T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞLA AKDEMİR

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yüksek Lisans Tezi

ÇAĞLA AKDEMİR

Danışman: Prof. Dr. NEJAT BOZKURT

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi ÇAĞLA AKDEMİR nın İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi :	18.1.2010	
1) Tez Danışmanı :	**PROF. DR. NEJAT BOZKURT**	
2) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. CEMAL İBİŞ**	
3) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL**	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Çağla Akdemir

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : Muhasebe Denetimi

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nejat Bozkurt

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ağustos 2010

Anahtar Kelimeler : Hile Riski Değerlendirmesi, Türk İşletmelerinde Hile Riski

ÖZET

İŞLETMELERDE HİLE RİSKİ VE TÜRK İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Hile, bütün ülkelerde önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. Globalleşme, artan rekabet, teknolojideki hızlı gelişmeler ve ekonomik krizler tüm ülkelerde hile riskini arttıran genel unsurlardır. Hilenin işletmelere olan ciddi etkisine rağmen, birçok işletmenin hala hileyi önlemek, ortaya çıkartmak ve karşılık vermek için geliştirilmiş sistem ve prosedürleri yoktur. Çalışmamızın temel amacı işletmelerde hile riskini azaltma konusunda önemli etkileri olan hile riski değerlendirme sürecinin anlatılmasıdır. Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılmasına yardımcı olan hile riski değerlendirmesi, işletmenin hile risklerini tanımlayan, analiz eden ve bu risklere yönelik işletmede varolan kontrolleri değerlendiren bir süreçtir.

Çalışmada ayrıca hile riskini azaltıcı kontrollerin Türk işletmelerinde hangi seviyede uygulandığı araştırılmıştır. Bu amaçla 180 işletmeye 103 soru yöneltilmiştir. Araştırma sonucunda işletmelerde uygulanan kontrollerin yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır. İşletmelerde hile bilincinin arttırılması, hile riskinin azaltılmasına yardım edecektir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Çağla Akdemir

Field : Business Administration

Programme : Accounting Audit

Supervisor : Professor Nejat Bozkurt (Ph. D.)

Degree Awarded and Date : Master – August 2010

Keywords : Fraud Risk Assessment, Fraud Risk in Turkish Enterprises

ABSTRACT

FRAUD RISK IN ENTERPRISES; MEASUREMENT AND ASSESSMENT OF FRAUD RISK IN TURKISH ENTERPRISES

Fraud is considered as a significant problem in all countries. Globalisation, increasing competition, rapid developments in technology and economic crises are the general factors that increasing fraud risk in all countries. Despite of the serious impact that fraud presents to enterprises, many of them still don't have systems and procedures in place to prevent, detect and respond to fraud. The main purpose of our study is to explain the fraud risk assessment process which has a significant impact in reducing fraud risk in enterprises. Fraud risk assessment is a process that identify, analyse fraud risks and assess the existing controls for the risks in enterprises which assists to prevent and detect fraud.

In this study the application levels of fraud mitigating controls in Turkish enterprises is also researched. For that purpose 103 questions asked to 180 enterprises. It is concluded that the existing controls in enterprises are not adequate. Increasing fraud awareness will assist to mitigate fraud risk in enterprises.

Nejat Hocam'a

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

3. GENEL OLARAK HİLE

4. HİLE RİSKİ DEĞERLENDİRMESİ

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

KISALTMALAR

ACFE : Association of Certified Fraud Examiners

CEO : Chief Executive Officer

CFE : Certified Fraud Examiner

CFO : Chief Financial Officer

CIA : Certified Internal Auditor

COSO : Committee of Sponsoring Organizations

IIA : The Institute of Intenal Auditors

ISO : İstanbul Sanayi Odası

IT : Information Technology

OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

PCAOB : Public Company Accounting Oversight Board

s. : Sayfa

SAS : Statement on Auditing Standards

SEC : U.S. Securities and Exchange Commission

SOX : Sarbanes- Oxley Act

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

SSK : Sosyal Sigortalar Kurumu

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

1. GİRİŞ

İşletmelere yönelik yapılan hileler bütün ülkelerde önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalara ve alınan tüm önlemlere karşın hilenin işletmelere olan etkisi gün geçtikçe artmaktadır. ACFE'nin 2010 yılında yayınladığı son hile raporuna bakıldığı zaman özellikle hilenin maliyetinde ciddi artışlar olduğu görülmektedir.

Globalleşme, ekonomik krizler ve artan rekabet işletmelerin tümü için hileyi arttıran genel unsurlardır. Bunların dışında işletmelerin faaliyette bulundukları sektör, yönetilme şekilleri ve çalışanları da işletmelerde hile üzerinde etkisi olan özel konulardır. Örneğin bir işletmenin risk yönetiminde beklenmeyen durumların ortaya çıkması, hile risklerini yönetmede en iyi performansın altında kalma, işletmede iç kontrollerin olmaması ya da etkili çalışmaması gibi durumlar o işletmede hile riskinin artmasına neden olmaktadır.

Hilenin üç özelliği kontrol edilmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Bunlardan birincisi hilenin işletmenin bütününe yayılabilen bir faaliyet olmasıdır. Hile eylemi işletmede sadece belli alanlarda meydana gelmez. Örneğin sadece işletmenin satın alma departmanında, finansal tablolarında ya da stoklarında meydana gelen olaylar değildir. Hilenin işletmenin tüm faaliyetlerinde, muhasebe kalemlerinde, iş birimlerinde meydana gelmesi mümkündür. Meydana gelen bu hileler, işlemler kayıt altına alınmadan önce ya da alındıktan sonra gerçekleşebilir. Yine aynı şekilde hileler parasal olarak ifade edilebilen türde olabileceği gibi yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilir. Günümüzde işlenmiş ya da işlenebilecek tüm hile türlerini belirleyebilmek çok zordur. Neticede hileyi yaratan kişiler insanlardır. İşletmeler sürekli hileden korunmak için sistemler geliştirmekte ve insanlar da bu sistemlerin açıklarını bularak hile yapmaya çalışmaktadırlar.

Hilenin kontrol edilmesini zorlaştıran bir diğer husus da hile eylemini gerçekleştirenler açısından ortaya çıkmaktadır. Hileli eylem, yeni işe girmiş çalışanlar tarafından yapılabileceği gibi, uzun süredir çalışan ve güvenilen çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebilir. Hilekarın yaşı, cinsiyeti, pozisyonu ya da diğer nitelikleri hilenin

meydana gelmesi açısından kesinlikle belirleyici olmamakta, sıklığı ve işletmeye maliyeti farklı seviyelerde olmakla birlikte hile, herkes tarafından gerçekleştirilmektedir.

Hilenin bir diğer olumsuz yanı ise kasıtlı yapılan bir eylem olması ve yapıldıktan sonra özellikle gizlenmesidir. Dolayısıyla işletmenin kontrolleri yeterli değilse hilenin ortaya çıkartılma şansı da azalmaktadır.

Bu gibi sorunlar nedeniyle işletmelerde hileyi önleyici ve ortaya çıkartıcı kontroller önem kazanmaktadır. Çalışmamızın temel konusu her iki amaca hizmet eden hile riski değerlendirmesidir. Hile riski değerlendirmesi işletmenin karşı karşıya kalabileceği hile risklerini tanımlayan, bu riskleri analiz eden ve risklere yönelik kontrolleri değerlendiren bir süreçtir. Eğer bir işletmede hile riski azaltılmak isteniyorsa, hile riski değerlendirmesi yaparak işe başlamak oldukça faydalı olacaktır.

Çalışmanın ilk bölümü giriştir. Hilenin özünde bir risk olması nedeniyle ikinci bölümde risk konusu genel olarak ele alınmış ve risk türleri kısaca açıklanmıştır. Bölümde son yıllarda önem kazanan ve hile riskinin azaltılmasında da etkili olan kurumsal yönetim konusuna yer verilmiştir. Ayrıca hile riski yönetiminin daha iyi anlaşılması için kurumsal risk yönetimi ana hatlarıyla ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde hile kavramı genel olarak ele alınmış; hile türleri, hile yapan kişilerin özellikleri ve hilenin unsurları gibi konular kısaca açıklanmıştır.

Hile riski yönetimi anlaşılmadan, hile riski değerlendirmesinin amacı ve öneminin anlaşılması mümkün değildir. Bu nedenle dördüncü bölümde önce hile riski yönetimi genel olarak anlatılmıştır. Hile riski yönetiminin amaçları ve işletmelerde hile riskini azaltıcı genel kontroller kısaca açıklanmıştır. Daha sonra hile riski değerlendirmesi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bölümün sonunda konunun daha iyi anlaşılması için hayali bir işletme örnek olarak ele alınmış ve bu işletmenin hile riski değerlendirmesi yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise Türk işletmelerine yönelik olarak bir araştırma yapılmış, bu kapsamda görüşülen 180 işletmeye 103 anket sorusu yöneltilerek hile riskini azalttığı bilinen kontrollerin ne seviyede uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tez çalışması Türk işletmelerine yönelik yorum ve önerilerin de yer aldığı sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

2. KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK

2.1. Risk Kavramı

Risk; iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde alınan her karar belli bir oranda risk içerir. Riskler bir işletmenin sürdürülebilir büyüme hedeflerini gerçekleştirmesini, finansal gücünü, kurumsal itibarını, rekabet gücünü etkilemektedir.

Bu nedenle işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için risklerinin etkili bir şekilde tanımlanması, ölçülmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Risk, bütün disiplinlerde karşılaşılan bir kavram olmakla beraber herkes tarafından kabul edilen tek bir tanıma sahip değildir. Yapılan tanımlar işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre, yapısına ve amaçlarına göre değişse de içerdiği anlamlar benzerlik taşımaktadır. Yapılan risk tanımlarından bazıları aşağıdaki şekildedir:

Risk bir olayın ya da olayın sonuçlarının olasılıklarının bir bileşimi olarak tanımlanabilir.[1] İşletmenin üstlendiği her işte, olayların ve sonuçların bir kazanç için fırsat oluşturma ya da başarı üzerinde bir tehdit oluşturup zarara neden olma olasılığı vardır. Bu tanım çerçevesinde riskin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki anlamı ortaya çıkmaktadır:

- Kayıp olarak risk, müşterilerin neden olduğu zararlar, yolsuzluk, doğal sebeplerden veya insan hatalarından meydana gelen sorunlar gibi büyük olumsuz etkiye sahip olayların meydana gelmesidir.[2] Riskin genellikle bir kayıp olarak algılanması oldukça yaygın görülmesine rağmen, riski sadece bir kayıp olarak ele almak riskin kapsamını oldukça sınırlandırmaktadır.

- Riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılması genellikle üzerinde durulmayan bir noktadır. Risk yönetimi ve risk alma zıt kavramlar gibi görünse de aynı risk ve kazanç gibi birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Modern ekonomilerde ikisi beraber yer alırlar ve işletmenin ileriyi görebilme kapasitesini arttırırlar. İş dünyasında başarıya ulaşabilme

[1] IRM, AIRMIC, ALARM, A Risk Management Standard, 2002, s.2.
[2] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, **Kurumsal Risk Yönetimi,** Aralık, 2006, s.10.

ancak doğru zamanda, doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesi yoluyla sağlanmaktadır. İşletme yönetimleri çoğu zaman riskleri kayıp olarak gördüklerinden, zamanlarını ve kaynaklarını bunlara çare arayarak harcamakta, bu yüzden de kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında tespit edilmesi zorlaşmaktadır.[3]

Risk, işletmenin amaçlarına ulaşmasına etki edebilecek herhangi bir olay olarak tanımlanabilir. Bu olay ve olayın sonuçları bir önceki tanımda olduğu gibi bir kazanç için fırsat oluşturma ya da başarı üzerinde bir tehdit oluşturma ve zarara neden olma anlamlarını içermektedir.[4]

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) tanımına göre risk; işletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyecek her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır.[5]

Risk, istenmeyen bir olayın meydana gelme ihtimali olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanım daha çok analizler ve istatistikler ile ilgilidir. Aşağıdaki soruların cevapları analiz edilerek risk yönetilmeye çalışılır: [6]

- Var olan bir riskin meydana gelme olasılığı nedir?
- Eğer meydana gelirse ne gibi etkileri olur?
- Zarar nasıl ölçülür?
- Eğer risk meydana gelirse oluşacak en kötü ya da en iyi durum neler olabilir?

[3] Michel Crouhy, Dan Galai ve Robert Mark, **The Essentials Of Risk Management,** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, s.4-5 ve Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.10.
[4] Linda Spedding ve Adam Rose, **Business Risk Management Handbook,** First Edition, Burligton, USA: CIMA Publishing, 2008, s.11.
[5] **IIA Glossary,** http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/full-standards/?i=8317
[6] John J. Hampton, **Fundementals Of Enterprise Risk Management,** New York, USA: AMACOM Books, 2009, s.5.

Risk; faaliyetlerin performansı, amaç ve hedeflerin başarılması, paydaşların beklentilerinin karşılanması konularına önemli etkileri olabilecek *belirsizlikleri* tanımlamak için de kullanılmaktadır.[7]

Risk, beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçların uyuşmama olasılığı olarak da tanımlanmaktadır ve olaylarla ilgili sonuçların istatistiksel değişimini veya standart sapmasını ifade etmektedir. Bu tanım çerçevesinde risk yönetiminin amacı; beklentiler ile potansiyel sonuçlar arasındaki farklılığı mümkün olduğu derecede aza indirgemektir.[8]

Mevcut hiçbir risk tanımı mükemmel olmayıp, her biri riskin belli bir bölümünü yansıtmaktadır. Risk yönetiminde başarıya ulaşmak için riskler mutlaka farklı yönleriyle ele alınmalı ve analiz edilmelidir. Tek taraflı ve dar kapsamlı olarak ele alınan riskler ve yapılan analizler çok büyük ihtimalle başarısızlığa uğrayacaktır.[9]

2.2. Riskin Özellikleri

Riskin işletmenin başarısı üzerindeki etkileri düşünüldüğünde özelliklerinin bilinmesi faydalı olacaktır. Her riskin kendine ait farklı özellikleri olsa da aşağıdaki iki özellik bütün risklerde bulunmaktadır: [10]

2.2.1. Değişkenlik

İşletmeler stratejik planlama ve bütçeleme konusunda oldukça fazla zaman harcarlar. Önceden tahminlerde bulunarak, beklenmedik durumlar için planlar hazırlayıp, değişen durumlara karşılık vermeye çalışırlar. Fakat faaliyetler ya da kararlar sonrası beklenen sonuçlar yapılan ayrıntılı tahminlerle her zaman eşleşmeyebilir. Bazı durumlarda planlama ve tahminler yapılırken gözden kaçırılan unsurlar olabilmektedir. Bazı durumlarda ise gerekli olan bütün adımlar atılmasına rağmen planlamaya dahil edilmeyen riskler meydana gelebilmektedir. Bunun sebebi kuşkusuz risklerin

[7] Spedding ve Rose, s.10.
[8] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.10.
[9] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.11.
[10] Hampton, s.5.

değişkenliğidir. Dünya değiştikçe, riskler de değişime uğramaktadır. Bu değişiklikler de kurumsal risk kavramının temelini oluşturmaktadır.

2.2.2. Belirsizlik

Risk olgusu gelecekle ilgilidir ve gelecek de belirsizdir. Organizasyonlarda alınan her kararda ve girişilen her faaliyette riskle karşı karşıya kalınmaktadır. Geleneksel tanımlamalar kayıp ya da diğer olumsuz sonuçlarla ilgilense de risk tamamen bundan ibaret değildir. Sonuçlar beklenildiğinden daha iyi ya da daha kötü olabilir. Kurumsal risk her iki olasılığı da dikkate alır.

2.3. Kurumsal Risk Seviyeleri

Risklerin tümü işletme için aynı derecede önem taşımaz. Kurumsal risk yönetiminde bazı riskler önemli olarak ele alınıp yönetilir. Bazı riskler ise önemsiz bulunduklarından yönetmek için gerekli zaman ve maliyete katlanılmaz. İşletmelerdeki riskler genel olarak üç seviyede ifade edilir.

