulunda sekreter pozisyonunda genel yönetici asistanı olarak çalışan 27 yaşındaki kişi şirkette çalıştığı 6 yıl boyunca genel müdürün ve diğer çalışanların güvenini kazanmıştır. Ne finans ve ne de muhasebe çalışanların bu kişiden gelen evrakı kontrol etme gereği dahi hissetmemiştir. Bu kişiye duydukları güvenin bir sonucu olarak şirketin farklı bölümlerinde çalışanlar fatura ve diğer evrakları kontrol etmeden işlem (kayıt – ödeme) yapmışlar. Bu şekilde esasen şirket çalışanları kişinin hilesine katkıda bulunmuşlardır. Şahsın ailesinin çok varlıklı olduğunu sıkça ifade etmesi de bu güven durumuna (kontrol boşluğuna) katkı sağlamıştır. Başlangıçta hilenin işaretleri bu hayat tarzında kendini göstermeye başlamıştır. Yüksek hayat standardı kendisini diğer çalışanlardan ayırmıştır. Denetim sürecinde şüpheler yönetim kurulu sekreteri üzerine odaklanmış ve bunun bir sonucu olarak denetçiler her şeyi detaylı bir şekilde incelemişlerdir. Genel müdürün onayıyla finans ve muhasebe bölümlerine gelen resmi evrak arasında denetçiler daha önce adını hiç duymadıkları bir şirketin ismine rastlamışlardır. Bütün bu evrakta genel müdürün imzası bulunmaktadır. Belge içerikleri, mağdur şirketin diğer şirkete çok sayıda ödeme yaptığını göstermektedir. Denetçiler, yaptıkları inceleme sonucunda bu şirketin, bu kişi tarafından kendi adına kurulmuş paravan bir şirket olduğunu tespit etmişlerdir. Kayıtlara göre 15

aylık süre içinde farklı zamanlarda, yıllık 700 milyon USD satış hacmi olan şirketten toplamda 2,25 milyon USD’lik varlık zimmete geçirilmiştir. Burada akla gelen ilk soru, böylesine yüksek miktarlar içeren nakit faturaların genel müdür tarafından neden imzalandığıdır. Bir süre sonra esasen bu imzaların gerçekte genel müdüre ait olmadığı da ortaya çıkmıştır. Hile faili çalışan bu belgelerde genel müdürün imzasını taklit etmiş ve bu şekilde belgeleri finans ve muhasebe bölümlerine götürmüştür. Bu bölümlerin de kendisine duydukları güven nedeniyle söz konusu belgeler herhangi bir ciddi incelemeye tabi tutulmaksızın sürece sokulmuştur. Şirket mahkemeye başvurarak zimmete geçirme ve imza sahteciliğinden suç duyurusunda bulunmuştur.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin gelirine oranla daha lüks bir hayat yaşama tutkusu en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin kendini zengin bir aile ferdi olarak tanıtır ve şirkette birçok insana uygun fiyatlı ürünler sağlayıp onların dostluk ve güvenlerini kazanması nedeniyle yaptığı işlerde çok ciddi kontrol zaafı oluşmasını sağlamıştır. Muhasebeye ve vezneye teslim ettiği evraklar neredeyse kontrol edilmeden işlem yapılması hile **fırsatı** olarak failin önünü açmıştır. Kurumun finansal olarak çok güçlü olması, failin hile tutarının binde oranlarla ifade edilecek düzeyde küçük kalması ve hak ettiği ücretin altında bir ücretle çalıştığını düşünmesi faili böyle bir davranışa teşvik ederek yaptığı eylemi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır.

3.4.4 Örnek 4: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Bir şirkette finans müdürüne ne kadar yetki devredilebilir? Bu soruyu bütün olumlu ve olumsuz yönleriyle tartışmak mümkündür. Ancak burada bir şirketin finans müdürüne çok fazla yetki vermenin olumsuz neticelerini göreceğimiz bir örneği ele alalım.

Tablo 3.4: Örnek 4- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2009 / 4 Yıl
Sektör / Bölüm	Üretim / Finans
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapan	Orta Kademe Yönetici / 43 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Kamu Denetimi
Hile Tutarı	7,3 Milyon USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Kontrolsüz aşırı yetki aktarımı/denetim dışı tutulma
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetçi var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Kontrol Sorunları ve Görevleri Paylaşmama İzin Kullanmama

Söz konusu kişi, yıllık satış miktarı 310 milyon USD olan bir şirketin bütün finansal işlerini yöneten 43 yaşındaki finans müdürüdür. Şirketin yönetim kurulu bu kişiye büyük bir güven duymuş ve bunun sonucu olarak da geniş yetkiler tanımıştır. Bu abartılı güvenin en çarpıcı örneği, şirketin finans bölümünün iç denetim yetki alanı dışı tutularak denetlenmiyor olmasıdır. Finans müdürü şirketin araçlarının girmesinin yasak olduğu iç bahçesine kendi aracı ile girebilmekte ve şirketin nakdini kendi aracında taşıyabilmektedir. Çünkü bu yetki yönetim kurulu tarafından kendisine verilmiştir. Kendisi istediği yerden istediği yere para transferi yapabilmektedir. Ayrıca şirket yönetimi finans müdürüne şirketin oldukça yüklü miktarda parasını kendi bireysel banka hesabında tutmasına da izin vermiştir. İlk zamanlarda finans müdürü kendi hesabındaki parayı bilgi ve onay olmaksızın döviz ve repo işlemlerinde kullanarak hile suçunu işlemeye başlamıştır. Bu şekilde iki yıl içinde yaklaşık yarım milyon doları kendi zimmetine geçirmiştir. Bu iki senelik sürenin sonunda ise devlet tarafından yapılan kontroller nedeniyle kendi hesabını kullanmayı bırakmak zorunda kalmıştır. Ancak kontroller bu kişiyi caydırmamış ve zimmete para geçirmeye devam edebilmek için başka yollar bulmaya sevk etmiştir. Kişi yetkili imzaları taklit ederek şirket adına bankalardan kredi temin etmiştir. Banka hesabına konulmak üzere rezerv edilen parayı zimmetine geçirmiş ve kredi miktarını bankaya ödenmiş miktar olarak göstermiştir.

Hile olayı vergi denetmenleri rutin denetimlerini gerçekleştirmek üzere şirkete geldiklerinde ortaya çıkmıştır. Denetçiler, şirketin kayıtlarında bulunan kredi

borcunun merkez bankası kayıtlarından 7,3 milyon USD düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Bu farkın nereden kaynaklandığını finans müdürüne sormak istemişlerse de artık bunu yapmak için zaman geçmiştir. Vergi denetçilerinin kendi fiillerini ortaya çıkardıklarını fark eder etmez finans müdürü ortadan kaybolmuştur. Giderken de şirketin yarım milyon dolarını yanına almıştır. Bu son eylem meydana geldiğinde ise şirket patronları altı yıl boyunca kandırıldıklarının farkına varmışlardır. Ayrıca yöneticiler finans müdürünün neden banka işlerini her zaman kendisinin yaptığını ve kendilerinin bankacılarla muhatap olmalarına engel olduğunu anlamışlardır. Kapalı kapılar ardından sürdürdüğü hilenin farkına varmayan yöneticiler ancak ciddi miktarda kayıplar söz konusu olduğunda durumun kapsamını kavramışlardır. Bu örnekte belki de en ilginç durum ise herkesin hile ile ilgili detayları failin gönderdiği email ile öğrenmiş olmalarıdır. Bu emailde fail her şeyi itiraf etmiştir. Şirket yetkilileri ise faili dava edememiştir çünkü şirketin yüksek tutarlı kayıt dışı işleri bulunmaktadır.

Bu örnekteki en önemli konulardan bir tanesi finans müdürüne çok geniş yetkilerin verilmiş olmasıdır. Ayrıca müdürün ne yaptığı ile ilgili ciddi denetim de yapılamamıştır, zira bölüm denetim dışı tutulmuştur. Finans müdürü şirkette çalıştığı dönemde bütün işleri kendisi halletmeyi tercih etmiş finans ve muhasebe personeline hiçbir bilgi ve belge aktarmamıştır. Yönetimin farkına varması gereken önemli tehlike işaretlerinden bir tanesi budur. Vergi denetçileri altı yıl sonra bu durumu ortaya çıkarmışlardır. Bir diğer önemli konu da yönetimin finans müdürüne aşırı derecede güvenmiş olmasıdır. Esasen çalışanlara güven, bir şirketin gelişimi için hayati öneme sahiptir. Ancak yine de yönetimin finans müdürünün işlerini takip ediyor olması gerekmektedir. Yönetimin ayrıca finans müdürünün özel ve iş hayatında meydana gelen önemli değişikliklere de dikkat etmiş olmalıydı.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin aile sorunları nedeniyle farklı kişilerle ilişkiler yaşaması ve bunun için nakte ihtiyaç duyması en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin uzun yıllarda şirkette görev yapıyor olması, görevini tam yetkili olarak yürütmesi, denetime tabi olmaması ve parasal konularda tek muhatap olarak görevlerini yürütmesi hile **fırsatı**

oluşturmuştur. Şirketin finansal olarak çok güçlü olması, failin yürüttüğü görev nedeniyle şirkete ana faaliyeti dışında çok para kazandırmış olmasına rağmen yüksek ücret ve imkanlarına rağmen ek bir prim almamış olması ve bir noktadan sonra oluşan kaybı kapatmak için daha fazla hile yapmak zorunda kalmış olması yaptığı eylemi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır.

3.4.5 Örnek 5: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Perakende mağazalarda stok sayımı düzenli bir faaliyet olup belli bir zamanda gerçekleştirilir. Eğer satış gelir kayıtları ile satılan ürünlerin ödeme olarak değeri eşit değilse ortada stok farkı var demektir. Perakende mağazalarda stok farklılıkları iki tür hile ile gerçekleşir: nakit ya da stoktan mal alma. Bu örnekte 25 gün içinde fark edilen ve çözülen bir stok farkı söz konusudur.

Tablo 3.5 : Örnek 5- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2007 / 25 Gün
Sektör / Bölüm	Mağazacılık / Satış
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapan	Orta Kademe Yönetici / 36 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Muhasebe Kontrolleri
Hile Tutarı	32.500 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Aşırı borçluluk
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetçi var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Aile Sorunları Finansal Zorluklar ve Yüksek Borçlar

Olayın faili, yıllık satış miktarı 52 milyon USD olan büyük bir şirketin mağaza yöneticisidir. 36 yaşındaki fail, görevinin birinci yılında mağazadaki malları zimmetine geçirmeye başlamıştır. Suçüstü yakalanmayan fail hakkında birinci ay sonundan itibaren şüpheler belirmiştir. Yakalanıncaya kadar 32.500 USD'yi zimmetine geçiren fail basit yöntemler kullanmış ve bu yöntemler stok sayımlarında kolayca ortaya çıkmıştır. Görünen o ki mağaza müdürü mağaza ürünlerini kullanmış ve bu durum birkaç kere de araştırılmıştır. Araştırma sonucunda bu ürünlerin satışı ile ilgili herhangi bir kayda rastlanmamıştır.