Yüksek riskler, işletmelerde yıkıcı kayıpların meydana gelmesine neden olur. Yıkıcı kayıplar, işletme varlıklarının çoğunluğunun yok olmasına, altından kalkılamayacak kadar büyük finansal kayıplara ve faaliyetlere devam edebilmenin olanaksız hale gelmesine yol açar. Yıkıcı kayıplar sonrası, işletme tasfiye sürecine girebilir ya da iflas edebilir. [11]

Orta riskler, büyük kayıplara neden olan, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilme kapasitesini ciddi şekilde etkileyen kayıplardır. Büyük operasyon birimlerinin ya da ürün hatlarındaki aksaklıkları takip eden iflasla sonuçlanması mümkün önemli finansal başarısızlıklar örnek olarak gösterilebilir. Orta derecedeki risklerin orta-yüksek ve orta-düşük olarak bölümlere ayrılması da mümkündür.[12]

---

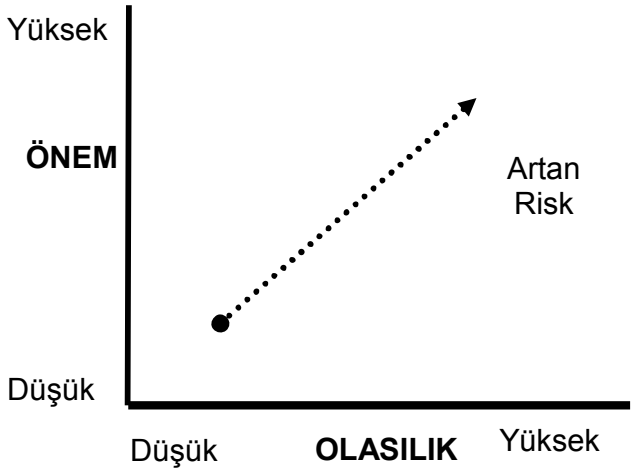
[11] Hampton, s.9.
[12] K.H. Spencer Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005, s.100.

Düşük riskler ise, küçük kayıplara neden olan, cari yıl kazançlarını azaltıcı, operasyon birimine zarar veren fakat finansal tabloları çok etkilemeyen, önemsiz olarak kabul edilen kayıplar olarak belirtilebilir.[13]

2.4. Riskin Önemi ve Meydana Gelme Olasılığı

Risk genel olarak iki açıdan ölçülür. Önem; kayıp ya da zararın şiddeti ve büyüklüğünü ifade eder. Orta-yüksek ve yüksek derecede önem taşıyan kayıplar faaliyetlerin ciddi şekilde aksamasına, varlıkların kaybedilmesine ya da işletme ve çalışanların itibarının zedelenmesine neden olur. Orta-düşük ve düşük seviyedeki kayıplar ise daha az zarara neden olurlar.

Olasılık ise kaybın, zararın ya da bir fırsatın kaçırılmasının meydana gelme ihtimalidir. Bazı kayıplar örneğin araba kazaları sıklıkla gerçekleşebilir. Olabilecek bazı olaylar ise, meydana geleceği dahi düşünülmeyen uzak ihtimalli olaylardır.[14]



Şekil 2.1 : Riskin Önemi ve Meydana Gelme Olasılığı
Kaynak : John J. Hampton, **Fundementals Of Enterprise Risk Management,** New York, USA: AMACOM Books, 2009, s.10.

[13] Hampton, s.9.
[14] Hampton, s.9.

Yukarıdaki şekil riskin önem ve meydana gelme olasılığını göstermektedir. Şeklin sağ-üst tarafına doğru ilerledikçe kurumsal düzeyde zarar artmaktadır. Düşük olasılık ve düşük öneme sahip riskler genellikle dikkate alınmamaktadır.

İşletme risklerini etkili bir şekilde yönetmek istiyorsa, mutlaka risklerin meydana gelme olasılıklarını ve önem derecelerini göz önünde bulundurmalıdır.

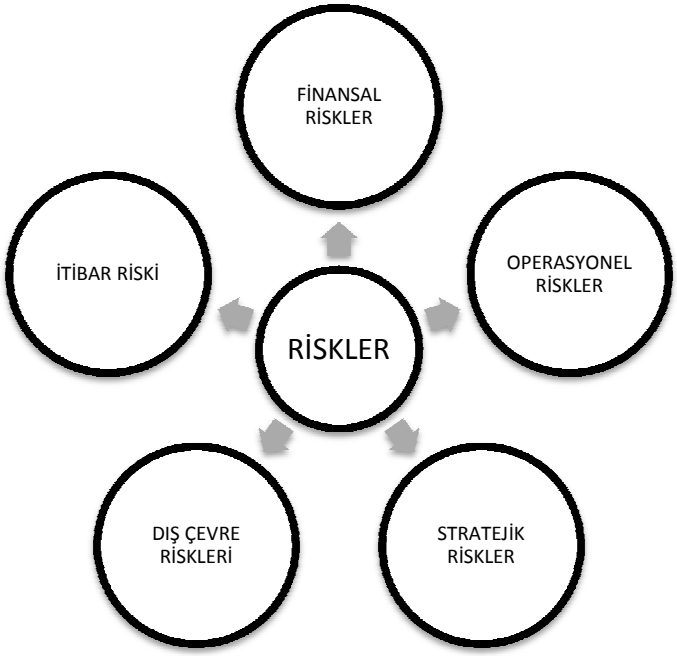
2.5. Risk Türleri

Bir şirketin karşılaşabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Kurumsal risk işletmenin yapısına, sektörel özelliklerine, politik ve ekonomik sorunlara ve diğer faktörlere göre değişiklik göstermektedir.

Çalışmamızda kurumsal riskler Şekil 2.2'de gösterildiği gibi finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler, dış çevre riskleri ve itibar riski olmak üzere beşe ayrılmıştır.[15]

Çalışmamızın temel konusu olan hile riski konum olarak operasyonel riskler arasında yer almaktadır. Ancak hile riskinin diğer risk türleriyle de yakın ilişkisi vardır. Örneğin işletmede finansal tablo hilesi ortaya çıkartıldığında işletmeye hem finansal zararı olacak, hem de itibarı büyük ölçüde zedelenecektir. Belki de geçmişte örneklerini gördüğümüz gibi işletmenin tamamen sonu olacaktır. Bu nedenle hile riski yönetilirken tüm bu unsurlar bir arada düşünülmelidir.

[15] Risk türlerinin ayrımında kesin çizgiler bulunmamaktadır. Risk türleri işletmelerin yapısına göre değişmekte, bir işletmede çok yaygın görülen bir risk türü ayrı olarak ele alınabilmektedir. Örneğin bankalarda kredi riski ve faiz riski reel sektörde yer alan işletmelere göre daha dikkat edilen risk türleridir. Fakat özünde önemli olan, riskleri sınıflandırmaktan çok onları anlayabilmektir. Riskleri türlerine göre ayırmak; yönetilmeleri ve görev tahsisi gibi konularda fayda sağlasa da bazı risklerin gözden kaçırılabilme ihtimali nedeniyle de tehlikelidir. Bu nedenle risk yönetiminde, risk tanımlama aşamasında riskler kategorize edilmekten ziyade anlaşılmaya çalışılırsa daha etkili sonuç alınacaktır. Bu çalışma çerçevesinde risk türleri genel hatları itibaıyla ele alınmış, hilenin işletmelerin imajı üzerindeki etkisi düşünülerek itibar riski stratejik risk içine alınmaksızın ayrı bir risk türü olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 2.2 : Risk Türleri
Kaynak : Michel Crouhy, Dan Galai ve Robert Mark, **The Essentials Of Risk Management,** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, s.26.

2.5.1. Finansal Risk

Kurumsal riskin bir türü, işletmenin faaliyetleri için yeterli kaynak sağlayamama olasılığı olan finansal risktir. Finansal riskler kurumun finansal pozisyonunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır..[16]

Bir işletmede finansal riski arttıran unsurlara aşağıdaki örnekler verilebilir: [17]

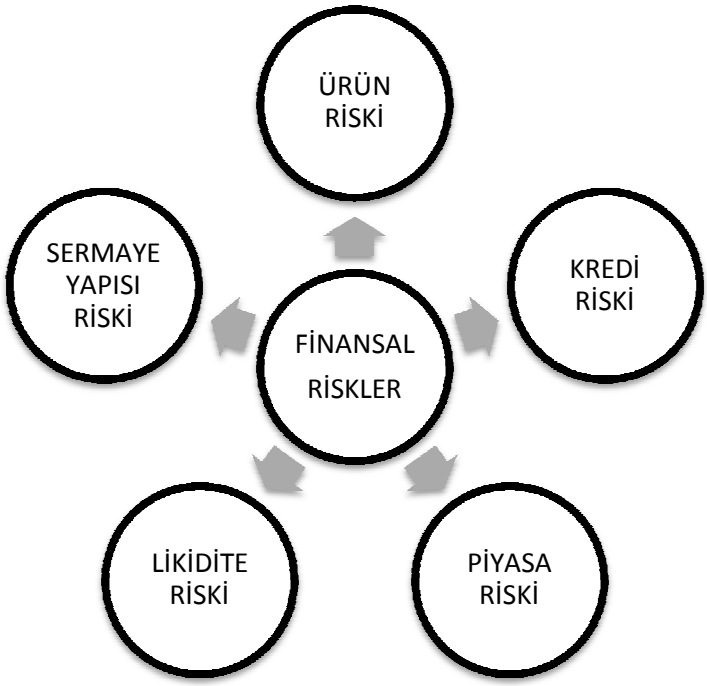
- Yetersiz başlangıç sermayesi,
- Faaliyetlerdeki nakit akış sorunları,
- Müşterilerin borçlarını ödemekte gecikmesi ya da hiç ödememesi,
- Kredi verenlerin bu konuda daha sıkı davranması,

[16] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.14.
[17] Hampton, s.6.

- İşletmenin varlıkları ve nakit akışları ile ilgili yüksek miktarda borcu olması,
- Yüksek faizlerin maliyetleri arttırması,
- Kısa vadeli borçları ödeyebilmek için uzun vadeli borçlanma yapılması sonucu likidite sorunlarının meydana gelmesi.

Etkili bir şekilde yönetilemeyen finansal risk, işletmenin öz sermayesi üzerinde yıkıcı etkiler meydana getirir, işletmenin sürekliliğini tehdit eder ve sonunda işletme yükümlülüklerini karşılayamaz hale gelebilir.[18]

Pek çok risk doğrudan ya da dolaylı olarak finansal risk kapsamına girebilir. Başlıca finansal riskler Şekil 2.3'te gösterilmiştir.



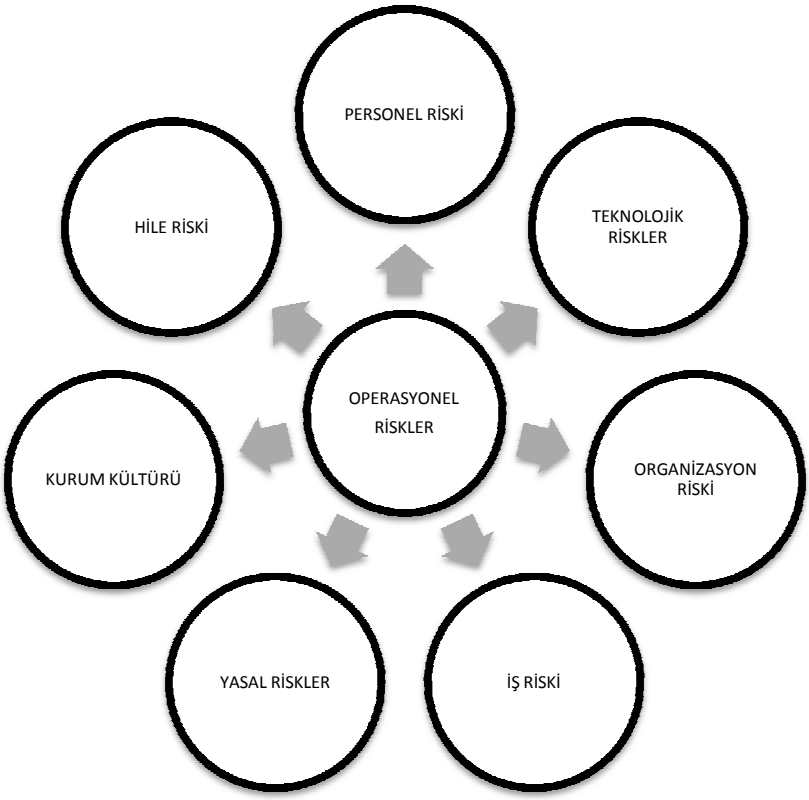
Şekil 2.3 : Finansal Riskler
Kaynak : Michel Crouhy, Dan Galai ve Robert Mark, **The Essentials Of Risk Management,** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, s.26.

[18] Jonathan Reuvid (Ed.), **Managing Business Risk: A Practical Guide To Protecting Your Business,** Second Edition, USA and Great Britain: Kogan Page Limited, 2005, s.127.

2.5.2. Operasyonel Risk

Operasyonel risk işletmelerin karşı karşıya kaldığı en yaygın risklerden birisidir. Operasyonel risk, yetersiz ya da başarısız süreçlerden, sistemlerden, yönetimin başarısızlıklarından, kontrol aksaklıklarından, insan hatasından ya da hileden kaynaklanabilecek potansiyel kayıpların riskidir. Riskler aniden ortaya çıkabileceği gibi zaman içerisinde gelişme gösterip meydana gelebilir. Her iki şekilde de riskler işletmenin temel faaliyetlerini yerine getirmesini engeller.[19]

Operasyonel risk türleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.4 : Operasyonel Riskler
Kaynak: Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.15.

[19] Melek Acar Boyacıoğlu, **Operasyonel Risk ve Yönetimi,** Bankacılar Dergisi, 2002, Sayı.43, s.51. ve Reuvid (Ed.), s.130.

Tablo 2.1
Operasyonel Riskler

PERSONEL RİSKİ	**TEKNOLOJİK RİSKLER**
• Yönetim ve personelin yetersiz olması • Görevlerin gerektiği gibi yapılmaması • Görevlerin kötüye kullanılması • Kasıtlı olarak suç sayılan eylemlerde bulunulması	• Bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar • Virüs problemleri • Yetersiz ya da eskimiş sistemlerden kaynaklanan sorunlar
ORGANİZASYON RİSKİ	**İŞ RİSKİ**
• Örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersiz olması • Yetki sınırlarının kesin olmaması • Yapı- işleyiş değişikliklerinden doğan belirsizlikler	• Ürün–talep (ürünlere olan talebin belirsiz olması) • Fiyatlama (ürünler için belirlenecek fiyatlar) • Maliyet (üretim ve dağıtım için yapılacak giderler)
KURUM KÜLTÜRÜ	**YASAL RİSKLER**
• İnsan kaynakları • Eğitim	• Hukuki düzenlemelere uygunluk • Ekonomik ve politik değişiklikler
HİLE RİSKİ	
Hileli finansal raporlama Varlıkların kötüye kullanılması Rüşvet ve yolsuzluk	

Kaynak: Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.15.

2.5.3. Stratejik Risk

Stratejik riskler, hatalı iş kararlarından, kararların doğru şekilde uygulanmamasından veya faaliyette bulunan sektördeki değişime tepki eksikliğinden kaynaklanan risklerdir.[20]

Bir başka tanıma göre stratejik risk, risklerin tanımlanması ve sorunların çözülmesi konularında meydana gelecek olumlu ya da olumsuz etkilerdir.[21]

Bu kategorideki riskler yeni girişimler, birleşme ve devirler, altyapının iyileştirilmesi gibi hususları da içermektedir. Stratejik riskler, başarı ve karlılığı konusunda yüksek oranda belirsizlik olan yatırımlar ile de ilgilidir. Eğer yatırım başarılı olmazsa işletme finansal olarak zarar görecek ve itibarı da zedelenecektir.[22]

2.5.4. Dış Çevre Riskleri

Bu kategoride yer alan riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan ancak işletmeyi etkileyen, sigortalanabilir risklerdir. Bu riskler herhangi bir kazanç beklentisi olmadan zarar meydana gelmesine neden olurlar. Dış çevre risklerinin bir parçası olan afet riskleri genel olarak iki ana bölüme ayrılabilir:[23]

- Birinci tür afet riskleri işletmenin binalarına ya da teçhizatlara hasar verecek ve gelir kaybına neden olacak yangın, deprem, sel gibi felaketlerin meydana gelme olasılıklarını ifade eden risklerdir.

- İkinci tür afet riskleri çalışanlar arasında hastalıkların baş göstermesi ya da iş kazalarının meydana gelmesiyle talep edilecek tazminat riskleridir.

---

[20] A. Nejat Yüzbaşıoğlu, **Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi,** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Risk Yönetimi Konferansı Sunumu, 16 Ocak 2003, http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Sunumlar/1977__www.bddk.org.tr_turkce_yayinlarveraporlar_sunumlar_riskmanagementNY.pdf (13.02.2010)

[21] Hampton, s.127.

[22] Michel Crouhy, Dan Galai ve Robert Mark, **The Essentials Of Risk Management,** USA: The McGraw -Hill Companies, Inc., 2006, s.26.

[23] Hampton, s.11. , Crouhy, Galai ve Mark, **The Essentials Of Risk Management,** s.31. ve Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee, **Overview Of Enterprise Risk Management,** May, 2003, s.10.

Afet risklerinin dışında terörist faaliyetler, hırsızlık vakaları ve diğer kişisel suçlar, sosyal kargaşaların yol açacağı zararlar ya da işletme web sitesinin dış müdahalelerle kötüye kullanılması dış çevre risklerine örnek olarak gösterilebilir.

Dış çevre risklerinin, iş riski ve finansal risk ile de ilgisi vardır. Çünkü bu tür bir olay meydana geldiğinde iş kaybına ya da finansal kayba veya her ikisine birden yol açmaktadır. Örneğin işletme rafinerisinde meydana gelebilecek bir patlamanın, yenileme maliyeti için sigortalanabilmesi mümkündür. Fakat rafinerinin yenilenme sürecindeki bekleyiş sırasında satışlar azalacağından iş ve finansal kaybın meydana gelmesi mümkündür.[24]

2.5.6. İtibar Riski

İtibar; işletmenin paydaşlarının (müşterilerinin, tedarikçilerinin, iş ortaklarının, çalışanlarının, yatırımcılarının, analistlerinin, toplumun, düzenleyicilerin, devletlerin, baskı gruplarının, devlete ait olmayan organizasyonların) görüşlerine bağlı olan, geçmişi ve şimdiki zamanı içeren algıların ve düşüncelerin bir toplamıdır.[25]

İtibar riski ise; işletmenin itibarını olumsuz yönde etkileyebilecek olay ya da durumlardır. Bu olay ve durumlar, işletme için olumsuz görüşlerin oluşmasına ve işletmeye duyulan güvenin azalmasına neden olur. Fakat tek başına itibar riski diye bir şey yoktur. İtibar riski özünde, işletme itibarının meydana gelen bir olaydan etkilenme riskidir. Örneğin meydana gelen olay yapısı itibariyle finansal risk ya da operasyonel risk olsa da işletmenin itibarına olumsuz zarar veriyorsa itibar riski kapsamına da girer.

Bu riskler ile işletme kaynaklarının ve/veya müşterilerinin bir bölümünü ya da tamamını kaybederken itibarı büyük ölçüde zarar görmektedir. İtibar riski çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. İşletmenin ürün ya da hizmetlerini beklenen kalitede sunmaması, sistemdeki aksaklıklar, işletmede yapılan hile ve yolsuzluklar itibar riskini meydana getiren olaylara örnek olarak gösterilebilir.

---

[24] Hampton, s.7- 8. ve Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee, s.10.
[25] Jenny Rayner, **Managing Reputational Risk,** IIA Risk Management Series, England: John Wiley & Sons, Inc., 2003, s.1.

"İtibarın kazanılması yirmi yıl, kaybedilmesi beş dakika sürer."

(Warren Buffett, CEO, Berkshire Hathaway)[26]

İtibar riskini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen faktörler şöyledir: [27]

- Finansal performans ve uzun dönem yatırım değerleri,
- Kurumsal yönetim ve liderlik,
- Düzenlemelere uygunluk,
- Müşterilere verilen sözlerin tutulması,
- Çalışma alanı kültürü,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- İletişim ve kriz yönetimi.

İtibar riski 1990'lı yıllardaki Enron, Worldcom gibi büyük finansal skandalların yaşanmasından sonra yeni bir boyut kazanmış ve işletmeler için daha önemli hale gelmiştir.

2.6. Risk Yönetimi

Günümüz iş dünyasının koşulları işletmelerin ayakta kalabilmelerini oldukça zorlaştırmaktadır. Bir yandan zorlu rekabet koşulları, piyasa yapıları, yasal düzenlemeler diğer yandan teknolojik gelişmeler ve artan beklentiler işletmeleri baskı altına almaktadır.

Aşağıdaki unsurlar risk yönetimini bir ihtiyaç olmaktan çıkarıp, gereklilik haline getirmiştir.[28]

[26] Rayner, s.2.
[27] Rayner, s.14.
[28] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.12.

- Kurumun varlığının ve operasyonlarının kesintisiz devam etmesi,
- Sürprizlerin en aza indirgenmesi,
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması,
- Gelir istikrarı,
- İstikrarlı büyüme,
- Sosyal sorumluluk,
- Yasal düzenlemelere uyum.

Risk yönetimi; işletmenin kurumsal amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri tanımlama ve yönetme süreci olarak tanımlanabilir. Bir işletme için riskler, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini etkileyebilecek potansiyel olaylardır. Risk yönetimi; bu olayları anlayabilme, işletme için tehdit oluşturduğu durumlarda riskleri azaltabilmek için olumlu planlar yapabilme hakkındadır.[29]

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) tanımına göre ise risk yönetimi; işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda makul güvence sağlamak için potansiyel olay ya da durumların tanımlanma, değerlendirilme ve yönetilme sürecidir. IIA'ye göre risk yönetimi, kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Kurumsal risk yönetimi işletmenin karşılaşabileceği riskleri tüm yönleriyle tanımlayan ve yöneten bir yaklaşımdır. [30]

Sadece finansal riskler gibi alışılmış alanlara odaklanan klasik risk yönetim anlayışının ihtiyaçlara cevap vermekte yetersiz kaldığı, operasyonel ve stratejik risklerin de en az finansal riskler kadar önem taşıdığı yaşanan gelişmelerle net bir şekilde görülmüştür.[31] Bu nedenle işletmelerin karşı karşıya kalabileceği bütün riskler tanımlanmalı, hiç bir risk şansa bırakılmamalı ve yönetilmeleri için gerekli adımlar atılmalıdır.

[29] CIMA, **Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise,** 2008, s.17.
[30] Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, s.2.
[31] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.5.

Risk yönetimi işletmenin geçmiş faaliyetlerini, bugününü ve geleceğini kapsamalı, işletmenin tümüne yayılmış bir şekilde, sürekli olarak ve geliştirilerek devam eden bir süreç olarak yürütülmelidir. [32]

2.6.1. Risk Yönetiminin Gelişimi

Risk bilinçlenme düzeyi, zaman içerisinde geleneksel risk yönetiminden modern risk yönetimine doğru bir gelişme göstermiştir. Geleneksel risk yönetimi riski sadece zarar olarak ele almış ve sigortalanabilir riskler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda riskler fiziksel ya da yasal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Geleneksel risklere örnek olarak yangın, patlama, deprem, kazalar, ölüm ya da hukuk davaları gösterilebilir. Modern risk yönetimi ise sadece sigortalanabilir risklerle sınırlı kalmayıp, işletmede görülen finansal riskler ya da operasyonel riskler gibi diğer riskleri de ele almaktadır. [33]

Geleneksel risk yönetimi zaman içerisindeki gelişimi iki aşamada incelenebilir.[34]

- **1940-1960'lı Yıllar**

Risk yönetimi resmi bir süreç olarak İkinci Dünya Savaşı sonrası Kuzey Amerika'da başlamış, sigorta sektörünün gelişmesi ile hız kazanmış ve dünyadaki diğer gelişmiş ülkelere yayılmıştır. Bu dönemde risk yönetimi olgusu daha çok klasik sigortalanabilir risklere odaklanmıştır. Riskler tanımlandıktan sonra kayıpların etkisinin azaltılması için sigorta ettirme yoluna gidilmiştir. Bu tarz risk yönetimi özellikle 1960'lı yıllarda oldukça yaygın olarak görülmüştür.

- **1970'lerden Günümüze**

Risk yönetimi 1970'lerde başlayarak hızla kayıpların kontrol edilmesi, güvenlik ve riskten kaçınma, riski azaltma ve transfer etme stratejilerine dönüşmüştür. 1990'lı yıllarda risk yönetimi, "Kurumsal Yönetim" anlayışının da gelişmesiyle yerini

[32] IRM, AIRMIC, ALARM, s.2.
[33] Spedding ve Rose, s.14. ve Hampton, s.10.
[34] Hampton, s.11. ve Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.16.

yavaş yavaş şirketleri etkileyen tüm risklerin kapsandığı daha geniş ve entegre bir yaklaşıma bırakmıştır. Sigortaya ek olarak, risk müdürlerinden kayıpların azaltılması için programlar geliştirmesi beklenmiştir. Sorumluluklardaki bu değişiklik unvanların da değiştirilmesini beraberinde getirmiştir. Organizasyonlar, sigorta müdürü yerine risk müdürüne sahip olma yoluna gitmiştir.

2.7. Kurumsal Yönetim

Son on yılda, rekabet gücünün arttırılması ihtiyacı, kurumsal yönetim kavramının günümüzde bu derece önem kazanmasına neden olmuştur. Yaşanan uluslararası finansal krizler ve şirket skandallarının sebebinin kurumsal yönetim politikalarının yetersizliği ve kötü yönetim olduğu görüşü ortaya atılmış, iyi yönetim adına bilinenler tartışılmaya başlanmıştır. Böylece kurumsal yönetim kavramının temelleri ortaya atılmıştır.[35]

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu oluşturulan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanarak dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar için yol gösterici bir kaynak haline gelmiştir.[36]

Türkiye de dünyadaki gelişmeleri takip ederek TÜSİAD çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ile 2002 yılında " Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu" çalışmasını hazırlanmış ve 2003 yılında çalışma grubu üyeleri ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin temelleri atılmıştır. Yine 2003 yılında Türkiye'de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmuştur.[37] Bu ilkelerin

[35] Sermaye Piyasası Kurulu, **SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri,** İlk Yayınlanma Tarihi Temmuz 2003, Düzeltilmiş İkinci Yayınlama Tarihi Şubat, 2005, s.1.
[36] Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, 2007, s.1.
[37] Sermaye Piyasası tarafından kurulan komiteye SPK'nın, İMKB'nin ve TKY forumu'nun uzmanları ve temsilcileri katılmış, ayrıca birçok akademisyenin, özel sektör temsilcisinin, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır. Yapılan değerlendirilmeler ilkelere dahil edilmiş ve ilkelerin en üst seviyede tüm kesimlerin katkısı olan ortak bir ürün olarak ortaya çıkarılmasına özen gösterilmiştir.

oluşturulmasında başta 1999 yılında yayınlanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen esaslar ile Türkiye'nin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. SPK 2004 yılında ise OECD tarafından revize edilen ilkeleri ek bir düzenleme ile ilkelere yansıtmıştır.[38]

Peki kurumsal yönetim nedir? Aslında kurumsal yönetim kavramının tam ve kapsamlı tanımını yapmak biraz zordur. 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve hızlı bir şekilde iş dünyası, uluslararası organizasyonlar, hükümetler ve akademik çevrelerden kabul gören bir yönetim felsefesi haline gelen kurumsal yönetimin özünde, şirketlerin hissedarlarına ve diğer paydaşlara en yüksek yarar sağlayacak şekilde yönetilmeleri vardır.[39]

Kurumsal yönetim; ortaya çıktığı ilk yıllarda işletmelerin yönetilme ve kontrol edilmesi için oluşturulan bir sistem olarak tanımlanmıştır. Ancak on yıl sonra kurumsal yönetimin tanımı genişleyerek hesap verebilirliğin de önemi artmıştır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) tanımına göre kurumsal yönetim; bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar ve işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.[40]

Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Geniş anlamda kurumsal yönetim ise "iyi şirket yönetimi" anlamına gelmektedir. İyi şirket yönetimi için kurumsal kültür çerçevesi içinde, değişim yönetimi, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi ilkelerin ve yönetim tekniklerinin etkili bir şekilde şirkette uygulanması da gerekmektedir.[41]

Kurumsal Yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç

---

[38] Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, s.1.
[39] Coşkun Can Aktan, **Kurumsal Şirket Yönetimi,** http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf (26.11.2009), s.1.
[40] Adrian Davies, **Best Practice in Corporate Governance Building Reputation and Sustainable Success,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006, s.3.
[41] Aktan, s.1-4.

yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir.[42]

Kurumsal yönetimin temel amacı, işletmenin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayacak bir yapı kurmak ve paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştıracak bir sistem oluşturmaktır.[43]

Kurumsal yönetimin konumuz açısından önemi ise, kurumsal yönetim uygulamalarının işletmelerde hile riskini azaltmasıdır. Aşağıdaki adımların atılması, işletmede iyi bir kurumsal yönetim ortamının yaratılmasına, güçlü bir etik yapının oluşturulmasına ve böylece hile riskinin azaltılmasına yardım edecektir: [44]

- Denetim komitesini ve iş sahiplerini de içeren kurumsal düzeyde risk değerlendirmesi yapmak,
- Kaliteli bir iç denetim departmanı kurmak,
- İşletmenin karşılaştığı büyük riskleri tanımlayan ve bu riskleri azaltmaya yönelik kilit kontrolleri içeren hile riski değerlendirmesi yapmak,
- İşletmenin etik değerleri ve her bir çalışandan beklenen tutum ve davranışlar konusunda çalışanlarla iletişim halinde olmak,
- Etkili bir ihbar hattı oluşturmak,
- Hileye karşı sıfır hoşgörü göstermek.

2.7.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim alanında dünya çapında çalışmalar yapılmıştır ve yapılmaya devam edilmektedir. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını, oluşturulacak modelin ülkenin kendine özgü koşulları dikkate

[42] Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, s.4.
[43] Sanjay Anand, **Essentials of Corporate Governance,** USA: John Wiley & Sons, 2008, s.87.
[44] Denny Beran, **Managing Corporate Risk Through Consistent, Effective Risk Assessment,** April 29, 2009 http://www.corporatecomplianceinsights.com/2009/managing-corporate-risk-fraud-risk-assessment-enterprise-wide-risk-assessment/ (27.09.2009)

alınarak belirlenmesi gerektiğini önemle vurgulamaktadır.[45] Bir ülkenin kurumsal yönetim ortamını ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, sermaye piyasasının gelişmişlik düzeyi ve şirket uygulamaları belirlemektedir. Fakat bazı ilkeler vardır ki, bütün kurumsal yönetim yaklaşımlarında yer almaktadır. Bu ilkeler; adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleridir.[46]

2.7.1.1. Adillik

Şirket yönetiminin bütün pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir. Adillik ilkesine göre;

- Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

- Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkanına sahip olmalıdır.

2.7.1.2. Sorumluluk

Sorumluluk; şirket yönetiminin tüzel kişiliği adına yaptığı tüm faaliyetlerin ilgili mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder.

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

---

[45] OECD Genel Sekreteri Donald J. Johnston da hazırladığı raporda "tek tip kıyafetin herkese uymayacağı" (one size does not fit all) , düzenlemelerin ülkelerin kendi özellikleri dikkate alınarak hazırlanılmasını teşvik etmeyi amaçladıklarını belirtmiştir.

[46] Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, s.4-5., Aktan, s.9. ve Sermaye Piyasası Kurulu, s.3.

2.7.1.3. Şeffaflık

Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır.

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

2.7.1.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir.

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

Faaliyet öncesinde, sırasında ve sonrasında geri bildirim sağlanmasını içeren şeffalık ilkesinin aksine, hesap verebilirlik ilkesi faaliyet sonrasını kapsamaktadır.

2.8. Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal yönetim, kısaca kurumların daha şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmeleri olgusunu savunurken, risk yönetimi bu amaca ulaşmada en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir.[47]

Kurumsal risk yönetimi ise; şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları

[47] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.16.

tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.[48]

Kurumsal risk yönetiminin tanımı aşağıdaki öğeleri içerir:[49]

- Bütün kurumda süregelen ve devam eden bir süreçtir,
- Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir,
- Kurumun stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır,
- Tüm kurumu ilgilendiren riskler dahil olmak üzere kurumun her seviye ve bölümünü kapsar,
- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi için tasarlanmıştır,
- Şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak kurumun yöneticilerine ve yönetim kuruluna makul derecede güvence sağlar,
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen kategoriler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir. Kendisi bir sonuç değildir, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır.

Hiç bir işletme risksiz bir ortamda faaliyet göstermez ve kurumsal risk yönetimi de böyle bir ortam yaratmaz. Kurumsal risk yönetimi doğrudan işletmenin amaçlarına ulaşabilmesine odaklıdır. Kurumsal risk yönetiminin faydaları şöyledir:[50]

- İşletmenin amaçlarına ulaşmasına daha fazla olanak sağlar,
- Kilit konumdaki riskleri ve etkilerinin anlaşılmasına yardımcı olur,
- Çakışan iş risklerinin tanımlanmasını ve paylaşılmasını sağlar,

[48] COSO, **Enterprise Risk Management Framework,** Executive Summary, s.3.
[49] COSO, Executive Summary, s.3-4.
[50] Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, s.76.

- Yönetimin gerçekten önemli sorunlara odaklanmasını sağlar,
- Sürprizlerin ve krizlerin meydana gelme ihtimalini azaltır,
- Doğru şeylerin doğru şekilde yapılmasına daha çok odaklanılmasını sağlar,
- Risk alma ve karar alma için daha fazla bilgi sağlar,
- Kanun ve düzenlemelere uygunluk sağlar,
- İşletmenin itibarını korur.