Araştırma sırasında stok sayımcıları nakit olarak herhangi bir satışın olmadığını ve mağaza satışlarının da düşük olduğunu görmüşlerdir. Sistem sorununu bahane eden fail müşterilere yaptığı nakit satışlar için herhangi bir fatura düzenlememiştir. İlave olarak bazı malları zimmetine geçirmiş ve çevresinde bu malları piyasa fiyatına göre düşük bir fiyata satmıştır. Mağazanın stokları çeyrek dönemler halinde listelenirken bu hile 25 gün boyunca devam etmiştir. Bu süreden sonra ise inceleme başlatılmış ve fail savcıya teslim edilmiştir. Sonuçta da fail mahkemeye çıkarılara konu adil mecralara intikal etmiştir.

Perakende sektöründe bu türden yolsuzluklar genelde yüksek miktarda stok ve envanter bulunduran kurumlarda meydana gelmektedir. Bu örnekte bazı zayıf noktalar ve tehditler söz konusudur. Her ne kadar mağaza müdürü stok hilesi yapmış ve ilk yılında bu görülmüşse de yönetim buna karşı herhangi bir önlem almamıştır. Hile hadisesi birkaç kez araştırılmışsa da satışların kaydı bulunmadığı için hile tam anlamıyla ispat edilememiştir. Bu problemi gidermek için yönetim etkili bir stok sayımı ve satış sistemi gerçekleştirmeli ve sisteme dahil olanlar belli bir rotasyona tabi tutulmalıydı. Ayrıca yönetim stok satışları ve sayımlarında meydana gelebilecek belirgin değişikliklere karşı teyakkuz halinde olmalıydı.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin geçmişten gelen yüksek borçları ve bu nedenle yaşadığı aile sorunlarını çözmek için ücret gelirinden çok daha yüksek nakte ihtiyaç duyması en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin yönettiği şubenin müdürü olması, personel yokken şubeye girip çıkması, barkod sisteminin olmaması, personelinin yaptığı görevleri bilmemesi ve sorgulayamaması ve şubenin çok büyük ve çok aşırı stok bulundurması nedeniyle kayıp kaçağın çok kolay anlaşılabilmesi hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin alacaklılarının tehlikeli kişiler olması nedeniyle hayatından duyduğu endişe ve para bulacak başka fırsatının olmaması yaptığı eylemi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır.

3.4.6 Örnek 6: Yolsuzluk

Elektrik tüketiminiz ve elektrik fiyatları değişmediği halde elektrik faturanız giderek artıyorsa ne yaparsınız? Böyle bir durumda çoğu kişi elektrik idaresine başvurularak konunun araştırılması sağlanır. Ancak aşağıdaki örnekte yıllık satış miktarı 150 milyon USD olan bir şirkette durum bundan çok daha karmaşık olabilir.

Tablo 3.6: Örnek 6-Yolsuzluk

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2002 / 2 Yıl
Sektör / Bölüm	Tarım ve Hayvancılık / Depo
Hile Türü	Yolsuzluk
Hileyi Yapan	Orta Kademe Yönetici / 41 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Muhasebe Kontrolleri
Hile Tutarı	112.000 USD
Tazmin Durumu	Kısmen Tazmin Edilmiştir
Hile Nedeni	Paraya düşkünlük ve kontrolsüzlük
Grup mu / Bireysel mi?	Grup
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetçi var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Herhangi bir kırmızı bayrak gözlenmemiştir.

Şirket, canlı hayvanların tutulduğu depoya birkaç teknik uzman göndermeyi tercih etmiştir. Öncelikle depo müdürü ile görüşen uzmanlar geçen birkaç ay içindeki elektrik kullanımı artışı konusunda sorular sorarlar. Ancak bu sorulara tatmin edici cevaplar alamayan uzmanlar elektrik gücü ölçen sayaca bakarlar. Uzmanlar sayacın düzgün işlediğini görürler. Sonrasında deponun etrafında bir keşif yaparlar. Keşif sonucunda ise alanda bulunan cihazların hepsinin elektrik tükettiğini not ederler. Ancak kaba haliyle bir tahmin yaptıklarında ise depodaki makinelerin normalde bu kadar elektrik tüketmiyor olması gerektiği sonucuna varmışlardır. Araştırma sonucunda ise komşu alanlara doğru bazı kabloların döşendiğini ve bu kabloların depodan diğer binalara elektrik taşıdığını görmüşlerdir. Bir teknik uzman da bu konuyu teyit etmiş olup durum ilgili mercilere bildirilmiştir.

Depo müdürü komşu binanın sahibi ile elektrik verme konusunda anlaşmalarını ve bunun karşılığında elektrik faturaları üzerinden komisyon aldığını kabul etmiştir.

Durum mahkemeye hırsızlık olarak intikal ettirilmiş ve 41 yaşındaki depo müdürü elektrik çalarak üçüncü taraflara satmak suretiyle 112 bin USD haksız kazanç elde ettiği gerekçesiyle suçlanmıştır. ACFE (2024) raporunda da belirlendiği şekliyle depo müdürü hile işleme konusundaki ortak özellikleri karşılamaktadır. Hile faillerinin yüzde 18'i 41-45 yaşları arasında olup ACFE (2024) raporuna göre bu kimseler hile işlemeye eğilim göstermektedir (ACFE, RTTN 2024). Bu türden hile Türkiye’de gerek şirketlerde gerekse başka yerlerde sıklıkla görülmektedir. Elektrik tüketiminde bir değişiklik olmamasına rağmen elektrik faturalarının artması kurum için önemli bir sorundur. Bu olayın ilk aşamasının ardından yönetimin bazı önlemler alarak durumu kontrol altına alması gerekirdi. Ayrıca ortada kullanılan elektrik miktarı ile ödenen elektrik faturası arasında bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacıyla herhangi bir kontrol mekanizmasının olmaması da önemli bir eksikliktir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin kolay yoldan para kazanma arzusu ve mevcut çalışma koşullarının hayallerini gerçekleştirmek için yeterli olmaması en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin yönettiği deponun müdürü olması, personel yokken depoya girip çıkması, bu hileyi yapmayı kolaylaştırarak hile **fırsatı** oluşturmuştur. Hile üçgeni hipotezine göre hilenin gerçekleşmesi için üç unsuru gerçekleşmesi gerekmektedir. Ancak bu vakada hileyi hangi gerekçelerle **rasyonelleştirdiği** tespit edilememiştir.

3.4.7 Örnek 7: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Bu örnek, ele aldığımız diğer örneklerden farklı olarak örgütlü ve iş birliğine dayalı bir hile örneğidir. Her biri yaklaşık 8 yıllık tecrübeye sahip üç çalışan bir araya gelerek imzayı taklit etmek suretiyle hile işlemişlerdir.

Tablo 3.7: Örnek 7- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2003 / 18 Ay
Sektör / Bölüm	Üretim / İdari İşler
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	3 Uzman Personel / 28-35 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Şirket Yönetimi
Hile Tutarı	350.000 USD
Tazmin Durumu	Kısmen Tazmin Edilmiştir
Grup mu / Bireysel mi?	Grup
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetim vardı
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Sahip Olunan İmkanların Ötesinde Bir Yaşam

Üç fail, sahte fatura düzenleyerek çalıştıkları şirketten 350 bin USD nakdi kendi zimmetlerine geçirmişlerdir. Şirket yönetimi ise artan masrafların miktarından şüpheyne düşmüştür. Denetimleri sırasında da şirketin yaşadığı para kaybının masraflar ve yüklü miktarlarda tüketim malzemesinin alınması olduğunu görmüşlerdir. Bu şüphe üzerine yönetim detaylı bir inceleme yapmaya karar vermiştir. Evrak üzerinde yaptıkları incelemede imzaların taklit edildiğini görerek hileyi kanıtlamışlardır. Bu hile çerçevesinde failler diğer şirketlerden fatura bulmuş ve imza taklit ederek bunları onayladıktan sonra kendi faturaları arasına koymuşlardır. Sonuçta da faturalar nakde dönüştürülmüştür. Her ne kadar şirket bütün işlemleri ve vergi detaylarını devlete bildiriyor ise de şirket yönetimi kendi imajının lekelenmesinden çekindiği için durumu hukuki mercilere taşımamıştır. İş dünyası ve iş hayatındaki en büyük problemlerden birisi de işte budur. Türkiye’de şirketler genelde hile olaylarını devletten, halktan ve ortak ve yatırımcılarından saklama gereği hissederler çünkü sektördeki pozisyonlarını muhafaza etmek isterler. Hileleri saklamanın bir başka nedeni de aynı hile türü ve metodunu şirkette başkalarının da taklit etmesini önlemektir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile faillerinin çok daha fazla kazanma hırsı bu hilenin **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Faillerin birden çok olması, dış belge temin ederek hileyi gerçekleştirmesi tespiti zor bir hile örneği oluşturmaktadır. Bu durum failler için hile **fırsatını** güçlendirmektedir. Temel olarak şirketin fırsat oluşturan iç kontrol zaafı olduğunu söylemek

mümkün görünmemektedir. Failler daha çok para kazanma hırsları ile birbirini motive ederek yaptıkları hileyi **rasyonelleştirmişlerdir**.

3.4.8 Örnek 8: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Bu örnekteki hile yıllık satış miktarı 250 milyon USD olan bir şirkette meydana gelmiştir. Fail, hileyi gerçekleştirdiği dönemde şirkette yaklaşık bir yıldır çalışmaktadır. Firmanın insan kaynakları bölümünde çalışan fail müdür yardımcısı olarak idari satınalma konusunda tedarikçiler ile şirket arasında bağlantı kurmaktan sorumludur. Fail ayrıca idari satınalma faturalarını takip etmekte ve birkaç satıcının tedarik sağlamak üzere firmaya geldiğini bilmektedir. Satıcıların firmaya ziyaretleri sırasında bölümde kimsenin haberi olmadan fail ile satıcılar arasında iletişim kurulmuştur.