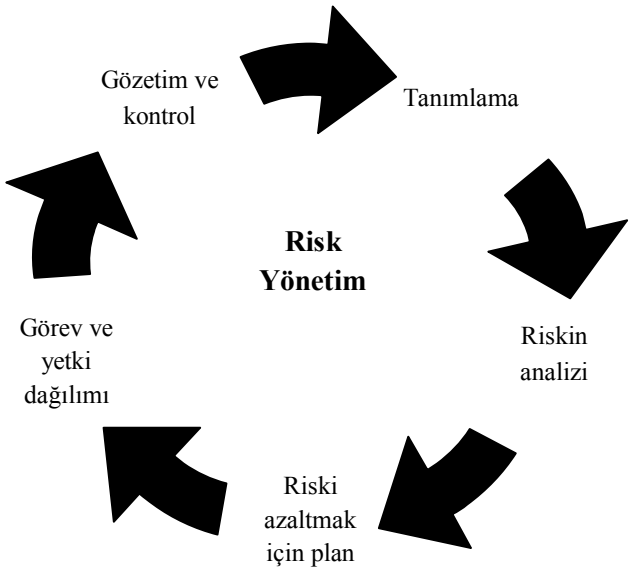
Kurumsal risk yönetiminin altında yatan temel dayanak kar amacı güden ya da gütmeyen, kamusal ya da özel bütün işletmelerin pay sahipleri için değer sağlamaktır. Bütün işletmeler belirsizlikle karşılaşırlar ve yönetim için gerekli olan ne kadar belirsizliğin kabulüne hazır olunduğunun belirlenmesidir. Kurumsal risk yönetimi, yönetime belirsizliklerle etkili bir şekilde başa çıkabilme olanağı sağlar.[51]

2.9. Kurumsal Risk Yönetim Süreci[52]

Kurumsal risk yönetimi süreci ile aşağıdaki beş temel soruya cevap bulunmasına destek olması amaçlanmaktadır: [53]

- Risklerin neler olduğu gerçekten biliniyor mu?
- Bu riskleri etkin bir şekilde yöneterek, risk/kazanç dengesi işletmenin lehine kullanılabiliyor mu?
- Riskler için uygun kontroller var mı?
- Kontroller etkin biçimde çalışıyor mu?
- Hangi kontrollerin güçlendirilmesi gerekmektedir?

[51] COSO, Framework, s.3-4.
[52] Kurumsal risk yönetimi süreci, hile riski yönetimi süreci ile belli aşamalarda benzerlik göstermektedir. Tekrarlamalardan kaçınmak amacı ile bu bölümde konunun ana hatlarına değinilecek, ayrıntılar asıl konumuz olan "Hile Riski Değerlendirmesi" bölümünde anlatılacaktır.
[53] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.37.



Şekil 2.5 : Kurumsal Risk Yönetim Süreci
Kaynak: Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee, **Overview Of Enterprise Risk Management,** May, 2003, s.10.

Risk, işletmenin amaçlarına ulaşmasına etki edebilecek herhangi bir olay[54] olarak düşünüldüğünde kurumsal risk yönetim sürecine başlamadan önce işletmenin amaçlarının belirlemesi gerekmektedir.

2.9.1. Risklerinin Tanımlanması

Risklerinin tanımlanması; bütün risklerin içinde işletmenin amaçlarını etkileyecek olanların seçilmesi sürecidir. Meydana gelebilecek olaylar amaçların gerçekleşmesini engelleyebileceği gibi, sonuçlarını azaltabilecek veya geciktirebilecek etkilere sahip olabilir. Olaylar belirlendikten sonra ise bu olayların meydana gelmesine sebep olabilecek unsurların belirlenmesi önemlidir.

Risklerin tanımlanabilmesi için, işletmenin faaliyette bulunduğu sektör, hukuki, sosyal, politik ve kültürel çevre hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Bunun yanında operasyonel ve stratejik amaçlarının ve bu amaçların başarılmasına etkisi

[54]COSO Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk yönetimi döngüsü içindeki riskin tanımlanmasında "olay" kavramını kullanmaktadır: Olay; stratejilerin uygulanmasına ya da amaçların başarılmasına etki edebilecek iç ya da dış kaynaklardan doğan vaka ya da hadiselerdir. Bu olayların olumlu veya olumsuz etkileri olabileceği gibi her ikisi birden de olabilir.

olabilecek tehdit ve fırsatların anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Risklerin tanımlanma sürecinde, işletmedeki bütün önemli faaliyetlerin ve bu faaliyetlere yönelik bütün risklerin tanımlanmasını sağlamak için metodolojik bir yaklaşım benimsenmelidir.

Risklerin tanımlanmasına yardımcı olacak tekniklere aşağıdaki örnekler gösterilebilir:[55]

- Beyin fırtınası
- Anketler
- Endüstriyel kıyaslama
- Senaryo analizleri
- Risk değerlendirme çalıştayları
- Vaka incelemeleri
- Denetleme
- Tehlike ve İşletilebilme Çalışması Metodolojisi[56]

2.9.2. Risklerin Değerlendirilmesi

Bir sonraki aşama işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyeceği bilinen risklerin değerlendirme sürecidir. Riskin değerlendirilmesindeki en popüler yaklaşım, riskleri analiz ederek önce riskin önemlilik düzeyini belirlemek daha sonra meydana gelme olasılığını saptamaktır. Risklerin analiz sonuçlarına göre riskler önceliklendirilir ve ona uygun kontroller uygulanır.

[55] IRM, AIRMIC, ALARM, s.14.
[56] Hazard and Operability Studies- HAZOP

2.9.3. Risklerin Yönetimi

Risk değerlendirmesinde çıkan sonuçlara göre, riske çeşitli şekillerde karşılık verilir:[57]

2.9.3.1.Riskten Kaçınma

Riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesi şeklinde riskten kaçınmak mümkündür. Riskten kaçınmaya aşağıdaki örnekleri verebiliriz.

- Faaliyet gösterilen sektörden ya da coğrafyadan çıkmak,
- Yüksek riskli faaliyetleri ve beklenmeyen finansal kayıpları kurumsal politika, limit ve standartlarla sınırlamak,
- Değişik sermaye projelerine yönelmek,
- İç önleyici süreçler geliştirmek.

Ancak bazı durumlarda riskten kaçınmak mümkün olamayabilir. Bu gibi durumlarda diğer risk yönetim stratejileri uygulanmaktadır.

2.9.3.2. Riskin Azaltılması

Riskin azaltılması, riskin meydana gelme olasılığının azaltılması ve/veya önem derecesinin azaltılması şeklinde iki türlü olmaktadır. Risklerin azaltılmasına aşağıdaki örnekler verilebilir.

- Finansal, fiziksel varlıklarını coğrafi olarak dağıtarak riski azaltmak,
- İstenmeyen olayların etkilerini azaltacak kontrol mekanizmaları kurmak,

[57] Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, s.23-24, Tamer Saka, Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri, 21.02.2008, http://www.tusiad.org/FileArchive/TamerSaka.pdf (15.03.2010) ve K.H. Spencer Pickett, **Enterprise Risk Management A Manager's Journey**, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2006, s.158.

- Risk yaratan faaliyetlerin büyüklüğünü azaltmak,
- Yetkinlikleri geliştirmek,
- Şirket iş modellerini yeniden dizayn etmek.

2.9.3.3. Riskin Transfer Edilmesi veya Paylaşılması

Riskin bir parçası ya da tümünün başka bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında anlaşmaların kullanılması, sigorta uygulamaları ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir.

- Riski sigortalamak,
- Hedge enstrümanları kullanmak,
- Yeni pazarlara yatırım yaparken ortaklıklar kurarak riski paylaşmak,
- Tali süreçleri outsource etmek,
- Bir havuz sistemi ile riski paylaşmak.

2.9.3.4. Riskin Kabul Edilmesi

Bazı durumlarda bir risk için uygulanacak kontrollerin maliyeti, o risk meydana geldiğinde oluşturacağı zararı aşabilir. Eğer söz konusu riskin önem derecesi düşük ise bu tür risklerin kabul edilmesi yoluna gidilebilir.

Ayrıca risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye bir miktar risk kalacaktır. Artık riskler eğer belirlenmez ve uygun şekilde yönetilmez ise şirkete zarar olarak yansıması söz konusu olabilir. Geriye kalan risk şirketin risk kriterleri ile karşılaştırılarak hakkında bir aksiyon alınıp alınmamasına karar verilmelidir.

- Riski olduğu seviyede bırakmak, daha ileriye götürmemek,
- Riski kendi üzerinde tutmak.

2.9.4. Sürecin İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

"Hayatta kalanlar, türlerinin ne en güçlüsü, ne de en zekisidir. Hayatta kalanlar kendini değişime en çok uydurabilenlerdir."

Charles DARWIN

Başarılı işletmeleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerden birisi, bu işletmelerin değişen iş dünyasına hızla uyum sağlayabilmeleridir. İşletmeler uyguladıkları risk yönetim stratejilerinin beklenen sonuçlara ulaşmada etkili olup olmadığını takip etmelidir.

Ayrıca işletmelerde zaman içerisinde risklerin meydana gelme olasılıklarını ve önem derecelerini etkileyecek unsurlar değişebilir. Bu nedenle riskler yönetilirken tüm bu unsurlar sürekli gözetim altında tutulmalıdır. Böylece tasarlanan risk yönetim stratejilerinin amacına uygun olması sağlanmış olur.

2.10. Kurumsal Risk Yönetiminin Kısıtlamaları

En etkin kurumsal risk yönetimi bile aşağıdaki durumlarda risklerin tespit edilmesi ve hedeflerin gerçekleştirilebilirliği hakkında garanti sağlayamaz.[58]

- Karar, (insanların karar verme konusundaki zayıflığı ile kısıtlıdır)
- Uygulamadaki aksaklıklar,
- Kötü niyet,
- Maliyet ve kazanç karşılaştırması,
- Yönetim engeli.

Eğer işletme, kurumsal risk yönetimi ile ilgili hedeflerini sağlıklı bir şekilde belirlemiş, sistemini bu hedeflere uygun bir şekilde geliştirmiş ve faaliyetlerini bu

[58] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.51-52.

sistemlere paralel bir şekilde gerçekleştirmiş ise kurumsal risk yönetimi sisteminden maksimum faydayı sağlayacaktır. [59]

[59] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.51-52.

3. GENEL OLARAK HİLE

3.1. Hile Kavramının Tanımı

Hile kavramının herkes tarafından kabul gören tek bir tanımı yoktur. Tanımlar ülkeden ülkeye göre değişse de hilenin özünde, bir kişinin ya da işletmenin zararına neden olacak şekilde, dürüst olmayan bir biçimde kişisel kazanç sağlamak için yapılan bir aldatma faaliyeti yatmaktadır.[60]

Hile terimi genel olarak hırsızlık, zimmet, komplo, yolsuzluk, gizli anlaşmalar, güveni kötüye kullanma, sahtecilik, kara para aklama, rüşvet ve dolandırıcılık gibi faaliyetleri içeren genel bir kavramdır.

Hile; bir çalışanın içinde bulunduğu işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç sağlamasıdır.[61]

Hile; kişisel kazanç elde edebilmek için kasıtlı olarak yapılan, işletme sistemini hiçe sayan ve onu ihlal etmeye yönelik bir faaliyettir ve çoğu işletmelerin sistemleri bu faaliyeti durduracak şekilde dizayn edilmemiştir.[62]

Hilenin ortaya çıkartılması, yapılan bir hatanın ortaya çıkartılmasından çok daha zor olmaktadır. Çünkü hile eylemini gerçekleştiren kişi bir yandan kasıtlı olarak sistemi delerken, diğer yandan da faaliyetlerini gizlemeye çalışmaktadır.

---

[60] CIMA, s.7.
[61] Nejat Bozkurt, **İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri,** İstanbul: Alfa Yayınları, Nisan 2009, s.60
[62] Tracy L. Coenen, **Essentials Of Corporate Fraud,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2008, s.2.

Şekil 3.1 : Hile

Kaynak: Nigel Iyer ve Martin Samociuk, **Fraud And Corruption Prevention And Detection,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006, s.11.

3.2. Hile Kavramının Özellikleri

Hilenin farklı tanımlamaları yapılsa da, yapılan her tanımlamada hilenin aşağıdaki özellikleri yer almaktadır.[63]

- Hile eylemi hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir,
- Hile eylemi hilekara doğrudan ya da dolaylı olarak fayda sağlama amacıyla yapılmaktadır,
- Kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır,
- Kurban bir şekilde aldatılır,
- Her durumda hile eylemindeki kurban kişi ya da işletme zarar görür.

[63] Bozkurt, s.60.

Hilenin bir işletmeye olabilecek zararları etkileri ise şu şekildedir: [64]

- Olası ceza davaları, içerdiği kişilerin itibarını zedeler,
- Doğrudan finansal etki yapar (hileden dolayı oluşan zararlar, hilenin araştırılma maliyetleri, hukuk davaları),
- Dolaylı olarak maliyetlere neden olur (müşteri kaybı, yönetimin dikkatinin dağılması, yeni iş fırsatlarının kaybedilmesi, işletmenin değerinin azalması),
- İşletmenin itibarının zedelenmesine neden olur,
- Hisse fiyatlarının düşmesine yol açar,
- Yetenekli çalışanlara etki eder.

3.3. Hile Türlerinin Sınıflandırılması

Hile türlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırılması mümkündür. Yapılacak genel bir sınıflandırmada hileyi beş gruba ayırabiliriz. Hilekar ile kurbanlar arasındaki ilişkiye dayanarak yapılan bu sınıflandırmada çalışan hileleri, yönetim hileleri, yatırım hileleri, satıcı hileleri ve müşteri hileleri yer alır.[65] Bu gruplara aşağıdaki şekillerde örnekler verilebilir: [66]

- Kişiler tarafından tüketicilere, müşterilere ya da diğer iş adamlarına karşı yapılan hileler. Örneğin malların kalitesinin yanlış gösterilmesi.
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı yaptıkları hileler. Örneğin bordro hileleri, harcamaların yanlış bildirilmesi, nakit, varlık ya da entelektüel sermaye hırsızlığı.

---

[64]Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski, **Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk Of Fraud And Corruption,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009, s.xxvi.
[65] Bozkurt, s.65.
[66] CIMA, s.7.

- İşletme yönetimi tarafından yatırımcılara, tüketicilere ve çalışanlara karşı yapılan hileler. Örneğin hileli finansal raporlama, sahte malları gerçekmiş gibi satmak, vergi ödememek, sigorta primlerinin yatırılmaması.

- Finansal kurumlara karşı yapılan hileler. Örneğin kayıp ya da çalıntı kredi kartları, çek hileleri, hileli sigorta beyanları.

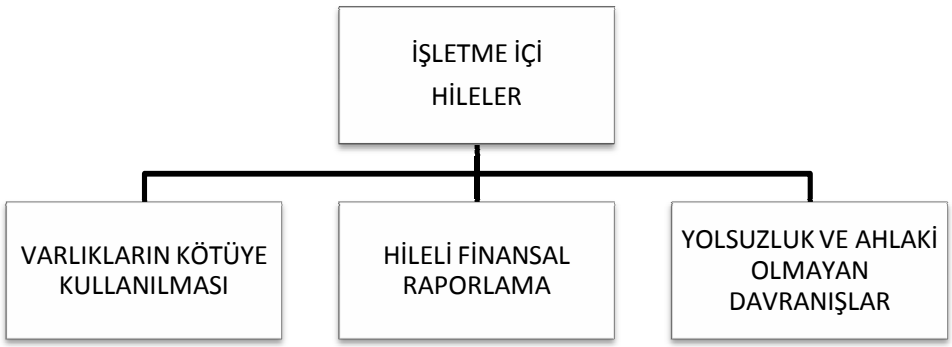
- Devlete karşı yapılan hileler. Örneğin vergiden kaçınma.

- Profesyonel suçlular tarafından büyük organizasyonlara karşı yapılan hileler. Örneğin saadet zincirleri, ipotek hileleri, kara para aklama.

- Bilgisayar ve teknoloji kullanımı yoluyla işlenen e-suçlar.

Bunun dışında hileler; işletme içi ve işletme dışı, kayıt içi ve kayıt dışı, bir kerelik ve sistematik, gizlenmiş ve gizlenmemiş hileler gibi sınıflandırmalara da tabi tutulabilir. [67]

ACFE hile ağacında yapılan sınıflandırmaya göre ise işletme içinde yapılan hileler üçe ayrılmaktadır. Bu üç grup Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2 : İşletme İçi Hileler

Kaynak: ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2010, s.7.

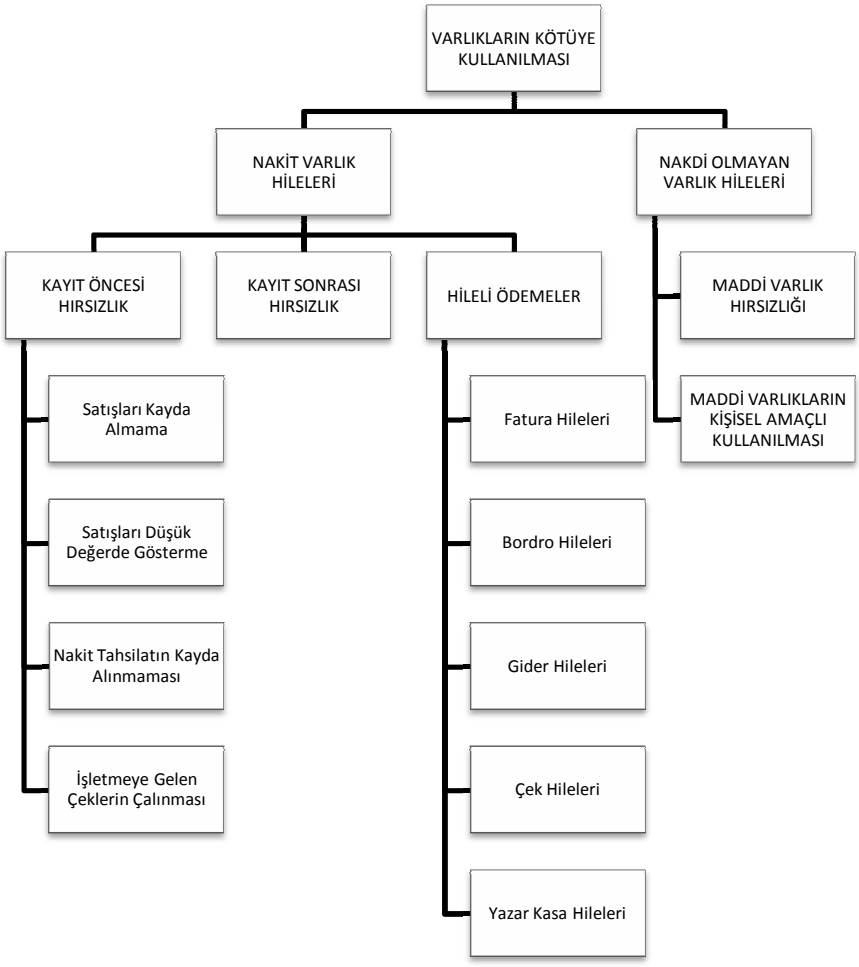
Çalışmamızda genel olarak bu sınıflandırmayı esas aldığımız için şimdi kısaca bu hile türlerinden bahsedeceğiz.

[67] Bozkurt, s.65.

3.3.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması bir çalışanın işletme varlıklarını ele geçirmesi veya kendi yararına kullanması şeklinde ortaya çıkan hile türüdür.[68] Genellikle işletmelerde meydana gelme sıklığı bakımından ilk sırada yer alır. Ancak bu hile türünün işletmeye maliyeti diğer iki hile türüne göre daha azdır.

Varlıkların kötüye kullanılması da kendi içinde nakit varlık hileleri ve nakdi olmayan varlık hileleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılmasına ilişkin diğer sınıflandırmalar Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3: Varlıkların Kötüye Kullanılması
Kaynak: ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2010, s.7

[68] Bozkurt, s.69.

3.3.2. Hileli Finansal Raporlama

Hileli finansal raporlama işletmenin mali durumunun olduğundan farklı gösterilerek, tüm işletme ilgililerinin yanıltılması biçiminde ortaya çıkan bir hile türüdür.[69] Genellikle tepe yöneticileri tarafından yapılan finansal tablo hileleri, hile türleri arasında en az yapılan tür olmasına rağmen işletmeye her yönden en büyük zararı vermektedir. Hileli finansal raporlama sonucu hem büyük tutarlarda zarar meydana gelmekte, hem de işletmenin itibarı büyük ölçüde hasar görmektedir.

Hileli finansal raporlama;

- İşletmenin durumunun olduğundan iyi gösterilmesi veya
- İşletmenin durumunun olduğundan kötü gösterilmesi şeklinde yapılmaktadır.

Hileli finansal raporlama hangi şekilde yapılırsa yapılsın bir suç teşkil etmektedir ve cezai müeyyideleri vardır. Geçmişte yaşanan finansal tablo hilelerinden de bu konuda örnekler verebiliriz. 2001 yılında yaşanan Enron Skandalı sonrası şirketin kurucusu ve CEO'su Ken Lay 25 yıl, bir diğer CEO Jeff Skilling 24 yıl, CFO Andrew Fastow ise 6 yıl hapis cezasına mahkum olmuştur. Yine o dönemde yaşanan bir diğer skandalda WorldCom CEO'su Bernie Ebbers 25 yıl, CFO Scott Sullivan ise 5 yıl hapis cezasına mahkum olmuştur.[70]

2000'li yıllarda meydana gelen finansal raporlama hileleri skandal olarak nitelendirilmiş ve bu tür vakaların bir daha yaşanmasını önlemek için ABD'de SOX Yasası 2002 yılında yürürlüğe girmiştir.

Hileli finansal raporlama büyük ölçüde tepe yönetimi tarafından yapıldığı için, bu hile türü değerlendirilirken yönetimin kontrolleri etkisiz kılma ihtimalinin de göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır.

---

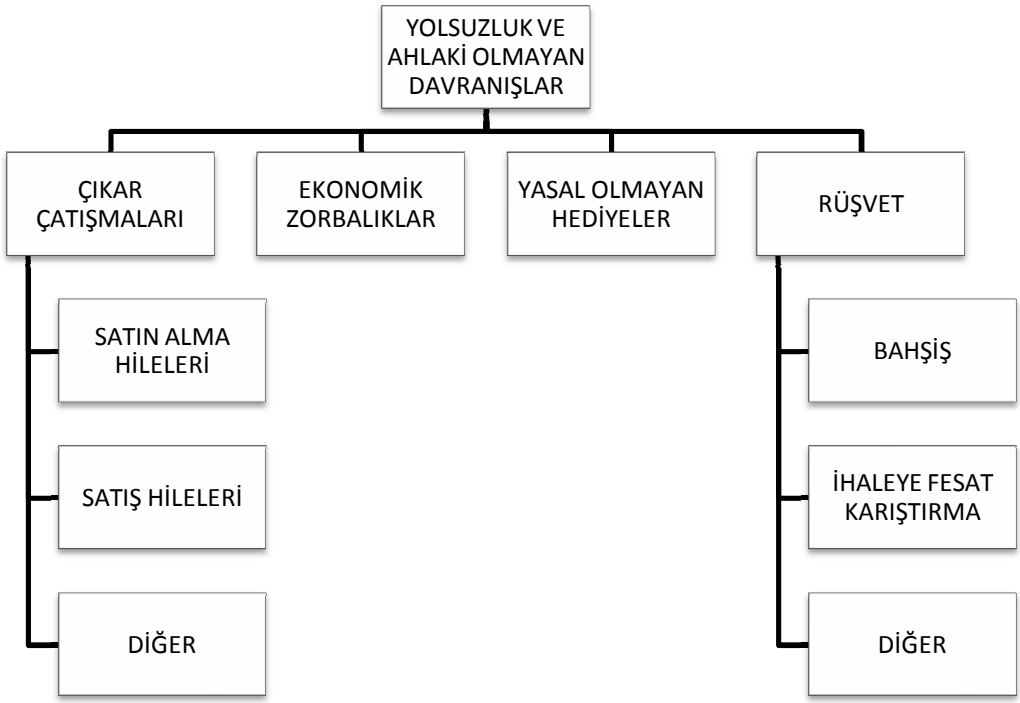
[69] Bozkurt, s.65.
[70] Zabihollah Rezaee ve Richard Riley, **Financial Statement Fraud Prevention and Detection,** Second Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2010, s.27-28.

3.3.3. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar

Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar; çalışanın, bir işletme faaliyetinde işverenin ya da bir başkasının haklarını göz ardı ederek, gücünü yanlış bir biçimde kendisine veya bir başkasına yarar sağlama amaçlı kullanmasıdır.[71]

Bu gruba giren eylemler, işletmenin zarar maliyetinin artmasına neden olmaktadır. Yatırımcının güveni zedelenmekte, büyüme durmaktadır. Bu gibi durumlar kaynak dağılımını bozarak işletmenin rekabet etme gücünü olumsuz yönde etkilemekte ve iflas riskini arttırmaktadır.[72]

Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışların kendi içindeki sınırlandırması Şekil 3.4'te gösterilmiştir.



Şekil 3.4 : Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar
Kaynak: ACFE Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2010, s.7

[71] Bozkurt, 73.
[72] Bozkurt, 73.

3.4. Hile Yapanlar

Hilekarların profili hile belirtilerinin tanımlanması ve hilenin ortaya çıkartılması bakımından önem taşımaktadır. Eğer hile yapan kişinin ne gibi özellikler taşıdığı bilinirse hileyle mücadelede büyük bir avantaj sağlayacaktır. Hilekarların taşıdıkları özellikler daha önce yaşanan çeşitli hile vakaları incelenerek belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat bu özellikleri taşıyan tüm çalışanların mutlaka hile yapacağı düşünülmemeli, özelliklerden hiçbirini taşımayan bir çalışanın da hile yapabilme ihtimali her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Birçok hile vakasının ortaya bile çıkartılamadığı ve birçoğunun da ortaya çıkartılsa bile yönetim tarafından gizlendiği hesaba katılırsa birçok hilekar özelliği istatistiklere yansımamıştır. O yüzden bu özelliklere dikkat edilmeli ancak kesin belirleyici olarak algılanmamalıdır.

Bir işletmenin karşı karşıya kalabileceği hilekarlar üç grupta toplanabilir:[73]

1. **İlk defa hile yapanlar:** Bu kişilere ait geçmiş bir suç kaydı bulunmamaktadır. Bu türdeki hilekarlar işe en başta dürüst olarak başlayıp, işler ya da hayat zorlaştığında (örneğin terfi alabilmesi için üzerinde baskı olması, aile bireyi için gerekli sağlık harcamaları gibi) hileye başvuran hilekarlardır. Bu tür vakalarda hile unsurlarından baskı ve haklı gösterme ağırlıklı olarak görülmektedir.

2. **Sürekli hile yapanlar:** Suçlara ilişkin istatistikler, bir kere hile yaptığında, çalışanın bunu tekrar etme eğiliminin çok yüksek olduğunu göstermektedir. İlk defa hile yapanlarda ağırlıklı olarak görülen baskı ve haklı gösterme unsuru sürekli hile yapanlarda fazla etkili değildir. Sürekli hile yapanlar için fırsat unsuru daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü kişi bir kere hile yapmakla, hem bunu yapabileceğini görmüş hem de yakalanmadığını fark etmiştir. Bundan sonra yapacağı hileler çalışanın uygun fırsatı ele geçirmesiyle ilgilidir.

[73] Leonard W. Vona, **Fraud Risk Assessment Building A Fraud Audit Program,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2008, s.11-12. ve CIMA, s.15.

3. **Organize suç grupları :** Bu grup işletme içinden olmayan profesyonel kişilerden oluşmaktadır. Hilenin meydana gelmesi bakımından önemli unsur fırsattır. Bu gruplar, kontrollerin zayıf olduğu ortamlarda kendilerini gösterirler ve çalışanlara rüşvet verme, zorla para alma, çalışanlarla, satıcılarla ya da müşterilerle işbirliği yapma yoluyla hileli eylemlerde bulunurlar.

2007 yılında KPMG Avrupa, Hindistan, Orta Doğu ve Güney Afrika'da yaşanmış hile vakalarını inceleyerek hilekarın profili konusunda araştırma yapmıştır. Aynı şekilde ACFE, Amerika başta olmak üzere Asya, Avrupa ve Afrika'da meydana gelen hile vakalarını inceleyerek benzer araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda hilekarlar hakkında aşağıdaki görüşler oluşmuştur:

- Hilelerin çoğunluğu erkekler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca erkeklerin verdiği zarar kadınların verdiği zararın yaklaşık iki katıdır.

- Düşük eğitim seviyelerinde daha fazla sayıda hile yapılmakta, eğitim seviyesi arttıkça hile sayısı azalmakta ancak verilen zarar büyük ölçüde artmaktadır.

- İşletmelerde her yaş düzeyindeki çalışanlar hile yapmaktadır. Çalışanın yaşı arttıkça verdiği zarar da artış göstermektedir. Hile sıklığı bakımından 36-55 yaş arasındakiler en riskli gruptadırlar. 25 yaş altı ve 60 yaş üzerinde hile sıklığı azalmaktadır. Fakat 60 yaş üstü grupta az sayıda hile görülmesine karşın çok büyük zararlar vermektedir.

- İşletmede bütün seviyelerde hile yapılabilmektedir. Hile yapanlar düz çalışanlar, yöneticiler ve yönetici konumunda olan ortaklar olarak üç gruba ayrılmıştır. İşletmelerde üst pozisyonlara doğru çıkıldıkça hile sayısı azalmakta, fakat verilen zarar çok büyük ölçüde artmaktadır. Düz çalışan-yönetici işbirliği ile yapılan hileler ise %6 düzeyinde olmasına rağmen büyük tutarlarda zarar vermektedir.

- Daha büyük çaplı hilelere teşebbüs eden çalışanların büyük çoğunluğu işletmede uzun zamandır faaliyet gösteren çalışanlardır.

- Hilekarların çoğunluğu muhasebe, finans ve satış bölümünde ya da CEO olarak çalışmaktadırlar.

Hile yapan kişilerin diğer özellikleri ise; evli, zeki, egoist, meraklı, risk almayı seven, kural tanımaz, sıkı çalışan, izin kullanmayan, stresli, iyi yaşamayı ve bol para harcamayı seven, para sıkıntısı çeken, kötü alışkanlıkları olabilen, hırslı, kişisel kazanç beklentisi olan, işletme dışındakilerle yakın ilişkiler kuran kişiler olmalarıdır.[74]

Ancak söylenildiği gibi bu özellikleri taşıyan herkes hile yapıyor anlamına gelmemektedir. Ancak bu özelliklerin hepsi birer hile belirtisi olarak ele alınmalıdır.

ACFE'ye göre hilekarın özellikleri teşebbüs edilen hilenin özelliklerine göre değişmektedir. Çalışanlar daha çok varlıkları kötüye kullanırken, yöneticiler finansal tablo hileleri yapmaktadır. Çalışanlar arasında en çok hile yapanların muhasebe departmanından olmalarının nedeni ise bu kişilerin; işletmenin finansal işlemlerini kayıt altına almaktan sorumlu olmaları dolayısıyla finansal varlıklara en rahat ulaşıma sahip olmaları ve hileyi gizleyebilmeleri için daha fazla fırsata sahip olmalarıdır.[75]

3.5. Hilenin Unsurları

Çalışanların neden hile yaptığı konusunda benimsenen en temel yaklaşım ünlü kriminolojist Donald R. Cressey tarafından temelleri atılan "Hile Üçgeni" adı verilen teoridir. Donald R. Cressey 1950'li yıllarda doktora tezi için araştırma yaparken hile hakkında aşağıdaki hipotezi geliştirmiştir: [76]

[74] Bozkurt, 94.
[75] CIMA, s.15.
[76] Coenen, s.9.

"Güvenilir çalışanlar kendilerini paylaşılamayan bir mali sorun[77] içinde bulduklarında güven tecavüzcüsü haline gelmektedir. Sorunlarını, işletmedeki güvenilir konumlarını kötüye kullanarak gizlice çözmektedirler. Yaptıkları işin bir nedenle haklı gerekçelere dayandığını ve kendilerini haklı gördüklerini açıklama gayreti içine de girmektedirler."[78]

Donald R. Cressey'nin bu hipotezine göre hile eyleminin gerçekleşebilmesi için üç gerekli unsur vardır. Bunlar;

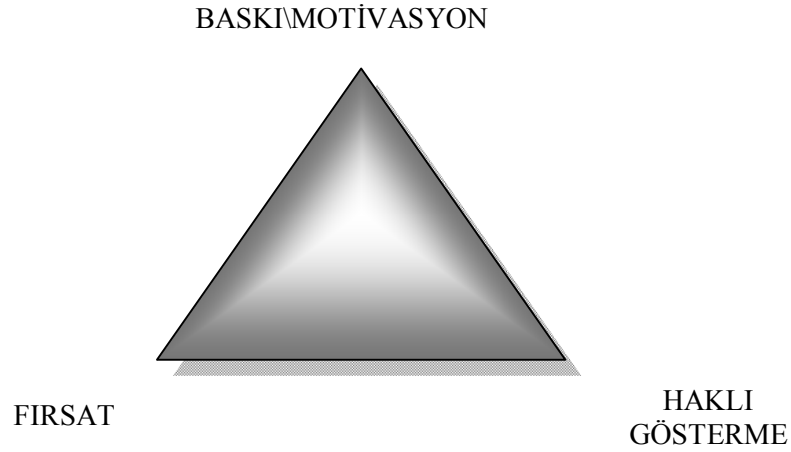
- Çalışanın paylaşılamayan bir mali baskı altında olması,
- Sorunlarını haksız ve gizli bir şekilde fırsatını bulduğunda çözmesi,
- Kendisini haklı göstermesi.