Tablo 3.8: Örnek 8- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2008 / 1 Ay
Sektör / Bölüm	Tüketici Elektroniği / İnsan Kaynakları
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yönetici / 38 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Muhasebe Kontrolleri
Hile Tutarı	10.500 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Hırsızlık hastalığı
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Yok
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Kurnaz Tüccar Tavrı

Burada ele aldığımız bir başka örnekte olduğu gibi, fail ile satıcılar, faturaların olması gereken miktarın üzerinde düzenlemişlerdir. En sonunda da şirket tarafından nakde dönüştürülmemiş artık miktarı kendi aralarında bölüşmüşlerdir. Bu durum, isminin gizli tutulmasını isteyen bir kişi kendini yetkililere ihbar etmiştir. Bu kişi ihbar sırasında bu hile üzerinden 10.500 USD’lik haksız kazanç elde etmiştir. Şirket durumu resmi mercilere taşımak istememiş, bunun bir sonucu olarak da insan kaynakları müdür yardımcısına karşı herhangi bir dava açılmamıştır.

Türkiye’de şirketler genelde hile vakalarını devletten, halktan ve kendi yatırımcı ve ortaklarından saklamayı tercih ederler. Bunu yapmaktaki amaçları genellikle sektördeki pozisyonlarını ve itibarlarını muhafaza etmektir. Hilenin gizlenmesinde bir diğer neden ise hile esnasında kullanılan yöntem ve araçların diğer çalışanlar tarafından taklit edilmesinin önüne geçmektir. Bu örnekte müdür yardımcısının belirlenmiş bir iş tanımı ve sorumlulukları tam olarak belirlenip kayıtlara geçirilmemiştir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin önceki işlerinde de benzer hile vakalarına karıştığı ve bunu bir yaşam tarzı haline getirdiği bilinmektedir. Dolayısıyla en temel **baskı** unsuru olarak kişilik kaynaklı bir durum demek uygun olacaktır. Failin yürüttüğü görevi dış tedarikçilerle iş birliği içerisinde yapması, gizli anlaşmaların ve görüşmelerin birebir gerçekleşmesi şirketten başka şahısların dahil olmaması hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin kişilik kaynaklı ve önlenemez görünen hile eylemine yatkınlığı olduğu düşünülmekte olup bu durumun hileyi **rasyonelleştirmesini** kolaylaştırmaktadır.

3.4.9 Örnek 9: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Bu örnek de çalışmada ele alınan bir başka taklit imza örneğidir. Bir şirkette yetkili bir kimsenin imzasını taklit ederek hile teşebbüsünde bulunmak sıklıkla rastlanan durumlardan bir tanesidir.

Tablo 3.9: Örnek 9- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2009 / 3 Yıl
Sektör / Bölüm	Üretim / Muhasebe
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yönetici / 54 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	İç Denetim
Hile Tutarı	102.000 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Paraya olan düşkünlük
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Her ikisi de var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Hayat koşullarında tutarsızlık

Olayın faili, hile ortaya çıktığında şirkette yirmi yıldır muhasebe müdürü olarak çalışmaktadır. Muhasebe müdürü diğer şirketlerden kendi şirketine faturalar getirmiş ve bu şirkette faturaların nakit olarak çekilmesini temin etmiştir. Bunu yapmak için de yetkişi imzaları taklit etmesi gerekmiştir. Uzun yıllar boyunca edindiği tecrübeyle imzaları başkaları şüphe edemeyecek şekilde taklit edebilmiştir. Şirket her şeyi hukuka uygun bir şekilde yürütmüş ve yönetim de her şeyi devlet ve vergi kurumları nezdinde kayıt altına almıştır. Şirketin yıllık 300 milyon USD satış hacmi bulunmaktadır. Hile yaparak muhasebe müdürü toplamda şirketten 102 bin USD zimmetine geçirmiştir. Ancak failin tam olarak ne kadar hile yaptığı bilinmemektedir. Şirket yöneticileri olayı yargıya taşımak istememişlerdir çünkü durumdan devletin ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını tercih etmemişlerdir. İmzanın taklit edilmesi iş hayatında önemli bir sorundur. Muhasebe müdürü yirmi yıllık tecrübesini ve muhasebe işlerindeki profesyonel tecrübesini kullanmıştır. ACFE (2024) raporu da failin profesyonel tecrübesi ve bölümüne dayanarak örnekler ile ilgili sonuçları desteklemektedir. ACFE (2024) raporuna göre faillerin yüzde 41'i müdür olup erkek faillerin oranı yüzde 74'dür. Bütün faillerin yüzde 23'ü ise, bu örnekteki gibi 10 yıldan daha fazla tecrübeye sahiptir. Ancak bu bölümde kontrol ve denetim eksikliği söz konusudur. ACFE (2024) raporuna göre muhasebe bölümü, bütün hile faillerinin yüzde 12'sinin çalıştığı bölüm olarak operasyon bölümünden (yüzde 14) sonra hilenin en fazla rastlandığı ikinci bölümdür.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin paraya olan düşkünlüğü ve emeklilik için kendisine servet oluşturma arzusu **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin muhasebe departmanını yönetmesi ve görev yaptığı tesis'te mesleki olarak konuyu anlayacak bir başka yöneticinin bulunmaması, genel merkez denetim departmanının bu tesisi çok sık denetlememesi hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin bu hileyi nasıl **rasyonelleştirdiği** tespit edilememiştir.

3.4.10 Örnek 10: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Yıllık satış miktarı 395 milyon USD olan bir şirketin satış bölümünde çalışanlardan biri hile suçu işlemiştir.

Tablo 3.10: Örnek 10- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2010 / 3 Ay
Sektör / Bölüm	Toptan Satış / Satış
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Uzman / 39 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	İç Denetim
Hile Tutarı	76.500 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilememiştir
Hile Nedeni	Paraya olan düşkünlük
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç denetim var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	İzin Yapmama

Fail 39 yaşında olup şirkette 7 yıldan beri çalışmaktadır. Kişi ürünlerin satışından sorumludur. Genelde bilindiği üzere birisi kredi kartı ile alışveriş yaptığında ücret ya tek seferde ya da taksitli olarak ödenebilir. Bu olayın meydana geldiği mağazada satışlar hem nakit hem de kredi kartı ile yapılabilmektedir. Ancak kişi müşterilerden nakit ödeme kabul etmektedir. Ancak kendisi bütün satışların kredi kartı yapıldığını bildirmektedir. Şirket yönetimine rapor verdiğinde fail ödeme tarihini en az bir ay geciktirmekte ve sanki kredi kartı ödemelerinin bir ay sonra geldiğini ima etmektedir. Bu zaman zarfında ise şirketin parasını farklı yöntemlerle kullanmakta ve paradan para kazanmaktadır. Fail bu şekilde şirketi altı ay boyunca hile yapmıştır. Yapılan denetimde hile olayı ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan şirket kayıt dışı faaliyetleri nedeniyle meseleyi yargıya taşıma cesaretini gösterememiştir. Bu altı aylık sürenin sonunda hilenin şirkete maliyeti 76.500 USD'dir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin finansal operasyonlar yaparak çok daha fazla para kazanma arzusu bu hilede **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Fail ilk etapta kart kullanım işlemini birkaç kez denemiş ve muhasebenin bu durumu farketmediğini farketmiştir. Muhasebe kontrollerinin

yetersizliği hile **fırsatı** oluşturmıştır. Failin bu hileyi nasıl **rasyonelleştirdiği** tespit edilememiştir.

3.4.11 Örnek 11: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Şirketlerin kayıt dışı ticaretleri ve vergi kaçırma faaliyetleri hilelerin ifşasının önündeki en büyük engeldir. Bu durum da hile yapmak isteyenlere büyük cesaret vermektedir.

Tablo 3.11: Örnek 11- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2008 / 5 Ay
Sektör / Bölüm	Toptan Satış / Satış
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yönetici / 43 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Müşteri
Hile Tutarı	72.000 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilemedi
Hile Nedeni	Borçluluk
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetim var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Düşük Ücretle Çalışma

Bu örnekte şirket yöneticisi 72 bin USD parayı zimmetine geçirilmiştir. Hile, yıllık satış miktarı 750 milyon USD olan bir şirketin satış sorumlusu tarafından işlenmiştir. Birçok örnekte de görüldüğü gibi bu örnekte de fail 43 yaşında ve yakalandığında şirkette 5. senesini geçiren bir erkektir. Fail şirkette satış bölümünde bölge satış sorumlusu olarak çalışmaktadır. Kişi bölgesinde tahsilatları yapıp ve bunları şirket merkez ofisine göndermekten sorumludur. Hiçbir zaman taşıdığı parayı zimmetine geçirmeyi tercih etmemiştir. Bunun yerine bu parayı manipüle edip kullanmayı denemiştir. Parayı yönetime transfer etmek için bir süre beklemiş ve bu bekleme sürecinde de bu parayı farklı şekillerde değerlendirmiştir. Bu şekilde fail beş aylık süre boyunca haksız kişisel kazanç elde etmiştir. Beşinci ayın sonunda ise hilenin farkına varan bir müşteri durumu yetkililere iletmıştır. Şirket yönetimi hileyi tespit etmiş ancak devlet ve vergi dairelerinin bilgisi dışında kayıtdışı ticaret yürüttükleri için durumu yargıya taşımaktan vazgeçmiştir. Bu

örnekte sadece satış müdürü değil şirket yönetimi de hile gerçekleştirmektedir. Şirket satış müdürünü dava ettiğinde şirketin kendi hileleri devlet ve vergi yetkilileri tarafından ortaya çıkarılma riski oluşturacaktır. Bu nedenle de yönetim satış müdürünün bu hile suçunun üstünü örtmeyi tercih etmiştir.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin düşük ücretle çalıştırılması **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin yönettiği bölgenin hem satış hem de tahsilatını yapması, tahsilat işlemleri için genel merkezin müşterilerle düzenli mutabakat yapmaması hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin düşük ücretini dengelemek için ve şirket parasını zimmetine geçirmeden yalnızca belirli bir süre kullanarak kazanç elde etmeye çalışması yaptığı hileyi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır.

3.4.12 Örnek 12: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Kötü niyetli bir genel müdürün yaptığı hile uzun yıllardır faaliyet gösteren bir şirketin tüm birikiminin sonu olabilir.

Tablo 3.12: Örnek 12- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2004 / 23 Ay
Sektör / Bölüm	Üretim / Yönetim
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Üst Düzey Yönetici / 38 Yaşında / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Yönetim Kurulu
Hile Tutarı	1.120.000 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilemedi
Hile Nedeni	Haklarını eksik alma düşüncesi
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Yok
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Kontrol sorunları ve görevleri paylaşmama

38 yaşında bir genel müdür vekili şirketinden 1,12 milyon USD zimmetine geçirmiştir. Bu miktar, yıllık satış miktarı 30 milyon USD olan şirket için son derece büyük bir meblağdır. Vekil müdür şirket için beş yıldan fazla bir süredir çalışmaktadır. Hilenin ortaya çıkmasının ardından kişinin hileye şirketteki üçüncü yılında başladığı anlaşılmaktadır. 23 ay boyunca hileyi sürdüren fail dikkatsizliği

sonucu yakalanmıştır. Esasen şirket yönetimi ve sahibi, şirketin genel müdür vekiline denetim yapma gereği duymayacak kadar güvenerek çok ciddi bir hata yapmışlardır. Patronun onayını gerektiren süreçlerin çoğunda bu onay geçirilmiştir çünkü patron müdür vekilinin yetkilerini o derece genişletmiştir ki vekil birçok işi ve işlemi böylesi bir onay olmadan gerçekleştirebilmektedir. Fail hiçbir zaman üstleri tarafından denetlenmemiştir. Şirket her zaman çalışanların maaşlarını iki kısımda ödemiştir. Patrondan aldığı güçle fail büyük bir hileyi gerçekleştirmiştir. Paranın ilk kısmı sigorta primi de dâhil resmi vergilendirilmiş kısım iken ikinci kısım ise çalışanlara elden verilen kayıt dışı kısımdır. Vekil müdür bu ikinci kısımları gerçekte olduğundan çok daha yüksek göstermiş olup fazla gösterdiği kısmı zimmetine geçirmiştir. Failin bir diğer hilesi de şirketin ödemesi gereken vergi ile çalışanların sigorta primlerini zimmete geçirmesidir. Kişi vergi ve primleri şirket kasasından almasına rağmen devlete ödemeyip zimmetine geçirmiştir. Ayrıca fail devlet tarafından eksik ödenmiş veya ödenmemiş primlerle ilgili olarak gönderilmiş resmi uyarı mektuplarını da yok etmiştir. Bu şekilde vekil müdür şirketten 1,12 milyon USD zimmetine geçirmiştir. Nihayetinde ise son resmi mektup şirket sahibinin eline geçince hile ortaya çıkmıştır. Şirket yönetimi hile nedeniyle kişiyi şikâyet etmemiştir çünkü şirketin bazı kayıtdışı faaliyetleri söz konusu olup bunun devlet kurumları tarafından anlaşılmasını istememiştir. Bu ise iş hayatındaki en büyük sorunlardan birisidir.

Diğer ülkeler gibi Türkiye’de de sadece çalışanlar değil şirketlerin kendileri de hile yapmaktadırlar. Şirket vekil müdürü şikâyet etmemiştir çünkü bazı kayıtdışı faaliyetlerinin ortaya çıkmasını istememiştir. Hile miktarı şirketin toplam satışlarının yüzde beşi bile olsa şirket hileyi saklamayı tercih etmiştir. Türkiye’de şirketler genelde hile olaylarını devlet, kamuoyu, ortak ve yatırımcılardan saklamayı tercih ederler çünkü kendi pozisyonlarını korumak isterler. Bunu yapmalarının bir diğer nedeni ise diğer çalışanların aynı amaçla ve aynı yöntemleri kullanarak hile yapmalarının önüne geçmektir. Ancak bu örnekte vekil müdürün çok geniş ayrıcalık ve yetkileri bulunmaktadır. Ayrıca fail şirkette kimse tarafından denetlenmemiştir. Bu da sonuç olarak şirkette büyük bir hilenin önünü açmıştır.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; failinin hileyi yapmasına sebep olan **baskı** unsuru tam olarak tespit edilememiştir. Ancak, failin şirketi tam yetkili olarak ve hiçbir denetim ya da kontrole tabi tutulmadan yönetmesi hile **fırsatı** oluşturmuştur. Aynı şekilde failin yaptığı eylemi hangi bakış açısı ile **rasyonelleştirdiği** de tam olarak tespit edilememiştir.

3.4.13 Örnek 13: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tüm faaliyetleri kayıtlı olan şirketlerde bordro çok düşük riskli bir hile alandır. Ancak vergi kaçırma faaliyetinde bulunan şirketlerde bu durum tam tersidir.

Tablo 3.13: Örnek 13- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2006 / 6 Ay
Sektör / Bölüm	Üretim / Yönetim
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Üst Yönetici / 46 Yaşında / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Finans Direktörü
Hile Tutarı	400.000 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilemedi
Hile Nedeni	Uzun yıllar çalışmanın verdiği özgüven
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	Yok
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Sahip Olunan İmkanların Ötesinde Bir Yaşam Kontrol Sorunları Görev Paylaşımına Yanaşmama

Bu örnekte yıllık satış miktarı 400 Milyon USD olan şirketten 400.000 USD çalınmıştır. 46 yaşındaki fail şirkette 15 yıldır çalışmaktadır. Son olarak müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan fail, çalışanların ücret ve maaşlarının doğruluğunu temin etmekten sorumludur. Fail çalışanların bordrolarını hazırlamakta ve ödemeleri takip etmektedir. Kişi bordroları hazırlarken gerçekten ödenen miktarın üstünde bir rakamı bordroda göstermektedir. Ödeme günlerinde ise paranın geri kalan kısmını zimmetine geçirmektedir. Kişi bu hileyi gerçekleştirmeyi başarmıştır çünkü şirket çalışanlarına resmi olmayan ve vergi içermeyen ödemeler yapmaktadır. Diğer türlü böylesi bir ihmalin gerçekleşmesi mümkün değildir. Bordro miktarlarını değiştirerek kişi bir buçuk yıllık bir süre içinde şirketten

400.000 USD çalmıştır. Finans direktörü ücretler arasındaki farkı görüp muhasebe kayıtlarının tutup tutmadığını kontrol edince hile anlaşılmıştır. Şirket yönetimi ise durumu yargıya taşımamıştır çünkü şirketin kayıtdışı faaliyetleri bulunmaktadır ve konunun yargıya taşınması şirket aleyhine yeni sorunlar ortaya çıkaracaktır.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin ücreti ile statüsü arasında orantısızlık olması, şirket sahibinin sorumluluk alanı dışında yoğun görevler vermesi hile için **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirkette bir ücretlerin elden ödenmesi ve kayıt dışı gelir hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin sahip olduğu statüyü gerçekleştirmek için kendisine uygun gördüğü ücret farkını almaya çalışmış ve bu şekilde yaptığı eylemi **rasyonelleştirmiştir**.

3.4.14 Örnek 14: Varlıkların Kötüye Kullanımı

Daha az vergi ödemek amacıyla çalışan ücretlerini gerçeğinden düşük gösteren ve eksik gösterilen kısmı personele kayıtdışı olarak ödeyen bir şirkette meydana gelen hile, hileyi yapanın tehdit ve şantajı nedeniyle şirket yönetimi tarafından gizlenerek kapatılmıştır.

Tablo 3.14: Örnek 14- Varlıkların Kötüye Kullanımı

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2014 / 2 Ay
Sektör / Bölüm	Gıda / İnsan Kaynakları
Hile Türü	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yönetici / 37 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	Bölümden Diğer Çalışanın İhbarı
Hile Tutarı	11.500 USD
Tazmin Durumu	Tazmin Edilemedi
Hile Nedeni	Borçluluk
Grup mu / Bireysel mi?	Bireysel
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetim Yok
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Herhangi bir kırmızı bayrak gözlenmemiştir.

Bu örnekte yıllık satış miktarı 485 milyon USD olan şirkette meydana gelen bir nakit hırsızlığı anlatılmaktadır. Tüm çalışanlarının maaşlarını resmi olarak düşük gösterip devlete ödeyeceği Vergi ve SGK primlerini olması gerekenden az ödeyen

şirketin insan kaynakları yöneticisi bu durumun farkındadır ve lehine kullanmakta kararlıdır. İnsan kaynakları yöneticisi vergi kaçırarak şirkette maaşların bir kısmını elden ödemektedir. Bu durumun oluşturduğu kontrol zaafı nedeniyle bazı kişilere olması gerektiğinden daha yüksek maaş hesaplayıp farkları zimmetine geçirmiştir. Olay yöneticinin ilk ayında meydana gelmiş ve bölümdeki diğer çalışan tarafından farkedilip şirket genel müdürüne bildirilmiştir. Şirket genel müdürü yaptığı incelemede 11.500 USD'lik zimmet meydana geldiğini tespit ederek ilgili şahsı görevden alıp konuyu hukuk birimine aktarmıştır. Hukuk birimi yasal süreç başlatmak için hile faili ile irtibat kurduğunda; failin elindeki maaş listelerini vergi dairesine bildirerek şirketi çok büyük vergi cezaları ile karşı karşıya getireceği yönünde bir tehdit ortaya koymuştur. Zimmete geçirilen paranın onlarca kat üzerinde olan bu ceza riski nedeniyle konu kapatılarak yasal süreçten vazgeçilmiştir. Sonraki araştırmalarda ortaya çıkan bilgiye göre fail tüm kariyerinde bu tür hileler yaparak kendisine ciddi bir servet oluşturmuş ve bunu korumuştur.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin hayat felsefesi olarak kolay yoldan para kazanmayı seçmesi ve bunu sosyal medya hesaplarında ifade etmesi en temel **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirkette bir kısım ücretlerin elden ödenmesi hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin her şirkette birilerinin hile yaptığını düşünmesi bunu şirketlerin vergi kaçırmalarının bir cezası olarak değerlendirmesi yaptığı eylemi **rasyonelleştirmesini** sağlamıştır.

3.4.15 Örnek 15: Yolsuzluk

Uzun süredir şirkette çalışan orta kademe yönetici şirketin bayileri ile iş birliği yaparak büyük bir yolsuzluk gerçekleştirmiştir. Basına yansıyan bu yolsuzluk olayı bir ihbar ile ortaya çıkmış ve yasal süreci halen devam etmektedir.