Cressey'nin hipotezinde "paylaşılamayan mali baskılar" büyük yer tutmaktadır. Fakat hilelerin tümünün mali baskılar nedeniyle işlenmemektedir. Bir insanın hile yapma sürecinde birden fazla dürtü bulunmaktadır. Çoğunlukla elverişli durumlar bir araya geldiğinde hile kaçınılmaz olmaktadır. Zaten hipotez de zaman içerisinde gelişme göstererek "Hile Üçgeni"nin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Hile üçgeninde hilenin meydana gelmesine neden olan unsurlar şöyledir:

- Baskı ya da motivasyon,
- Fırsat,
- Haklı gösterme.

[77] Cressey, araştırmasında paylaşılamayan sorunları altı başlıkta toplamıştır. Bunlar; zorunlulukların doğurduğu sorunlar, kişisel başarısızlıklardan gelen sorunlar, işletmeye dayanan sorunlar, fiziki tecrit, statü kazanma ve işveren-çalışan ilişkileridir.
[78] Coenen, s.9.



Şekil 3.5 : Hile Üçgeni

Kaynak: Joseph T. Wells, **"Why Employees Commit Fraud."** Journal of Accountancy, February 2001. http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=41 (23.10.2009)

3.5.1. Baskı veya Motivasyon Unsuru

Hile eylemi, çalışanı hile yapmaya yönlendiren bir motivasyon ya da baskı unsuru ile başlamaktadır. İhtiyaç, açgözlülük ya da hırs gibi nedenler ile çalışanların aklına hile yapma fikri gelmekte, diğer unsurlarla birleştiğinde ise hile eylemi gerçekleşmektedir. Çalışanları hile yapmaya iten baskı unsurları üç ana grupta toplanabilir:[79]

3.5.1.1. Mali Baskılar

Mali baskılar genellikle kişinin içine girdiği parasal zorluklardan kaynaklanmaktadır. Çalışanın hile yapma sebebi paraya duyduğu ihtiyaçtır. Yapılan araştırmalara göre hile olaylarının büyük çoğunluğu mali baskılar nedeniyle işlenmektedir. Mali baskılara aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Yüksek tutarlı kişisel borçlar,
- Daha iyi bir yaşam standardına sahip olma isteği,

[79] Coenen, s.10, CIMA, s.13 ve Bozkurt, s.113.

- Yüksek tutarlı sağlık harcamaları,
- Yüksek tutarlı eğitim harcamaları,
- Boşanma harcamaları,
- Beklenmedik mali gereksinimler,
- Yatırım zararları,
- İşten çıkarılma nedeniyle oluşan gelir kaybı.

Mali baskılar sonucu yaşanmış hile olaylarına bakıldığında çalışanın ilk etapta acil olan para gereksinimi karşılamak için hile yaptığı görülmektedir. Fakat daha sonra bu davranış alışkanlık haline gelmekte, çalışan paraya ihtiyacı olmadığı halde daha fazla para kazanma hırsıyla hile yapmaya devam etmektedir.

3.5.1.2. Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar

Bu tür baskılar kişilerin yaptığı tercihlerden, yaşam tarzlarından kaynaklanmaktadır. Kötü alışkanlıklardan doğan baskıların kişi üzerinde doğrudan mali etkisi vardır. Çalışan sonuç olarak yine paraya duyduğu ihtiyaç yüzünden hile işlemektedir. Kişinin paraya ihtiyaç duymasına neden olabilecek kötü alışkanlıklarına aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Kişinin uyuşturucu bağımlısı olması,
- Kişinin alkol bağımlısı olması,
- Kişinin aşırı düzeyde kumar oynaması,
- Kişinin gece hayatına düşkün olması,
- Kişinin yukarıda sayılan özelliklerde eşi, çocuğu, kardeşi vb. olması.

Oldukça tehlikeli olan kötü alışkanlıklardan doğan baskılar başarılı çalışanların bile hile yapmasına neden olabilmektedir.

3.5.1.3. İşle İlgili Baskılar

Çalışanları hile yapmaya iten nedenlerden birisi de iş yaşamında karşılaştıkları olumsuzluklardır. Çalışanların hile yapmasına neden olan sorunlar şu şekilde olabilir:

- Çalışanın haksızlığa uğradığını düşünmesi,
- Diğer çalışanlardan düşük ücretle çalıştırılması,
- İşinden memnun olmaması,
- Üstlerinden beklediği takdiri görememesi,
- Beklediği terfiyi alamaması.

Bu gibi durumlarda çalışan paraya ihtiyacı olmasa bile hile yapma yoluna gidebilmektedir. Böylece hakkı olanı aldığını veya adaleti sağladığını düşünmekte böylece kendisini daha iyi hissetmektedir.

3.5.2. Fırsat Unsuru

Fırsat unsuru, çalışanın hile yapabilmesi ve yaptığı hileyi gizleyebilmesi için işletme varlıklarına, gerekli kişilere, bilgilere ve bilgisayar sistemlerine erişebilmesini içerir. Hile vakaları; zayıf iç kontrol sistemleri olan, varlıklarının etkili korunamadığı, yakalanma ihtimalinin az olduğu ve kabul edilebilir davranışların neler olduğu konusundaki politikaların açık olmadığı işletmelerde daha çok görülmektedir. Fırsat unsuru hile üçgeni içinde oldukça önemli yer tutmaktadır. Çünkü çalışan hile yapmaya karar vermiş olsa bile harekete geçebilmesi ancak bir fırsatını yakalaması gerekmektedir. Bazı çalışanlar ise ilk başta hile yapma niyeti olmadığı halde fırsat algılamaları tetikleyici unsur olarak onları hile yapmaya yöneltmektedir.[80]

Hilenin önlenmesi amaçlandığında yapılacak en doğru müdahale işletmede fırsat yaratan unsurların azaltılması ya da ortadan kaldırılması olacaktır. Mevcut iç

[80] Coenen, s.12, CIMA s.13, Bozkurt s.117 ve Joseph T. Wells, **"Why Employees Commit Fraud."** Journal of Accountancy, February 2001. http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=41. (23.11.2009).

kontrollerin güçlendirilmesi ve diğer hile riskini azaltıcı önlemlerin alınması fırsat yaratan unsurları azaltacaktır.

3.5.3. Haklı Gösterme Unsuru

Bu aşamada çalışan hile yapma sebebini kendi gözünde mantıklı hale getirmektedir. Çalışan hile yapmayı kendine bir hak olarak görmekte, çeşitli gerekçeler sunarak kendini savunmaktadır. Bu şekilde hile eylemini bir suç olmaktan çıkarmakta, hakkı olanı aldığını düşünmektedir. Çalışanların kendilerini haklı göstermeleri üç alanda odaklanmaktadır: [81]

- **Gereklilik :** "İş için yaptım." Çalışan hileyi gerekli olduğu için yaptığını düşünmektedir.
- **Zararsız olması:** "Kurban bunu karşılayabilir.", "Parayı iyi bir amaç için almıştım.", "Ne var ki? Bunu herkes yapıyor."
- **Adillik :** "Bunu hak etmişlerdi ", "Kötü muamele görüyordum.", "Herkesten çok çalışıyordum hak ettim."

Haklı gösterme unsuru bir çalışanın zihninde olup biten faaliyet olduğu için işletme yönetimin doğrudan etki etme şansı bulunmamaktadır. Ancak çalışanlara hile ve etik kurallar hakkında eğitim verilirse, bu gerekçelerin büyük ölçüde önüne geçebilmek mümkündür. Bu bağlamda işletme yönetiminin aşağıdaki adımları atması faydalı olacaktır:

- Etik kurallar çalışanlara anlatılmalıdır,
- Hangi eylemlerin hileli eylem teşkil ettiği yazılı bir şekilde açıkça belirtilmelidir,
- Yönetim, hileli eylemlerin kesinlikle cezalandırılacağını çalışanlarına bildirmelidir,

[81] CIMA, s.13.

- Etik davranışları en başta tepe yönetimi benimsemeli, çalışanlara örnek olmalıdır.

Hile unsurlarının var olması, her koşulda hilenin de var olduğu anlamına gelmez, fakat her hile vakasında genelde hilenin bu üç unsuru bulunmaktadır.

4. HİLE RİSKİ DEĞERLENDİRMESİ

4.1. İşletmelerde Hile Riski

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu risk türlerinden biri olan hile riski, işletmede hileli eylemlerin meydana gelme olasılığıdır ve işletmenin hile karşısındaki savunmasızlığını ifade eder. İşletme ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin, kontroller ne kadar güçlü olursa olsun, hile riskinin sıfıra indirilmesi mümkün değildir.

Hile riski işletmenin operasyonel riskinin bir parçası olmakla beraber etkileri çok geniş alanlara yayılmaktadır. Hileli eylemler sonucu işletmeler büyük finansal kayıplara uğramakta, stratejilerini değiştirmek zorunda kalmakta ve hile duyulduğu takdirde itibarları zedelenmektedir. Hilenin işletmelerin üzerinde bu derece büyük etkileri olduğu halde, işletmelerin çoğu hile riski yönetimine gereken önemi vermemektedir. Bunun altında işletme çalışanlarına duyulan aşırı güven, kontrollerin hile riski karşısında yetersiz kalacağı düşüncesi, hile risklerinin yapılan önceliklendirmede alt sıralarda kalması, hile riskleri için uygulanacak kontrollerin maliyetinin yüksek bulunması gibi nedenler yatmaktadır.

Tamamen insanlara özgü bir eylem olan hile, kuşkusuz insanlık var olduğu sürece her yerde karşımıza çıkacaktır. Geçmişte milyonlarca kere yaşandığı gibi, gelecekte de yaşanmaya devam edecektir. İşletmelerin çalışanları olmadan faaliyetlerini sürdüremeyeceği gerçeği altında, hile riskine karşı gereken önlemlerin alınması yerinde bir tutum olacaktır. Hile risklerine karşı alınacak önlemler konusunda ise hile riski değerlendirmesinin önemi karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümün ilk kısmında hile riski yönetimi genel olarak açıklanacaktır. Daha sonra hile riski yönetiminin temel bir parçası olan hile riski değerlendirmesi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

4.2. Hile Riski Yönetimi

Hile riski yönetimi; işletmelerin hile risklerini belirlediği, bu risklere yönelik önleyici ve ortaya çıkartıcı kontroller geliştirdikleri ve uyguladıkları bir süreçtir. Hile riski yönetimi oldukça geniş kapsamlı olup, hilenin araştırılmasından, kanıtların mahkemelere sunulmasına kadar olan süreçleri de kapsar.

Hile riski yönetimi, hile riskinin sıfır olduğu bir işletme ortamını kesinlikle sağlayamaz. Hile riski yönetimi ile amaçlanan; çeşitli kontrollerle hileyi önleyebilmek veya olabildiğince hızlı ortaya çıkartabilmektir.

4.2.1. Hile Riski Yönetiminin Tanımı ve Faydaları

Hile riski yönetimi, özünde kurumsal risk yönetiminden çok farklı bir süreç değildir. Hatta çoğu işletme hile risklerini, kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak ele almaktadır. İki yaklaşım arasındaki temel fark; kurumsal risk yönetimi işletmeyi etkileyebilecek bütün potansiyel olaylara yönelik bir süreçken, hile riski yönetiminin işletmeyi etkileyebilecek hile vakalarına odaklanan bir süreç olmasıdır.

Kurumsal risk yönetimi tanımı ışığında, hile riski yönetimi aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:[82]

Hile riski yönetimi; şirketi etkileyebilecek potansiyel hile vakalarını tanımlamak, bu riskleri analiz etmek, hile risklerini şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.

Hile riski yönetiminin işletmeye sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:[83]

- İşletmenin sürdürülebilirliğini sağlamasına yardımcı olur,
- Hissedarların değerlerini korur,

[82] Bu tanım COSO, **Enterprise Risk Management Framework,** Executive Summary, s.3'teki kurumsal risk yönetimi tanımı temel alınarak yapılmıştır.
[83] Bishop ve Hydoski, s.xxvi.

- Zararı azalttığından karlılığın artmasını sağlar,
- İşletmeye karşı herhangi bir dava (hileye ilişkin) açılma riskini azaltır,
- Hem örgütsel itibarın hem de çalışanların kişisel itibarlarının korunmasına yardımcı olur,
- Yönetimin dikkatinin dağılma ihtimalini azaltır,
- Çalışan kaybını azaltır,
- Alınan işlerin ya da ihalelerin kaybedilme riskini azaltır,
- İşletme çalışanları için daha iyi kariyer olanakları sağlar,
- Çalışma ortamını daha çekici kılar.

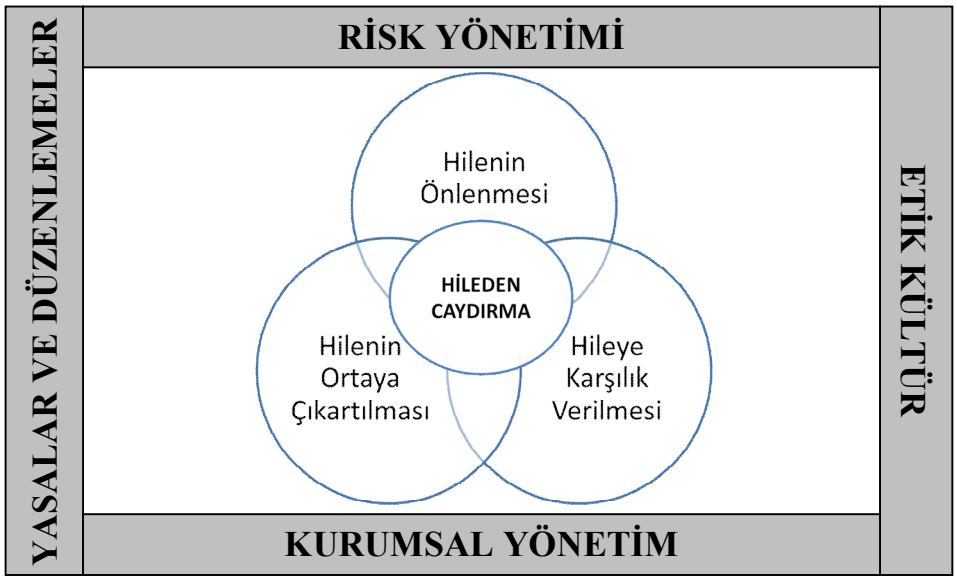
4.2.2. Hile Riski Yönetiminin Amaçları

Hile riski yönetiminin öncelikli amacı hile riskini azaltmak için gerekli ortamı yaratmaktır. Bunun dışındaki birincil amaçları işletmede hile direnci oluşturmak, hilenin gizli maliyetini azaltmak, hissedarların değerini arttırmak ve işletmenin sürekliliğini devam ettirmektir. Hilenin ikincil amaçları ise zararları telafi etmek, dürüst çalışanları korumak, yasal ve sektörel beklentileri karşılamak ve işletmenin itibarını korumaktır.[84]

Hile riski yönetiminin genel olarak ise üç amacı vardır: [85]

- Hileyi önlemek
- Hileyi ortaya çıkartmak
- Hileye karşılık vermek

[84] Nigel Iyer ve Martin Samociuk, **Fraud And Corruption Prevention And Detection,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006, s.25.
[85] KPMG Forensic, **Fraud Risk Management Developing a Strategy For Prevention, Detection, and Response,** 2006, s.6.



Şekil 4.1 : Hile Riski Yönetimi Bileşenleri
Kaynak : CIMA, **Fraud Risk Management A Guide To Good Practise,** s.25.

Hilenin önlenmesi için uygulanacak kontroller hile riskini azalttığından her bir kontrol kısaca açıklanacak, diğer iki aşama sadece temel hatları ile ele alınacaktır.

4.2.2.1. Hileyi Önlemek

Hilenin önlenmesi, hile meydana gelmeden önce bu ihtimali ortadan kaldırmaya ya da etkilerini azaltmaya yönelik kontrollerin uygulanma aşamasıdır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında işletmelerin çoğunun hileyi önleme konusunda sistematik bir yaklaşım benimsemedikleri görülmektedir. Gerekli adımlar çoğu zaman hile meydana geldikten sonra atılmakta, dolayısıyla hile yüzünden oluşan kayıpların telafi edilmesi zorlaşmakta, hatta imkansız hale gelmektedir. KPMG'nin 2007 yılında yaptığı ankete göre işletmelerin sadece %16'sı hile sonucu meydana gelen zararları karşılayabilmiştir. Diğer işletmeler ise zararlarını karşılamaya çalışmakta fakat zor ve uzun bir mahkeme süreci ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmelerin en az yarısı da hiçbir şekilde zararlarını karşılayamamaktadır. Bu yüzden kayıplar meydana gelmeden önce hileyi önlemeye çalışmak işletmeler için daha yararlı olacaktır. [86]

[86] KPMG, **Profile of a Fraudster Survey,** 2007, s.30.

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

4.2.2.1.1. Uygun Çalışanların İşe Alınması ve Terfi Ettirilmesi

Her çalışanın kendine ait değerleri ve kişisel etik kuralları vardır. Yeterli baskıyla ve elverişli fırsatlarla karşılaşıldığında bazı çalışanlar dürüst olmayan şekilde davranabilmektedir.[87] Hileyi anlayabilmek adına en büyük handikap, hilenin herkes tarafından yapılabilmesinin mümkün olduğunun anlaşılamamasıdır.[88]

Eğer işletme hileyi önlemek istiyorsa, özellikle güven gerektiren pozisyonlar için dürüst olmayan kişilerin işe alımını ve terfi ettirilme şansını en aza indirecek etkili politikalar oluşturmalıdır. Bunun için birinci adım daha önce hile yapmış bir kişiyi işe almamaktır. Bir çalışanı işe almadan önce aşağıdaki konulara kontroller yapılmalıdır:[89]

- Çalışma geçmişi doğrulamaları
- Sabıka kayıtlarının kontrolleri
- Referansların kontrolü
- Eğitim ve sertifikaların kontrolü

Bu kontrollere ek olarak kişilik testleri, dürüstlük testleri, ses stres analizi, el yazısı analizi, zeka testleri ve psikolojik testler gibi destekleyici unsurlar da faydalı olabilir.[90] Çok yaygın olmasa da adayların izniyle borçlarının kontrol edilmesi, sosyal güvenlik numarasının incelenmesi, ehliyet kaydının kontrolü, uyuşturucu testi ve parmak izi kontrolü de yapılabilecek kontroller arasındadır.[91]

---

[87]Statement on Auditing Standards No.99, **Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit,** 2002.
[88]Joseph T. Wells, **How To Screen Job Applicants To Avoid Potential Employee Fraud,** http://www.acfe.com/resources/view.asp?ArticleID=19 (23.10.2009)
[89] Wells, s.1.
[90]Bozkurt, s.411
[91]Edward J. McMillan, **Policies And Prosedures To Prevent Fraud And Embezzlement,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2006, s.23- 24.

Ancak bu kontrollerin yapılması hileden tamamen bir korunma sağlamaz. Çünkü birçok hilekarın geçmişte işlediği kayıtlı bir suçu bulunmamaktadır. 2010 ACFE hile raporuna göre geçmişinde hiçbir suç kaydı olmayan hilekarların oranı %86.7, çalıştığı işyerinde daha önce cezalandırılmamış hilekarların oranı ise %82.4'tür.[92] Etkili sonuç alabilmek için yeni çalışanların işe alım aşamasında işletmenin değerleri ve yürütme kuralları konusunda eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. İşe alım sırasında verilen eğitim haricinde, düzenli olarak çalışanlar tekrar eğitime tabi tutulmalıdır. İşletmenin amaçlarının, işletmenin değerlerine ve yürütme kurallarına uygunluğunun da değerlendirilmesi gerekmektedir.[93]

4.2.2.1.2. Dürüstlük ve Yüksek Etik Kültür Yaratmak

Etik davranışların hileye karşı en iyi savunma olduğu görüşü benimsenmesine rağmen etik davranışların neler olduğunun tanımlanması kolay değildir . Etik kurallar kısaca işletmede neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal etik kurallar işletmede yazılı biçimde olmalıdır. Etkili olabilmesi için uzun ve ayrıntılı olmasına gerek yoktur.[94]

SOX Yasası Madde 406'ya göre üst düzey yöneticilerin etik kurallara bağlılık göstererek, teşvik edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Kurumsal etik politikalar genel olarak aşağıdaki hususları içerirler:[95]

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

---

[92] Association of Certified Fraud Examiners Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, 2010, s.69.
[93]Statement on Auditing Standards No.99.
94 CIMA, s.26.
[95] Harry Cendrowski, James P. Martin ve Louis W. Petro, **The Handbook Of Fraud Deterrence,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2007, s. 74.

İşletmedeki etik kurallar ya da hile karşıtı politikalar hileyi önlemek için tek başına yeterli değildir. Yazılı bir kuralın var olması tüm çalışanların o kuralı anladığının ve uyguladığının göstergesi değildir. Etik davranışların bütünü işletmede yerleşik bir kültür haline getirilmeli, bu kültür önce üst yönetim tarafından benimsenmeli daha sonra çalışanlar teşvik edilmelidir.

Etik kuralların geliştirilmesi ve uygulanması aşamasında işletme aşağıda soruları sormalıdır:[96]

- İşletme etik değerlerini ve iş ilkelerini ilgili kişilere yazılı olarak bildiriyor mu?
- İşletme, çalışanlara işlerinde rehber olacak nitelikte etik kuralları belirten, etik kodları ya da benzeri dokümanları sağlıyor mu?
- İşletmede etik kuralların eğitimi veriliyor mu?
- İşletmenin etik kuralların ihlal edilmesi halinde çalışanların ihbarda bulunabilecekleri ihbar hatları mevcut mu?
- Çalışanların işyerinde nasıl davranacaklarına dair tavsiye ya da bilgi alabilecekleri yardım hattı var mı?

Özellikle büyük işletmelerde, yönetimin etik davranışlar hakkındaki beklentilerini açıkça ifade etmesi gerekmektedir, çünkü çalışanların hepsi yönetimin davranışlarını gözlemleyecek konuma sahip olmayabilir. Yönetim; herhangi bir dürüst ya da etik olmayan bir davranışa, bu davranış işletmeye fayda sağlayacak olsa bile hoşgörü gösterilmeyeceğini sözleriyle ve davranışlarıyla göstermelidir. Ayrıca her çalışana pozisyonlarına bakılmaksızın eşit muamele gösterilmelidir.[97]

Etkili bir hile karşıtı ortamın temel taşı dürüstlük üzerine kurulmuş, güçlü değer sistemi ile bütünleşmiş bir kültürdür. Bu değer sistemi genellikle yürütme kuralları olarak yansır. Yürütme kuralları işletmenin temel değerlerini yansıtmalı ve

[96] CIMA, s.28.
[97] Statement on Auditing Standards No.99.

çalışanlara işleri sırasında uygun kararlar verebilmeleri için rehberlik etmelidir. Yürütme kuralları; etik kurallar, gizlilik, çıkar çatışmaları, entelektüel sermaye, cinsel taciz ve hile gibi konuları içerebilir. Yürütme kurallarının etkili olabilmesi için bütün çalışanlara anlaşılabilir bir tarzda ulaştırılmalıdır.[98]

4.2.2.1.3. Etkili Bir İç Kontrol Sistemi Geliştirmek

Bir işletmede etkili bir iç kontrol sisteminin olması hilenin önlenmesi için atılacak adımların en önemlisi ve en etkilisidir.

İç kontrol kavramının tüm dünya da kabul gören tanımı COSO tarafından 1992 yılında yapılmıştır. Bu tanıma göre iç kontrol; işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer çalışanlar tarafından yürütülen; [99]

- Faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği ve
- İlgili yasalara ve düzenlemelere uygunluğu konusunda amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı yönünde makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.

COSO İç kontrol çerçevesi; sadece halka açık şirketler için değil, halka açık olsun olmasın, büyük-küçük tüm işletmelerde uygulanabilir bir iç kontrol modelidir. ACFE tarafından yapılan bir araştırmada, araştırma kapsamındaki işletmelerde görülen hile vakalarının %90'ının uygun iç kontroller kullanılmış olsaydı önlenmiş olacağı ortaya çıkmıştır.[100] Bu sonuç iç kontrollerin hile riskinin azaltılması açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak iç kontrol önemli olduğu kadar kapsamlı ve ayrıntılı bir konudur. Çalışmamızın ana konusu olmadığından iç kontrolleri sadece ana hatları ile değineceğiz.

---

[98] Statement on Auditing Standards No.99.
[99] COSO Internal Control - Integrated Framework Executive Summary http://www.coso.org/IC-Integrated Framework-summary.htm, (11.04.2010)
[100] Cendrowski, Martin ve Petro, s. 120.

COSO İç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin hile riskinin azaltılması açısından taşıdıkları önem aşağıda açıklanmıştır.

Şekil 4.2 : Coso İç Kontrol Modeli

Kaynak: K. H. Spencer Pickett, **The Essential Handbook of Internal Auditing,** England: John Wiley & Sons Inc., 2005, s.90.

1. Kontrol Çevresi

Kontrol çevresi işletmelerde iç kontrol sisteminin temelini oluşturur ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli ortamı sağlar. Kontrol çevresinin bileşenleri ise şu şekildedir:[101]

- Dürüstlük ve etik değerler,
- Çalışanların yeterliliği,
- Yönetim kurulu ve denetim komitesi,
- Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı,

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

- Örgütsel yapı,
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı,
- İnsan kaynakları politikaları ve yönetimi.

Kontrol ortamının oluşturulmasıyla hile riskinin azaltılması için işletme çapında genel önlemler alınmış olacaktır.

2. Risk Değerlendirme

COSO'nun ikinci bileşeni, oluşturulan işletme amaçlarına yönelik olan risklerin tanımlandığı ve analiz edildiği risk değerlendirme sürecidir. Bu aşamada işletmenin karşı karşıya kalabileceği tüm riskler tanımlanmalı, gerekli kontroller uygulanmalıdır.

İç kontrollerin hile riski değerlendirmesi ile de yakın ilişkisi vardır. Kontrol ortamının oluşturulması ile işletme genelinde hile riski azalacaktır. Ancak etik kuralların oluşturulması, cezalandırma korkusunun yaratılması, olumlu çalışma ortamının yaratılması gibi kontrollerin uygulanması için detaylı bir hile riski değerlendirmesi yapılmasına gerek yoktur. Fakat hile riski değerlendirmesi ile hile risklerine yönelik birebir kontroller geliştirilebilir ya da var olan kontroller güçlendirilir. İşletmelerde yapılan hile riski değerlendirmeleri iç kontrol sisteminin güçlenmesi açısından oldukçan faydalıdır.

3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol Faaliyetleri, yönetim kararlarının uygulanmasına yardımcı olan politika ve prosedürlerden oluşur ve riskleri kabul edilebilir seviyeye indirmeyi amaçlar. Kontrol faaliyetleri bütün birimlere ve fonksiyonlara olmak üzere işletmenin tümüne uygulanır. Uygulanan bu kontrollere onay mekanizmaları, yetkilendirmeler, doğrulamalar, performansın gözden geçirilmesi, varlıkların korunması ve görevlerin ayrılığı örnek gösterilebilir.[102]

[102] Pickett, **The Internal Auditing Handbook,** s.197.

Bahsedilen bu kontrollere bakıldığı zaman hepsinin hile riskini azaltan kontroller olduğu görülmektedir.

4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim hile riskini iki şekilde azaltmaktadır. Birincisi, tam ve doğru bilginin akışı hilenin gizlenme ihtimalini azaltmaktadır. Bir başka deyişle hile yapan kişinin bu eylemi uzun süre gizli tutma fırsatı azalmaktadır. İkincisi ise, açık iletişim işletmede hileli eylemlerin daha erken ortaya çıkartılmasını kolaylaştırmaktadır.[103]

5. Gözetim

Gözetim; iç kontrol prosedürlerinin etkili olarak işlediğini ve bütün işlemlerin standartlara uygun olarak yapıldığının bağımsız güvencesini vermek üzere tasarlanmış bir süreçtir. Gözetim ile iç kontrol performansının prosedürlere uyumu sürekli olarak takip edilmektedir. Bu nedenle işletmenin tümüne, hileli eylemlerin en kısa zamanda ortaya çıkartılacağına dair bir mesaj gönderir. Bu açıdan bakıldığında gözetim faaliyeti etkili bir şekilde yapıldığında güçlü bir hileden caydırıcı unsurdur. [104]

Hileden tam korunma sağlamak için iç kontrol sisteminin tüm bileşenlerinin etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ancak bir işletmede iç kontrol sistemi kurulması çok kolay değildir. Yukarıda bahsettiğimiz iç kontrol bileşenleri hem prosedürler ve sistemler gibi fiziksel faktörleri hem de kültür ve iletişim uygulamaları gibi mantıksal faktörleri içermektedir. Bu nedenle iç kontrol bütünleşik çerçevenin uygulanabilmesi, işletmenin organizasyonel yapısının değişmesini ve yeniden tasarlanmasını da içermektedir.[105]

4.2.2.1.4. Hile Riski Değerlendirmesi Yapmak

İşletmenin risk değerlendirmesini yapmak, önleyici kontrolleri belirlemek ve gözetmek yönetimin öncelikli sorumluluğudur.[106] İşletmenin faaliyet ve süreçlerinde değişiklikler yaparak hile risklerini azaltmak ya da ortadan kaldırmak mümkün olabilir.

[103] Cendrowski, Martin ve Petro, s.128
[104] Cendrowski, Martin ve Petro, s.140
[105] Cendrowski, Martin ve Petro, s. 121-122.
[106] Statement on Auditing Standards No.99.

Burada önemli olan tanımlanmış bir hilenin özelliklerine göre hamlelerde bulunmak ve önlemler almaktır. Hile riski değerlendirmesi de bu amaca hizmet eden bir aşamadır. Hile riski değerlendirmesi ilerleyen kısımda ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

4.2.2.1.5. Çalışanların Gözlenmesi

Hile eyleminin üç aşaması bulunmaktadır :[107]

1. Hırsızlık aşaması
2. Gizleme aşaması
3. Dönüştürme aşaması

Hırsızlık aşamasında, çalışan işletme varlıklarını çeşitli yollarla çalmaktadır. Bir sonraki aşamada çalışan, yaptığı hilenin ortaya çıkmaması için belge ve kayıtlar üzerinde değişiklik yapmak ya da kanıtları yok etmek suretiyle gizleme çabasına girişmektedir. Dönüştürme aşamasında ise çalınan paralar harcanmaktadır. Çalınan her varlık ya da elde edilen nakit para eninde sonunda hilekar tarafından harcanır. Harcanan bu paralarla genellikle evler, arabalar, mücevherler alınmakta, pahalı seyahatlere çıkılmakta, kısaca hilekarın yaşam kalitesi gözle görülür bir şekilde yükselmektedir.[108]

Çalışanların bu mantıkla gözlenmesi hem hilenin önlenmesine hem de ortaya çıkartılmasına yardımcı olur. Hile yapmayı düşünen çalışanların bir şekilde birilerinin kendisini gözlediğini bilmesi, kişinin hile yapma olasılığını da azaltır.

4.2.2.1.6. İhbar Hattı Oluşturulması

Etkili bir ihbar mekanizması kurmak, hem hileyi önleme hem de hileyi ortaya çıkartma konusunda da olumlu etkileri olan bir adımdır. Pek çok hile, bu hileye karışmamış kişiler tarafından fark edilmekte ve yapılan araştırmalara göre bu kişilerin yarısı hile karşısında sessiz kalmaktadır. İhbar hatları sayesinde çalışanlar, herhangi bir

[107] Bozkurt, s.162-163.
[108] Bozkurt, s.162-163.

kanıta gerek duymadan, var olan şüphelerini sonucundan korkmadan açıkça ifade edebilmektedirler.[109]

Peki ihbar hatlarını bu kadar önemli yapan nokta nedir? ACFE'nin 2010 yılında yayınladığı son hile raporuna göre 1.843 hile vakasının %40'ı ihbarlar yoluyla ortaya çıkartılmıştır. İhbar hattı olan işletmelerde bu oran %47.1, ihbar hattı olmayan işletmelerde %33.8'dir.[110] Bu nedenle işletmeler ihbar hatlarını bir maliyet olarak değil, bir yatırım olarak görmelidir.

İhbar hatları sayesinde çalışanlar isterlerse isimsiz olarak, cezalandırılacakları korkusu olmadan, yürütme kurallarının ihlali, etik olmayan davranışlar ve var olan ya da şüphelenilen hileler konusunda ihbarda bulunabilirler. Hile karşısında caydırıcı bir unsur olan ihbar hatları, olası problemlerin erken fark edilmesini sağlar ve işletmenin itibarının korunmasına yardımcı olur.[111]

İhbar hatları sadece çalışanların değil, müşterilerin ve tedarikçilerin de erişimine açık olmalıdır.[112]

İhbar hatlarının etkililiği değerlendirilirken aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışılmalıdır:[113]

- Çalışanlar ihbar hattının varlığından haberdar mı?
- İddia edilen vakaların ihbar edilmesi teşvik ediliyor mu?
- İnsanlar gerçekten görevi kötüye kullanma vakalarını ihbar ediyor mu?
- Programın takibi zamanında yapılıyor mu?
- Çalışanlar zor bir kararla karşı karşıya kaldıklarında ihbar hatlarını kullanıyor mu?

[109] CIMA, s.30.
[110] ACFE 2010, s.16 ve 18.
[111] CIMA, s.30.
[112] Bishop ve Hydoski, s.79.
[113] PricewaterhouseCoopers, **Key Elemets of Antifraud Programs And Controls a White Paper,** 2003, s.6.

- Çalışanların ihbarları ciddiye alınıyor mu?