Tablo 3.15: Örnek 15- Yolsuzluk

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2021 / 4 Yıl
Sektör / Bölüm	Otomotiv / Finans
Hile Türü	Yolsuzluk
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yönetici / 48 Yaş / Erkek

Hileyi Tespit Edenler	İhbar
Hile Tutarı	19 Milyon USD
Tazmin Durumu	Kısmi Tazmin Yapıldı
Hile Nedeni	Paraya Düşkünlük
Grup mu / Bireysel mi?	Grup / Bayilerle Birlikte
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetim Var
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Hayat Koşullarında Tutarsızlık

Bu örnekte yıllık satış miktarı 3,1 milyar USD olan şirkette meydana gelen bir yolsuzluk anlatılmaktadır. Alacaklar Ekip Lideri olarak görev yapan orta kademe yönetici 17 yıldır görev yaptığı şirkette bayilere haksız kazanç sağlayarak onların üzerinden menfaat elde etmiş. Şirketin tüm kurumsal alt yapısı, yetki onay sistemleri etkin olarak uygulanmasına rağmen tecrübeli bir personelin bulunduğu boşluk üzerinden gerçekleştirdiği yolsuzluk son yılların en büyük yolukluklarından biri olarak kayıtlara geçmiştir. Konuyla ilgili yasal süreç başlatılmış ve failin yaptığı görev ve kazançla orantılı olmayan yüksek varlıklarına el konulmuştur. Firmanın halka açık olması nedeniyle yolsuzluk kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin daha çok kazanma ve lüks yaşam hırsı **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin uzun süredir şirkette görev yapması ve bu nedenle yetki onay sistemindeki boşlukları bilmesi bu hileyi yapmasını kolaylaştırmıştır. Şirketteki yetki onay sistemindeki boşluklar hile **fırsatı** oluşturmuştur. Failin hileyi **rasyonelleştirme** nedeni hakkında bilgi edinilememiştir.

3.4.16Örnek 16: Yolsuzluk

Şirkette görev yapan iki orta kademe yönetici şirket bayileri ile gizli ortaklık ilişkisi kurmuş ve bu şekilde haksız kazanç elde etmiştir. Öte yandan bayilerden nakit olarak tahsil ettiği tutarları şirkete şahsi kredi kartı ile ödeyerek çok büyük izler bırakmışlardır. İç kontrol ve denetim sistemi yetersiz olan şirkette üç yıl boyunca devam eden bu uygulama yeni kurulan iç denetim bölümü tarafından ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 3.16: Örnek 16- Yolsuzluk

Tespit Edildiği Yıl / Süresi	2023 / 22 Ay
Sektör / Bölüm	Gıda / Satış
Hile Türü	Yolsuzluk
Hileyi Yapanlar	Orta Kademe Yöneticiler / 33 ve 35 Yaş / Erkek
Hileyi Tespit Edenler	İç Denetim Kontrollerinde
Hile Tutarı	Net Tutar Tespit Edilemedi (50.000 USD üzeri)
Tazmin Durumu	Tazmin Edilemedi
Hile Nedeni	Düşük Ücret Politikası
Grup mu / Bireysel mi?	Grup
İç ya da Dış Denetçi var mı	İç Denetim Yokken Gerçekleştirilmiş
Kırmızı Bayrak (Red Flag)	Herhangi bir kırmızı bayrak gözlenmemiştir. Düşük Ücret İzin Kullanmamak Sahip Olunan İmkanların Ötesinde Bir Yaşam

Bu örnekte yıllık satış miktarı 15 milyon USD olan şirkette meydana gelen yolsuzluk anlatılmaktadır. Faaliyet gösterilen sektör itibariyle ücret politikası piyasanın altında olan şirkette uzun süreli çalışanların olması, düşük ücret almalarına rağmen çalışmalarına devam etmeleri önemli bir işaret oluşturmaktadır. Vakaya konuyu yolsuzluk işleminde, şirketin iki satış yöneticisinin yeni bayilerle gizli ortaklıklar kurdukları, onların ödemelerinden kendi paylarına düşen kısımların anlaşılmasında adına tahsilatları elden yaparak şahsi kartlarıyla yaptıkları anlatılmaktadır. Yolsuzluk failleri düşük ücretlerini dengelemek için kendilerine gelir kapısı oluşturmuş ve bunu üç yıl boyunca sürdürmüşlerdir. Gizli ortaklıklar üzerinden yürüten yolsuzluklar neticesinde oluşan kayıp net olarak hesaplanamamaktadır. Çünkü burada ortak olunan bayilere yapılan ek iskontolar, kampanyalı satışların üç yıllık geçmişe dayanması ve genel kampanyalarla iç içe girmesi hesaplamayı imkânsız hale getirmektedir. Şirkette yeni kurulan iç denetim departmanı tahsilat kontrollerinde iki yöneticinin şahsi kredi kartlarıyla yaptıkları yüklü ödemeler tespit edilmiş ve yapılan detaylı çalışma ve soruşturmalar neticesinde konu ortaya çıkarılmıştır. Her iki personelin görevine son verilerek konu yargıya intikal ettirilmeden kapatılmıştır. Şirkette devam eden düşük ücret politikası kısmen düzeltilerek benzer yolsuzlukların ortaya çıkması engellenmeye çalışılmaya başlanmıştır.

Vakayı hile üçgeni açısından incelediğimizde; hile failinin aldığı ücretin düşüklüğü ve giderlerini karşılamaya yetmemesi **baskı** unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Failin yürüttüğü görev kapsamında denetlenmemesi ve yaptığı işlerin sorgulanmaması hile **fırsatı** oluşturmuştur. Düşük ücret politikası failin hileye yeltenmesinde temel **rasyonelleştirme** unsuru olarak değerlendirilmektedir.

3.5 Örnek Vakaların Değerlendirilmesi

Bir önceki bölümde Türkiye'deki hile örnekleri ele alınmış olup bu sonuçlar ACFE (2024) raporundaki sonuçlarla karşılaştırılarak aşağıdaki tablo elde edilmiştir. ACFE (2024) rapor verilerinde Türkiye Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya bölgesinde yer almış olup ülkemizden dokuz vaka rapora girmiştir. ACFE (2024) raporunda yer alan vakalar Ocak 2022-Eylül 2023 yılları arasında tespit edilmiş olayları gösterirken Türkiye vakaları 2000 – 2023 yılları arasında tespit edilmiştir.

Tablo 3.17: ACFE RTTN 2024 – Türkiye Örnek Olay karşılaştırması

	ACFE 2024	TÜRKİYE ÖRNEKLER
Toplam Kayıp	3,1 Milyar dolar	1,03 Milyar dolar
Ortalama Kayıp (Medyan)	145.000 dolar	375.000 dolar
En Yaygın Hile Türü	Yolsuzluk	Varlıkların Kötüye Kullanımı
Geçmişinde Benzer Suç	Yüzde 5	Yüzde 14
Ortalama Hile Süresi	12 Ay	16,7 Ay
Tespit Türüne Göre olayların oranı		
İhbar	Yüzde 44	Yüzde 13
İç Denetim	Yüzde 14	Yüzde 56
Yönetim Kontrolleri	Yüzde 13	Yüzde 31
Hileyi yapanın şirketteki kıdemine göre ortalama (Medyan) kayıp		
5 Yıldan Az	100.000 dolar	110.000 dolar
5 Yıldan Çok	200.000 dolar	400.000 dolar
Hile Türüne göre ortalama (Medyan) kayıp		
Varlıkların Kötüye Kullanımı	120.000 dolar	100.000 dolar
Hile	200.000 dolar	110.000 dolar
Hileli Finansal Raporlama	766.000 dolar	1 Milyar dolar

ACFE (2024) raporunda da görüldüğü gibi hileli finansal raporlama birçok kurumda nadiren görülse de en yüksek maliyete neden olan hile türüdür. Yine aynı rapora göre bankacılık ve finans sektörü yüzde 15,9 oranıyla hile olayları ile karşı karşıya kalmıştır (ACFE, RTTN 2024). Türkiye'de görülen örneklerden yalnızca biri bankacılık sektöründe meydana gelmiştir. İlave olarak ACFE (2024) raporu

bütün hile faillerinin yüzde 19'unun 36-40 yaş arasında olduğunu ve hile işleme eğiliminde olduklarını göstermiştir (ACFE, RTTN 2024). Ülkemiz örneklerinde ise bu oran yüzde 28 olarak ortaya çıkmıştır.

Türkiye'deki hile örnekleri aynı zamanda şirketlerin hile olaylarını devletten, kamuoyundan ve hissedarları ile yatırımcılarından sakladığını çünkü imajlarının bozulmasını istemediklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda örneklerde yer alan bazı şirketler; kayıt dışı faaliyetlerinin ortaya çıkmasından endişe ettikleri için de hileyi gizlemek zorunda kalmışlardır. Bu durum ACFE raporlarında gündem olmayan özellikli bir durumdur. Hilenin ifşa edilmemesindeki bir diğer neden ise; diğer çalışanların benzer amaç ve yöntemlerle hareket ederek hile yapmalarının önüne geçmektir. Öte yandan Ocansey & Ganu (2017) çalışmasında belirttiği üzere; etik değerler şirket kültürüne sağlam bir şekilde yerleştirildiğinde ve üst düzey liderlikte örneklenildiğinde çalışan hilesinin en az indirimesi daha olasıdır. Yukarıdaki yer alan bazı vakalarda görüleceği üzere kayıt dışı faaliyet gösteren firmalarda hile suçu işlenmiş ve bunlar için adli süreç başlatılamamıştır. Bu durum Ocansey & Ganu çalışmasını teyit eder nitelikte bir etik durum örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hilelerin gizlenmesi durumu, Uluslararası Şeffaflık Örgütü de Türkiye 2023 Yolsuzluk Algı Endeksi (Corruption Perception Index-CPI 2023) çalışması ile de teyit edilmektedir. CPI 2023 raporuna göre Türkiye'nin ortalama skoru 34 puan çıkmaktadır. Türkiye 2012 yılında 49 puan, 2013 yılında 50 puan, 2014 yılında 45 puan, 2015 yılında 42 puan, 2016 yılında 41 puan, 2017 yılında 40 puan ve 2018 yılında ise 41 puan almıştır. Yıllar itibariyle ülkemizin puanı gerilemeye devam etmektedir. Bu sonuçlar da yıllar geçtikçe Türkiye'nin şeffaflığın azaldığını göstermektedir. Türkiye yine aynı endekse göre 2008-2012 yılında şeffaflık konusunda ilerleme gösterirken 2012-2024 yılları arasında 61 sıra gerileyerek 180 ülkede 115. sıraya gelmiştir. Bu duruma paralel olarak da şirketler hile olaylarını ifşa ve ilan etmekten imtina etmektedirler. Birçok durumda şirketler failleri dava etmekten de kaçınmışlardır çünkü şirketlerin bu tür durumlarda kayıtdışı ekonomik faaliyetleri söz konusudur. Durumu hukuk mercilerine taşıdıkları takdirde bu

kayıtdışı faaliyetlerin devlet kurumları tarafından öğrenileceğini düşündükleri için yasal haklarını aramayı tercih etmemektedirler.

Örnekler başka bir önemli sorunu ortaya koymuştur. Şirketlerde hileye karşı son derece zayıf bir kontrol mekanizması ve denetim önlemleri bulunmaktadır. Bu da şirketlerin hile mücadele gücünü zayıflatmaktadır.

- Örneğin neredeyse bütün örnekler düzenli bir gözlem ve denetim mekanizmasının olmadığını göstermiştir.
- Bazı önemli pozisyonlar için şirket son derece geniş yetkiler vermiştir
- Yönetim şüphelendiği çalışanları ve yöneticileri takip etmeliydi. Çalışan ve yöneticilerin davranışlarının ve özel hayatlarının değişmesi önemli bir hile işareti olabilmektedir. Bu ihtimallere karşı yönetimin önemli değişiklikler halinde alarm halinde olmalıdır.
- Örnekler, belli bir iş tanımı ve sorumluluklarının olmadığını göstermektedir. Ayrıca üst düzey yönetimi için düzenli bir denetim sistemi de söz konusu değildir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçları failin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, tecrübesi, pozisyonu, çalıştığı bölümü, firmanın büyüklüğü ve sektör türü gibi değişkenlerin kurumdaki hile olaylarını etkilediğini göstermektedir. Burada hile olayları ile ilişki temelinde her değişken ayrı ayrı ele alındığında ACFE (2024) raporu gibi çalışmalar ışığında önemli bulgular elde edilmiştir. Bu sonuçlar, yaş, cinsiyet, pozisyon, tecrübe ve çalışılan bölüm gibi hile failinin kişisel özelliklerinin hile olayları arasındaki ilişkiyi açıklamada rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Bu tez incelenen vaka ve raporlara dayanarak bazı sonuçlar ortaya koymaktadır:

- 1- Hile failleri ortalama olarak 36-45 yaşları arasındadır. (KPMG, 2016). Bazı çalışmalar faillerin 40 yaşın üstünde olduklarını ortaya koymaktadır (PWC, 2012). Bu iki çalışmanın dışında, ACFE (2024) faillerin yaşları ile ilgili

daha detaylı bulgular sunmaktadır. Buna göre hile faillerinin yüzde 3'ü 26 yaşın altındadır. Hile faillerinin yüzde 10'unun yaşları 26-30; hile faillerinin yüzde 16'sinin yaşları 31-35; hile faillerinin yüzde 19'unun yaşları 36-40; hile faillerinin yüzde 18'inin yaşları 41-45; hile faillerinin yüzde 16'sının yaşları 46-50; hile faillerinin yüzde 9'unun yaşları 51-55; hile faillerinin yüzde 6'sının yaşları 56-60 arasındadır. Hile faillerinin yüzde 3'ünün yaşları 60'ın üzerindedir (ACFE, RTTN 2024). Her üç çalışmanın ortak neticesi hile faillerinin 40 yaş ve üzerinde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.

2- KPMG (2022), PWC (2022) ve ACFE (2024) çalışmalarına göre faillerinin çoğu erkektir. Daha detaylı bakıldığında ise erkeklerin kadınlara göre yüzde 74'a karşı yüzde 25 oranıyla hile eğilimlerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır (ACFE, RTTN 2024). Holtfreter (2004) de kurum türüne göre hile faili cinsiyeti ile ilgili detaylı bir inceleme yapmıştır. Bu çalışmanın ışığında, ABD'de devlet sektöründe faillerin yüzde 55,8'i erkek, 44,2'si kadın, kar gütmeyen kurumlar sektöründe faillerin yüzde 44,6'sı erkek, 55,4'ü kadın, özel sektörde faillerin yüzde 47,9'u erkek yüzde 52,1'i kadın ve halka açık şirketlerde faillerin yüzde 60,7'si erkek yüzde 39,3'ü ise kadındır (Holtfreter, 2004). Cinsiyet analizi ile ilgili olarak kadınların istihdama katılımının ülkelere göre değişim göstermesi de sonuçları önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle Amerika'da hile yapan kadınların diğer ülkelerden çok daha yüksek orana sahip olmasının bu durumla ilgili olduğunu değerlendirmekteyiz.

3- Hile unsurlarından motivasyon unsurunun doğru insan kaynakları politikaları ile kısmen de olsa yönetilebilir olduğu ACFE (2024) rapor sonuçlarından anlaşılmaktadır. Buna göre hile faillerinin yüzde 45'inin şirketlerin insan kaynakları uygulamalarında çeşitli belirtiler gösterdikleri görülmüştür. Örneğin, hile faillerinin yüzde 14'ü düşük performans değerlendirmesine tabi tutulmuş, yüzde 12'si işini kaybet korkusu yaşamış, yüzde 11'inin ise zam veya terfi talebi onaylanmamıştır. Yine aynı şekilde

faillerin yüzde 15'i ücret kesintisi, diğer hak kesintisi ya da işten çıkarma durumlar yaşamıştır.

- 4- Faillerin en fazla çalıştıkları bölüm ise operasyon ya da finans ilişkili bölümlerdir. KPMG (2022) araştırmasına göre failler daha çok bu tür bölümlerde çalışmaktadır. Başka bir çalışma da faillerin en fazla çalıştıkları bölümler olarak operasyon, muhasebe, satış, müşteri hizmetleri, üst yönetim ve satınalma (sırasıyla bütün bölümlerin yüzde 14, 12, 12, 9, 9, ve 7'si) olarak göstermektedir (ACFE, RTTN 2024).
- 5- ACFE (2024) raporuna göre hile faillerinin pozisyona göre üç temel iç kontrol eksikliğinden yararlanma yüzdeleri tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile hileden korunmak için iç kontrol sistem ve uygulamalarının çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ve üst yönetimin yüzde 31, yöneticilerin ise yüzde 34'ü yetersiz iç kontrol nedeniyle hile suçu işlediği anlaşılmıştır. Bir diğer ifade ile tüm pozisyon seviyesindeki hile faillerinin hile ortamlarında yüzde 70'in iç kontrol zaafı (yetersiz iç kontrol, yetersiz yönetim gözden geçirmeleri ve mevcut kuralların yetersiz veya yanlış uygulanması) olduğu gözlenmiştir.
- 6- Son yıllarda kripto paraların hile failleri tarafından kullanıldığı görülmeye başlamıştır. ACFE (2024) rapor bulgularına göre hile failleri haksız şekilde hile yoluyla elde ettikleri gelirlerinin yüzde 47'sini kripto paraya çevirmektedir. Ayrıca yine hile failleri rüşvet gibi gayrimeşru gelirlerinin yüzde 33'ünü kripto para olarak tahsil etmektedir.
- 7- Hile suçu ortaya çıkan faillerin yüzde 67'si işten çıkarılmış olup yüzde 10'u tespit öncesi ya da sonrası işi bırakmıştır. Geriye kalan yüzde 23'lük kısım ise; yüzde 11'lik kısım soruşturma sürecinde görevden el çektirilmiş, yüzde 9'u işten uzaklaştırılmış, yüzde 8'i ile bir noktada uzlaşmış, yüzde 5'ine hiçbir yaptırım uygulanmamıştır. Hile kaynakları ortalama kayıp 250.000 USD olan vakalar adli makamlara bildirilirken, ortalama kayıp tutarı 63.000

USD olan vakalar bildirilmemiştir. Şirketlerin adli süreçlere başvurmamasının üç temel nedeni; iç disiplinin yeterli gelmesi, firmanın imajının olumsuz etkilenmemesi ve fail ile uzlaşmadır.

- 8- Yönetim düzeyi ya da pozisyon ile hile riski arasında doğrudan bir ilişki yoktur. KPMG (2022) çalışmasına göre kıdemli yönetim pozisyonları çalışanları hile yapmaya daha eğilimlidir. Ancak PWC (2022) raporu ise bunun aksine, kıdemli olmayan pozisyonlarda çalışanların bu konuda daha yatkın olduklarını ileri sürmektedir. Holtfreter (2004) de kurum türüne göre faillerin pozisyonu ile ilgili detaylı bir araştırma yapmıştır. Çalışmaya göre ABD’de devlet sektöründe faillerin yüzde 66’sı çalışan olarak yüzde 34’ü ise yönetici olarak çalışmakta iken kar gütmeyen kurumlarda faillerin yüzde 65,2’si çalışan, yüzde 34,8’i yönetici, özel sektörde faillerin yüzde 56,7’si çalışan yüzde 43,3’ü yönetici olarak ve halka açık şirketlerde faillerin yüzde 52,6’sı çalışan yüzde 47,4’ü ise yönetici olarak çalışmaktadır. Ayrıca Aksoy & Kahyaoğlu (2012), katılımcıların yüzde 40’ı hilelerin genelde çalışan ve üst düzey yöneticiler tarafından işlendiğini düşündüklerini ifade etmiştir. Çalışanların ve yöneticilerin ardından ise yüzde 33 ile tedarikçiler ve hizmet sağlayıcıları en fazla hile işleyen grup olarak dikkat çekmektedir.
- 9- ACFE (2024) raporu hile riski ile failin pozisyonu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre hile faillerinin yüzde 37’si çalışan, yüzde 41’i yönetici ve yüzde 19’u da işyeri sahibidir. Öte yandan iş yeri sahipleri ve yöneticilerin faili oldukları hilelerde ortalama kayıp ve maliyet 500 bin USD iken düşük düzey çalışanların faili oldukları olayların ortalama maliyeti ise bu rakamın sekizde biridir. ACFE (2024) raporu iş yeri sahipleri ve yöneticilerin işlediği hilelerin çok daha maliyetli olduğunu çünkü üst düzey faillerin düşük düzeyli çalışanlara göre şirket varlıklarına daha fazla erişimlerinin olduğunu ve bunların kendi suçlarını örtmek adına daha fazla yetki ve güce sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

10- KPMG (2022) çalışmasına göre faillerin çoğunun kurumda on yıldan fazla tecrübesi bulunmaktadır. Ancak ACFE (2024) çalışması faillerin tecrübesi ile ilgili daha detaylı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu rapora göre süre ile hile kaybı arasında bir ilişki bulunmakta ve failin çalışma süresi arttıkça hile kaynaklı kayıp miktarının arttığı görülmektedir. Bu çalışmada ele alınan olayların yüzde 9'unda iş tecrübesi bir yılın altında olan faillerin ortalama maliyeti 50.000 USD iken çalışma tecrübesi on yılın üstünde olan hile faillerinin neden olduğu ortalama zarar bu rakamın beş katı olarak gerçekleşmiştir (250.000 USD).

11- Bu önemli konuların dışında bir başka konu da hile olaylarına karşı Türkiye'de ortaya çıkan şeffaflık azalmasıdır. 2023 yılında 180 ülke arasında Türkiye 34 puan alarak 115. sırada çıkmıştır (Transparency International, 2023). Bu skor 2012 yılında 49 (Transparency International, 2012), 2013 yılında 50 (Transparency International, 2013), 2014 yılında 45 (Transparency International, 2014), 2015 yılında 42 (Transparency International, 2015), 2016 yılında 41 (Transparency International, 2016) ve 2017 yılında 40 (Transparency International, 2017) olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre Türkiye teorik olarak yıllar içinde yolsuzluğa karşı şeffaflığını kaybetmeye başlamıştır. Özellikle 2008-2012 yıllarında şeffaflığı artan ülkemiz son altı yılda oldukça gerilemiştir.

SONUÇ

Hile, kandırma yoluyla yasadışı ve haksız avantaj ve kazanç elde etmek üzere para, zaman, mülk ve envanterden yoksun bırakmak için yapılan bilinçli bir eylem olarak tanımlanmıştır. Sadece gelişmiş ülkeler ve kurumlar değil gelişmekte olan ülkeler ve kurumlar da çalışan hilelerine maruz kalmaktadır. Hile, sadece kurum içinde zarara yol açmamakta ayrıca kamuoyunu, hissedarları, yatırımcıları ve ülkelerin ekonomilerini de olumsuz etkilemektedir.

Bu tez Türkiye'deki hile olaylarını analiz etmekte olup, hileleri ve hile faillerini sınıflandıran ACFE (2024) raporuna ve Yolsuzluk Algı Endeksine (2023) dayandırılmıştır. Yolsuzluk Algı Endeksi sonuçlarına göre Türkiye yıldan yıla daha az şeffaf hale gelmiş olup şirketlerde meydana gelen hileleri şirketlerin gizleme eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir.

ACFE raporları ve diğer çalışmalara paralel olarak ele alınan vaka analizlerinin de gösterdiği gibi varlıkların kötüye kullanılması kurum içinde en sık rastlanan hile türü olmuştur. Aksoy & Kahyaoğlu (2012) da şirket varlıklarının çalınmasının Türkiye'de en sık rastlanan hile türlerinden birisi olduğunu ortaya koymuştur. ACFE (2024) raporuna göre varlıkların kötüye kullanılmasının bütün olayların yüzde 89'unu teşkil etmiş ve 120.000 USD kayıp tutarı ile en düşük maliyetli hile türü olmuştur. Ele alınan vaka analizlerinde de varlıkların kötüye kullanımı hile suçunun payı yüzde 86 çıkarak ACFE ile benzer sonuçları vermiştir.

Kurumlar için en yüksek maliyete yol açan hileli finansal raporlarma ACFE (2024) raporunda yüzde 5, ele alınan vaka analizinde yüzde 7 çıkmıştır. Hileli finansal raporlama gerek kamuoyu ve gerekse maruz kalan işletmeler açısından en önemli ve en tehlikeli hile türüdür.

Büyük küçük tüm şirketler hile olaylarına karşı tam anlamıyla korunaklı değildir. Bazı çalışmalar yüzden fazla kişi istihdam eden şirketlerin de hileden etkilendiğini

(yüzde 57,8) göstermektedir (Peltier-Rivest, 2009). ACFE (2024) raporunda çalışan sayısı 100'ün altında olan küçük şirketlerin bütün hile olaylarının yüzde 21'inden etkilendiği ve ortalama kayıplarının da 141.000 USD olduğu ifade edilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda olduğu üzere küçük şirketler de büyük şirketler gibi hile sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

ACFE (2024) raporu ve Peltier-Rivest'in (2009) çalışması özel şirketlerin hile vakası ile daha fazla karşılaştıklarını (yüzde 42'si) göstermektedir. Ancak PWC (2010) bu çalışmalardan daha farklı bulgular ortaya koymuştur. Buna göre hileye maruz kalan şirketlerin yüzde 28'si özel şirketler iken kamu kurumları ve halka açık şirketlerde bu oran sırasıyla yüzde 37 ve yüzde 31 olmuştur. Aksoy & Kahyaoğlu (2012) ise halka açık şirketlerin Türkiye'de hile sorunu ile daha az karşılaştığını ortaya koymuştur.

Konuyu faaliyet gösterilen sektör açısından irdelediğimizde hile riskinin sektör ve şirket türüne göre değiştiği görülmektedir. ACFE (2024) raporunda en fazla hile olayı bankacılık ve finansal hizmetler, imalat ve kamu kurumlarıdır. Raporda yer alan her üç hile olayından biri bu üç sektörde yaşanmıştır. Öte yandan ele alınan vaka en yüksek payın yüzde 43 ile imalat sektöründe görüldüğü, bankacılık ve finans sektörünün payının ise ACFE (2024) raporundaki bulgunun aksine düşük bir paya (yüzde 14) olduğu görülmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu)'nın bankacılık sektöründe uyguladığı kural ve düzenlemelerin etkisi olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'deki hile örnekleri genelde şirketlerin hileyi saklama eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Türkiye'deki hile örnekleri incelendiğinde genel olarak bu sonuçlara ulaşmak mümkündür:

- En yaygın şekilde görülen hile türleri hileli varlıkların kötüye kullanımı, en yüksek maliyetli hile türü ise hileli finansal raporlamadır.
- Failler genelde 40 yaş üzeridir ve yaş arttıkça hile zararı da artmaktadır.
- Failler genelde erkektir.

- Failler genelde yönetici ve üstü pozisyonlarda çalışmaktadır.
- Faillerin şirketteki kıdemi arttıkça hile tutarı da artmaktadır.
- Hilenin şirketlere zararı uzun yıllardır ticaretinin yüzde 5'i denk gelmektedir.
- Hile faillerinin çok yüksek bölümün (yüzde 87) geçmişinde herhangi bir hile suçu bulunmamaktadır.

Daha önce de ifade edildiği gibi Türkiye’de şirketler genelde hile olaylarını ilan ve ifşa etmekten çekinmekte ve kendi çalışanlarına ve kamuoyuna karşı bu konuda şeffaf olmaktan kaçınmaktadırlar. Bu eğilim 2023 Küresel Şeffaflık Endeksinde de net olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketler genelde hile olaylarını devlet, kamuoyu, ortaklar ve yatırımcılardan saklamakta ve bu şekilde kendi imaj ve pozisyonlarını korumak istemektedirler. Hile olaylarını saklamanın bir diğer nedeni de şirkette çalışan diğer personelin aynı amaç ve yöntemleri kullanarak hile yapmalarını önlemektir. Bazı durumlarda kurum içindeki en büyük hile faili kurumun bizzat kendisidir. Örneğin 12 numaralı örnekte şirket müdür vekilini dava etmek istememiştir çünkü şirketin birtakım kayıtdışı faaliyetleri söz konusudur. Bu örnekte hile miktarı firmanın toplam yıllık satışının yüzde beşi gibi yüksek bir meblağ olmasına rağmen yine de şirket durumu ifşa etmekten kaçınmıştır.

Şirketlerin ticaretlerinin yüzde 5’inin hile nedeniyle kaybedildiği neredeyse tüm ACFE raporlarında net olarak ortaya konmuştur. Ancak buna rağmen Baird, Zelin & Oslon (2016) çalışmasında belirtildiği gibi çalışan hile suçu diğer suçlardan daha az ciddiye alınmaktadır. Zira, şirketler tarafından adli makamlara intikal edilmesi dışında çalışan hilelerine dair özel bir düzenleme yapılmamıştır. Tahmini olarak dünya ticaretinin 5 Trilyon USD’sinin çalışan hilesi yoluyla haksız bir şekilde ele geçirilmesine rağmen konu hak ettiği bir ehemmiyetle ele alınmamaktadır. Gates, Prachyl & Sullivan (2016) bu konuda öğrencilerin farkındalıklarını artırmak için çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmaların sağlayacağı farkındalık artışı zamanla çalışan hilesi konusunda toplumsal bilinçlenmeyi güçlendirecektir.

Öte yandan bütün sonuçlar aslında şirketlerin, kendi personelini hile olayları ile ilgili olarak şeffaf olmaları yönünde teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir. Şirketler ayrıca hile risklerini tespit etmek ve azaltmak üzere dahili mekanizmalarını kontrol etmek için kendi personelini güçlendirmelidir. Hile riski şirketlerde çok önemli bir sorun olduğu için yönetim hile riskine karşı önemli adımlar atmak durumundadır.

Hile konusunda literatürde önemli çalışma alanları olduğu gözlemlenmiştir. Aynı şekilde hileyi önleme konusunda ciddi çalışma fırsatları olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle hilenin önlenmesi ile ilgili olarak insan kaynakları, hukuk ve iç denetim birimlerini kapsayan analizler ve çalışmalar yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACFE.: 2018 **Report to the Nations 2018 Global Study On Occupational Fraud and Abuse, Technical Report**, Association of Certified Fraud Examiners, 2018 Global Fraud Study, Texas.
- ACFE.: 2022 **Occupational Fraud 2022: A Report To The Nations**, Association of Certified Fraud Examiners, 2022 Global Fraud Study, Texas.
- ACFE.: 2024 **Occupational Fraud 2024: A Report To The Nations**, Association of Certified Fraud Examiners, 2024 Global Fraud Study, Texas.
- Aksoy, T., Kahyaoğlu, S.: 2012 An Emprical Analysis on the Determinants of Fraud Cases in Turkey, **International Journal of Business and Social Science**, Vol.3, No:1, pp.157-164.
- Ayaz, M.: 2008 “Lessons from a Fraud Case in Turkey, ISACA,” (Çevrimiçi) <http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2008/Volume-2/Documents/jopdf0802-lessons-from-fraud-case.pdf>, 1 Mart 2022.
- Baird, J. E., Zelin, R. C., Olson, K. C.: 2016 Occupational Fraud: A Comparison of Perceptions of Law Enforcement Majors, Accounting Majors, and Other Business Majors, **Journal of Forensic & Investigative Accounting**, Vol.8, No.2, pp.275-287.
- Beasley, M. S., Carcello, J.V., Hermanson, D. R.: 1999 **Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 An Analysis of U.S. Public Companies, Association Sections, Divisions, Boards, Teams.** 453.
- Bozkurt, N.: 2011 **Hile**, 3. Basım, İstanbul, Alfa Yayınları.
- CAQ Report.: 2010 **Deterring and Detecting Financial Reporting Fraud: A Platform for Action**, The Center for Audit Quality, Washington.
- Chene, M.: 2012 **Overview of Corruption and Anti-Corruption in Turkey**, Anti-Corruption

Resource Centre, U4 Expert Answer, Transparency International.

Christensen, J.A., Byington, J. R.: 2002 Can the CFO Stop White Collar Crime?, **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, Wiley Periodicals, Inc.

Chung, T., Sharma, P. N., Lee C. C., Pinto, J.: 2021 National Culture and Occupational Fraud Magnitude: The Moderating Role of Fraud Type, **Journal of Forensic Accounting Research**, Vol. 6, No.1, p.406–435.

Cressey, D. R.: 1953 **Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement** Glencoe, IL: The Free Press.

Daigle, R. J., Hayes, D. C., Morris, P. W.: 2014 Helping Students Understand Occupational Fraud by Applying the ACFE Report to Daytime Television Talk Show Confessions, **American Accounting Association**, Vol.29, No.2, pp.319-330.

Daly, K.: 1989 Gender and Varieties of White-Collar Crime, **Criminology**, Vol.27, No.4, pp.769–794

Deloitte 1.: t.y “A Price Check on Fraud: Use Analytics to Detect Fraud and Grow Margins” <https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada> (Çevrimiçi) 20 Ocak 2014.

Denman, D. E.: 2019 2018 Report on Occupational Fraud: Results and How Companies Can Protect Their Assets, **Journal of Accounting and Finance**, Vol. 19 No.4, p.97-112.

Ernst, Young.: 2010 **EY Summary of the COSO Study: Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007 – An Analysis of U.S. Public Companies**, Ernst & Young LLP.

Ernst, Young.: 2013a **Navigating Today's Complex Business Risks, Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2013**, EYGM Limited 2013.

Ernst, Young.: 2013b **Deterrence and Detection of Financial Fraud A Growing Concern**, Ernst & Young LLP, Published in India.

- Ernst, Young.: 2013c **Building a More Ethical Business Environment, Asia-Pacific Fraud Survey 2013**, Ernst & Young.
- Ernst, Young.: 2016 **Corporate-Misconduct-Individual Consequences Global Enforcement Focuses the Spotlight on Executive Integrity 14th Global Fraud Survey**, Ernst & Young.
- Ernst, Young.: 2018 **The Poll: Global Fraud Survey**, Ernst & Young.
- Gates, S., Prachyl, C. L., Sullivan, C.: 2016 Using Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse to Stimulate Discussion of Fraud in Accounting and Business Classes, **Journal of Business and Behavioral Sciences**, Vol.28, No.1, pp.106-115.
- Global Corruption Barometer.: 2011 **“Global Corruption Barometer Report,”** (Çevrimiçi) <http://www.transparency.org/gcb201011/results>, 6 Nisan 2014.
- Global Corruption Barometer.: 2023 **“Global Corruption Barometer Country Data,”** (Çevrimiçi) <https://www.transparency.org/en/countries/turkey>, 09 Nisan 2024.
- Global Corruption Barometer.: 2023 **“Global Corruption Barometer Results 2017,”** (Çevrimiçi) <https://www.transparency.org/en/gcb/global/global-corruption-barometer-2017/press-and-downloads>, 09 Nisan 2024.
- Global Integrity.: 2010 **“Global Integrity Report – Turkey Country Profile,”** (Çevrimiçi) https://www.globalintegrity.org/global_year/2010/ 4 Nisan 2022.
- Global Integrity.: 2010 **“EY Global Integrity Report 2022,”** (Çevrimiçi) https://www.ey.com/en_gl/insights/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity, 11

Nisan 2024.

- Hacıhasanoğlu, T., Karaca, N.: 2015 Potansiyel Muhasebe Meslek Mensuplarının Yolsuzluk algısı Üzerine Bozok Üniversitesi'nde Yapılan Bir Araştırma, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8 No.1, s.117-130.
- Heimer, K.: 2000 Changes in the Gender Gap in Crime and Women's Economic Marginalization, **Criminal Justice 2000**, Vol 1. Washington, DC: National Institute of Justice.
- Holtfreter, K.: 2004 Fraud in US Organizations: An Examination of Control Mechanism, **Journal of Financial Crime**, Vol 12. No.1, pp.88-95.
- Iyer, N., Samociuk, M.: 2006 **Fraud and Corruption Prevention and Detection**, Gower Publishing Limited, London, England.
- İlter, C.: 2009 Fraudulent Money Transfers: A Case from Turkey, **Journal of Financial Crime**, Vol.16, No.2, s.125-136.
- Jans, M., Lybaert, N., Vanhoof, K.: 2010 Internal Fraud Risk Reduction: Results of a Data Mining Case Study, **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.11, No.1, pp.17-41.
- Jensen, J.V.: 1987 Ethical Tension Points in Whistleblowing, **Journal of Business Ethics**, Vol.6, No.4, pp.321-328.
- Kalovya, O.Z.: 2023 Determinants of Occupational Fraud Losses: Offenders, Victims and Insights from Fraud Theory, **Journal of Financial Crime**, Vol.30 No.2, p.361-376.
- Kiragu, D. N., Gikiri, L. W., Iminza, W. N.: 2015 Operational Governance and Occupational Fraud Risk in Commercial Banks in Kenya: A Positivism Approach, **European Journal of Business Management**, Cilt 2 No.1, s.401-422.
- KPMG.: 2011 **Who is the Typical Fraudster?**, KPMG International Cooperative.

- KPMG.: 2016 **Global Profiles of the Fraudster: Technology Enables and Weak Controls Fuel the Fraud**, KPMG International Cooperative.
- KPMG.: 2022 **Global Profiles of the Fraudster: White-Collar Crime-Present and Future**, KPMG International Cooperative.
- Krambia, Kapardis, M., Zopiatis, A.: 2010 Investigating Incidents of Fraud in Small Economies: The Case for Cyprus, **Journal of Financial Crime**, Vol.17, No.2, pp.195-209.
- Macailao, M. C.: 2020 Raising the Red Flags: The Concept and Indicators of Occupational Fraud, **Journal of Critical Reviews**, Cilt 7 No.11, s.26-29.
- Machen, M. J., Richards, R. E.: 2004 The Use of Fraud Examiners in the Battle Against Occupational Fraud and Abuse, **The Journal of Investment Compliance**, pp.67-71.
- Micelli, M. P., Near, J. P.: 1992 **Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies, and Employees**, Lexington Press, New York, USA.
- Nawawi, A., Salin, A. S. A. P.: 2018 Internal Control and Employees' Occupational Fraud on Expenditure Claims, **Journal of Financial Crime**, Vol.25, No.3, pp.891-906.
- Ocansey, E. O. N. D., Ganu, J.: 2017 The Role of Corporate Culture in Managing Occupational Fraud, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.8, No.24, pp.102-107.
- Peltier, Rivest, D.: 2009 An Analysis of the Victims of Occupational Fraud: A Canadian Perspective, **Journal of Financial Crime**, Vol.16, No.1, pp.60-66.
- Peltier, Rivest, D., Lanoue, N.: 2012 Thieves from within Occupational Fraud in Canada, **Journal of Financial Crime**, Vol.19 No.1, pp.54-64.
- Petersen, A., Bruwer, J. P., Rox, S. L.: 2018 Occupational Fraud Risk, Internal Control Initiatives and the Sustainability of Small, Medium and Micro Enterprises in a Developing Country: A Literature Review, **Financial Economics**, Vol.14, No.4, pp.567-580.

- Protiviti, Risk Consulting.: 2009 Business “**Fraud Prevention and Detection in a Manufacturing Environment,**” (Çevrimiçi) http://www.protiviti.com/en-US/Documents/POV/FRM_in_Manufacturing.pdf, 9 Nisan 2021.
- PWC.: 2010 **Fraud in the Public Sector,** PricewaterhouseCoopers, Public Sector Research Center Publication.
- PWC.: 2012 **Fighting Fraud in Government,** PricewaterhouseCoopers LLP.
- PWC.: 2020 **Fighting Fraud: A Never-Ending Battle PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2020,** PricewaterhouseCoopers LLP.
- PWC.: 2022 **Protecting the Perimeter. The Rise of External Fraud PwC Global Economic Crime and Fraud Survey 2022,** PricewaterhouseCoopers LLP.
- Ray, S. L.: 2006 Whistleblowing and Organizational Ethics, **Nursing Ethics**, Vol.13, No.4, s.438-445.
- Ruankaew, T.: 2016 Beyond the Fraud Diamond, **International Journal of Business Management and Economic Research**, Vol.7, No.1, s.474-476.
- Saksena, P.N.: 2012 Ethical Theories and the Incidence of Occupational Fraud, **Proceedings of the Academy of Accounting and Financial Studies**, Vol.15, No.2, USA.
- Shanikat, M., Al-Farah, A., Dorgham, T. H.: 2014 Occupational Fraud Prevention Mechanisms: Jordanian Companies Experience, **Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.5, No.1, pp.84-92.
- Shao, S.: 2016 **Best Practices for Internal Controls to Prevent Occupational Fraud in Small Businesses?** University Honors Theses.
- Shepherd, D., Button, M.: 2018 Organizational Inhibitions to Addressing Occupational Fraud: A Theory of Differential Rationalization, **Deviant Behavior**, Vol.40,

No.8, pp.971-991.

- Suh, J. B., Nicoladies, R. Trafford, R.: 2019 The Effects of Reducing Opportunity and Fraud Risk Factors on the Occurrence of Occupational Fraud in Financial Institutions, **International Journal of Law, Crime and Justice**, Vol. 56, s.79-88.
- Susmanschi, G.: 2012 Internal Audit and Whistle-Blowing, **Economics, Management, and Financial Market**, Vol.7, No.4, pp.415-421.
- Thomas, A. R.,Gibson, K. M.: 2003 Management is Responsible, too. **Journal of Accountancy**, Vol.195, No.4, pp. 53-55.
- Transparency International.: 2023 “**Corruption Perception Index (2023)**” (Çevrimiçi), <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>, 10 Nisan 2024.
- Tritscher, J., Gwinner, F., Schlör, D., Krause, A., Hotho, A.: 2022 **Open ERP System Data for Occupational Fraud Detection**, arXiv preprint arXiv:2206.04460.
- Trevino, K. L., Nelson, A. K.: 2004 **Managing Business Ethics**, Second Edition, America: John Wiley & Sons.
- Wells, J. T.: 2011 **Corporate Fraud Handbook Prevention and Detection**, Third Edition, ACFE, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wolfe, D., Hermanson, D. R.: 2004 The Fraud Diamond: Considering Four Elements of Fraud, **The CPA Journal**, Vol.74, No.12, pp.38-42.
- Yazıcı, N.: 2018 Hile Üçgeni: Fırsatların Önlenmesinde Kırık Camlar Teorisi, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi**, Cilt.53 No.3, s.843-851.