Bu program yönetimden bağımsız olarak sürdürülmelidir. Denetim komitesi gerekli gözden geçirmeleri yapmalı ve programı takip etmelidir.[114]

4.2.2.1.7. Cezalandırma Korkusunun Yaratılması

İşletmenin var olan ya da şüphelenilen hile vakalarına olan tepkisi, tüm çalışanlara caydırıcı bir mesaj gönderirken, gelecekte olabilecek vakaların da azalmasına yardım eder. İşletmede bir hile vakasının var olduğu iddia edildiğinde aşağıdaki adımlar atılmalıdır:[115]

- Hilenin gerçekten var olup olmadığına dair kapsamlı bir araştırma yapılmalıdır,
- Hile yapanlar uygun ve tutarlı eylemlerle cezalandırılmalıdır,
- İlgili kontroller değerlendirmeli ve düzeltilmelidir,
- İşletmenin değerlerini, yürütme kurallarını ve beklentilerini teşvik edecek eğitimler verilmelidir.

İşletmenin beklentileri ve hile karşısında takınacağı tutum tüm çalışanlara bildirilmelidir. Bir çalışan işletme için yanlış olanı yaptığında bunun yanına kar kalacağını, hiç bir ceza almayacağını bilirse bu çalışan için teşvik edici bir unsur olmaktadır. İşletmedeki bütün çalışanlar dürüst olmayan davranışlara hoşgörü gösterilmeyeceğini bilmelidir.[116]

4.2.2.1.8. Olumlu Çalışma Ortamının Yaratılması

İşletmelerde olumlu bir çalışma ortamının var olması çalışanların işletmelerine karşı daha pozitif duygular beslemesine yol açmakta ve hile riskini azaltmaktadır.

[114] PricewaterhouseCoopers, s.7.
[115] Statement on Auditing Standards No.99.
[116] Statement on Auditing Standards No.99.

İşletmede olumlu çalışma ortamının değerini azaltan ve hile riskini yükselten unsurlar şöyledir:[117]

- Tepe yönetiminin uygun olmayan davranışlara tepkisiz kalması ve uygun davranışları görmezden gelmesi,
- İşletmede çalışanlara haksızlık yapılması,
- Katılımcı bir yönetim yerine otokratik bir yönetimin olması,
- İşletmeye karşı bağlılık duygusunun düşük olması,
- Mantıkdışı bütçe beklentileri ve diğer finansal hedefler,
- Zayıf düzeyde eğitimler ve terfi zorlukları,
- Yetersiz ücret ödemeleri,
- Organizasyon içi sorumlulukların açık olmaması,
- İşletme içi iletişimin zayıf olması.

İşletmenin insan kaynakları departmanı, işletmede kurumsal kültür ve pozitif çalışma ortamının yaratılması konusuna etkili bir şekilde yardımcı olabilir. İnsan kaynakları çalışanları, özel programların ve yukarıda sayılan unsurları azaltacak her türlü stratejilerin uygulanmasından sorumludur. Olumlu bir çalışma ortamı yaratacak ve hile riskini azaltacak bazı önlemler şöyledir:[118]

- İşletmenin amaç ve sonuçlarına hizmet edecek tanımlamaların ve ödül sisteminin oluşturulması,
- Çalışanlara eşit fırsatların sağlanması,
- Ekip ruhunun oluşturulması ve katılımcı karar alma politikalarının uygulanması,

[117] Statement on Auditing Standards No.99.
[118] Statement on Auditing Standards No.99.

- Profesyonel mantıkla yürütülen ücretlendirme programları,
- Profesyonel mantıkla yürütülen eğitim programlarının ve işletmenin önceliklerini dikkate alan kariyer gelişim programının oluşturulması.

4.2.2.1.9. Çalışanlara Destek Programlarının Oluşturulması

Çalışanları hile yapmaya iten sebeplerin biri de üzerlerinde hissettikleri baskıdır. Çeşitli nedenlerle baskı altında olan bir çalışan kendini yalnız hissetmekte, sıkıntılarını paylaşamamakta ve hile yapmaktan başka bir yolun kalmadığını düşünebilmektedir. Bu noktada işletmelerin çalışanlarına çeşitli destek programları sunmaları, genel olarak hilenin önlenmesinde önemli bir rol oynar. Bu tür programların genel amacı çalışanların üzerindeki baskıyı azaltabilmektir. Programlar bu amaç doğrultusunda çalışanın alkol, uyuşturucu ve kumar bağımlılıklarına çözüm bulmaya çalışmakta, para yönetimi, sağlık, aile ve kişisel sorunlarda destek hizmeti vermektedir.[119]

4.2.2.1.10. Hile Bilincinin Oluşturulması

İşletmenin bütününde hile bilincinin oluşturulması ve farkındalık programlarının uygulanması risk yönetim stratejisinin bir parçasıdır.

Çalışanlara verilecek eğitimin kapsamı aşağıdaki şekilde olabilir:[120]

- **Birinci program:** Yürütme kuralları,
- **İkinci program:** Hile hakkında temel bilgiler ve farkındalık eğitimi.

Etik ve yürütme kuralları işletmede yazılı olarak bulunsa da her çalışanın bunları okuduğundan ve tam olarak anladığından emin olmak çok kolay değildir. Bu nedenle eğitimler yoluyla etik kuralların ve diğer hususların çalışanlara ve yöneticilere bildirilmesi faydalı olacaktır. Doğru koşullar altında çalışanların bizzat kendileri hileye

[119] Bozkurt, s.419.
[120] Iyer ve Samociuk, s.73.

karşı en iyi caydırıcıdır. Bu nedenle çalışanlarda hile bilincinin oluşturulması büyük önem taşır.[121]

Hile riski yönetiminde yer alan hile eğitimin kapsamı, süresi ve kime verileceği hakkında tartışmalar vardır. En sık tartışılan konulardan biri, hile önleme teknikleriyle eğitilen çalışanların ve yönetimin bu bilgilerini daha sonra hile yapmak için kullanıp kullanmayacağıdır. Bu aşamada Alman filozof *Friedrich Nietzsche*'nin *Beyond Good and Evil* adlı kitabında geçen bir sözünü hatırlamakta fayda var:[122]

"Her kim bir canavarla savaşırsa , kendisi de canavarlaşmamaya dikkat etmelidir. Çünkü karanlığa uzun süre baktığınızda, karanlık da sizin içinize bakmaya başlar."[123]

Friedrich Nietzsche

İşin aslı bu konuda kesin bir yargıya varmak mümkün değildir. Eğitilen bu kişilerin, bilgilerini hile yapmak için kullanmayacağının garantisi yoktur. İşletme çalışanlarının hile konusundaki düşünceleri burada kilit rol oynamaktadır. Eğer çalışanlara hileyle mücadele etmeleri fikri empoze edilebilirse, işletme hileyle savaşta bir adım öne geçmiş olacaktır. Bu da kuşkusuz öncelikle tepe yönetiminin hileye karşı bir tutum benimseyerek diğer çalışanlara örnek olması ile başlayacak; işletme bütününde hile bilincinin oluşturularak bir farkındalık sağlanmasıyla başarılacaktır.

Yukarıda açıklanan hile önleme önlemlerinin hiçbiri bir diğerinin ikamesi değildir. Etkili bir korunma için hepsinin bir bütün halinde uygulanması gerekmektedir. Bütün bu kontroller hileden korunma sağlasa da hiçbir hile önleme tekniğinin hileden yüzde yüz korunma sağlamadığını da unutmamak gerekir. Hilenin yapılması için tüm fırsatları ortadan kaldırmak imkansız olmasa bile oldukça zordur.[124]

---

[121] HM Treasury, **Managing The Risk of Fraud a Guide For Managers,** 2003, s.3.
[122] Friedrich Nietzsche, **Beyond Good and Evil**, s.107.
http://www.planetpdf.com/planetpdf/pdfs/free_ebooks/Beyond_Good_and_Evil_NT.pdf
[123] He who fights with monsters should be careful lest he thereby become a monster. And if thou gaze long into an abyss, the abyss will also gaze into thee.
[124] CIMA, s.24.

4.2.2.2. Hileyi Ortaya Çıkartmak

İşletmelerde her ne kadar hilenin meydana gelmemesi için önleyici kontroller uygulansa da bazı durumlarda kontroller yetersiz gelmekte veya ihlaller gerçekleşerek hile yapılmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılması sürecinde, hile meydana gelirken ya da geldikten sonra tespit edilmesi yer alır. Hile riski yönetiminde hileyi önlemek kadar en kısa sürede ortaya çıkartmak da önemlidir.

Hile önleme tekniklerinin bütün potansiyel suçluları durdurmama ihtimaline karşı işletmeler, meydana gelen hileleri en kısa zamanda ortaya çıkartabilmek için sistemler oluşturmalıdır. Hileyi ortaya çıkartma stratejisi, anormallikleri saptayabilmek için analitik inceleme prosedürleri ile diğer prosedürlerin kullanımını ve şüphelenilen hile olaylarının bildirilmesini sağlamak için ihbar mekanizmalarının oluşturulmasını içermelidir. [125]

Hilenin önlenmesi hile daha meydana gelmeden söz konusu iken; hilenin ortaya çıkartılması, yapılmakta olan ya da yapılmış hileler için mümkündür. Bu anlamda hile ile mücadelede hem önlemenin hem de ortaya çıkartmanın büyük rolleri vardır ve biri olmadan diğerinin tam anlamıyla başarıya ulaşması zordur. Bu yüzden işletmelerin hile riskini yönetirken oluşturacakları stratejinin etkili olabilmesi için her iki konuyu birlikte göz önünde bulundurulması oldukça önem taşımaktadır.[126]

4.2.2.1. Hileyi Ortaya Çıkartmak İçin Kullanılan Araç ve Teknikler

Hilenin ortaya çıkartılmasındaki en önemli araç; eğitim ve tecrübedir. Gerekli bilgi, beceri ve tecrübe olmadan hilenin ortaya çıkartılması çok zordur. İkinci araç hilenin her zaman ihtimal dahilinde olacağını öngören bir zihniyet yapısının oluşturulmasıdır. Profesyonel şüphecilik içinde hareket edilmelidir. Örneğin işe hergün erken gelip geç ayrılan, izin almadan çalışan herkes hile yapıyor anlamına gelmez.

[125] CIMA, s.24.
[126] CIMA, s.24.

Fakat böyle bir kişinin hile yapıyor olma ihtimali her zaman vardır. Bir çalışana güvenilmesi onun denetlenmesi gerekmediği anlamına gelmemelidir.[127]

Hilenin ortaya çıkartılması aşağıdaki şekillerde olmaktadır:

- İşletme çalışanlarından veya işletme dışından gelen ihbarlar,
- Tesadüf eseri,
- Hukuki araştırmalar,
- İtiraf,
- Görevlerin/çalışanların rotasyonu,
- Normal kontrol prosedürleri,
- İç denetim,
- Bağımsız denetim,
- Kurumsal güvenlik,
- Risk yönetimi.

"Kırmızı bayrak" olarak da adlandırılan hile belirtileri; yanlış giden şeyler olabileceğini ifade eden erken uyarı göstergeleridir. Doğası gereği hile yapılmakta ve ardından gizlenmektedir. Bu aşamada hile belirtilerinden yola çıkılarak yapılmış olan hilelerin ortaya çıkartılması mümkündür. Her hile belirtisi, hilenin var olduğu anlamına gelmez, tespit edilen her anormalliğin mantıklı bir açıklaması olabilir. Ancak her belirti ciddiye alınarak araştırılmalıdır.[128] İşletmelerde olabilecek hile belirtilerinin ana başlıkları aşağıdaki şekildedir:

- Faaliyetlerin Yürütülmesi ile İlgili Anormallikler

[127] CIMA, s.41.
[128] Bozkurt, s.130.

- Yönetim Özellikleri ile İlgili Anormallikler
- Örgüt Yapısı ile İlgili Anormallikler
- Üçüncü Kişiler ile İlişkilerdeki Anormallikler
- Muhasebe ile İlgili Hile Belirtileri
- İç Kontrol Yapısı Zayıflıkları
- Analitik Anormallikler
- Çalışanlarla İlgili Hile Belirtileri

Anormalliklerden bazılarını tespit etmeye yardımcı olabilecek tekniklerden aşağıdaki gibidir: [129]

- Geçmiş taramaları
- Risk değerlendirmesi
- Benchmarking
- Sistem analizleri
- Oran analizleri
- Matematiksel modelleme
- Uzman yazılımlar

Bu tanımlama tekniklerinden birçoğu sürecin daha etkin olmasına yardım etmektedir. Hileyi ortaya çıkartma sistemleri sürekli izlenmeli değişen teknolojilere uygun olarak düzenli bir şekilde güncellenmelidir.

[129] CIMA, s.41.

4.2.2.3. Hileye Karşılık Vermek

Hileyi karşılık verilmesi; hile ortaya çıkartıldıktan sonra atılacak adımları içerir. Hile meydana geldikten sonra öncelikli olarak hilenin araştırılması ve delillerin elde edilme süreci başlar. Bu aşamada gizliliği sağlamak ve kanıtları korumak büyük önem taşır. Daha sonra düzeltici eylemlerin yapılması ve hileden dolayı meydana gelen zarara çözüm bulunması aşamaları gelir. Hile yapan kişi adil bir şekilde cezalandırıldıktan sonra hilenin meydana gelmesine neden olan durumlar analiz edilerek bir daha yaşanmaması için gerekli önlemler alınır.[130]

Yöneticiler ve diğer tüm çalışanlar için, hile meydana geldiği zaman ne yapılacağının bilinmesi çok önemlidir. Hileli eyleme gecikmeden karşılık verebilmek için işletmelerin bir hile karşılık planı hazırlamaları tavsiye edilmektedir. Hile karşılık planının temel amacı; zamanında ve etkili adımların atılmasını sağlamaktır. İşletmenin hileyle başa çıkarken kullanacağı yaklaşım, işletmenin hile politikasında ve hile karşılık planında açıkça belirtilmelidir.[131]

Hile karşılık planı; şüphelenilen hile vakalarının ortaya çıkartılmasına yol gösteren bir düzenlemedir. Kanıtların toplanmasına ve karar alıcılara yardımcı olacak bilgilerin sağlanmasını amaçlar, toplanan kanıtların doğruluğunun korunmasına yardımcı olarak herhangi bir hukuk davası ya da ceza davası için geçerli olmasını sağlar. Caydırıcı özelliği olmakla beraber, herhangi bir panik havası ya da kriz ortamının oluşma ihtimalini azaltır. Hasar ve kayıpları minimize ederek, işletmenin pazardaki yerini korumasına yardımcı olur.[132]

Hile karşılık planında öncelikle bu planın amacı, daha sonra da hilenin herkes tarafından anlaşılabilecek bir tanımı olmalıdır. Hile hakkında var olan şüphelerin kime ihbar edilmesi gerektiği de açıkça belirtilmelidir.

Olası bir hile vakasından şüphelenildiği durumlarda araştırma sürecine tam olarak ne zaman başlanması gerektiği günümüzde sorulan önemli bir sorudur.

[130] HM Treasury, s.9.
[131] HM Treasury, s.19.
[132] CIMA, s.44.

Araştırmaya çok geç başlamak, kanıtların elde edilmesini tehlikeye atabilir ve açıklanan bilgiler işletmeyi ters yönde etkileyebilir. Araştırmaya çok erken başlaması ise masum kişilerin itibarını zedeleyerek olumsuz bir etki yaratabilir.[133]

Karşılık planında hilenin araştırılmasına ilişkin bilgiler de yer alır. Hile araştırmasının nasıl yapılacağı ve araştırmaya kimin liderlik edeceği belirtilmelidir. Plan dahilinde işletme bünyesinde yer alan tüm birimler ya da çalışanlar için görev ve sorumluluklar açık olmalıdır.[134] Bu aşamada denetim ve araştırma arasındaki farkın anlaşılması çok önemlidir. Bu iki kavram benzer olmakla beraber farklı standartlara sahiptir. Denetimler, denetim standartlarını ve muhasebe ilkelerini, politika ve prosedürleri temel alırlar. Araştırmalar ise kanıt kurallarına ve ceza ya da hukuk prosedürlerine dayanır. Bir hile vakası sonucunda ceza davası açılacaksa, hukuki bir ihlal olması ve bunun kanıtlanması gerekmektedir.[135]

Peki hile araştırmalarının amacı nedir? Bu soruya verilebilecek en genel cevap hile iddialarını açığa kavuşturmaktır. Hile belirtilerinin olması, hilenin kesin olarak var olduğu anlamına gelmez. [136]

Hile araştırması ile aşağıdaki sorulara yanıtlar bulunması amaçlanmaktadır:[137]

- Olası hilekarın kim olduğu ve olaydaki rolünün derecesi
- Hangi nedenlerle hile eylemine kalkıştığı
- Hileyi nasıl ve hangi yollarla gerçekleştirdiği

[133] Vona, s.192.
[134] Görev ve sorumlulukları belirlenecek çalışanlar şu şekilde olabilir: yönetici ve müdürler, mali işler müdürü, hile incelemecisi (varsa) , insan kaynakları, denetim komitesi, iç denetçiler, bağımsız denetçiler, yasal danışmanlar, IS/IT çalışanı, halkla ilişkiler, polis, danışmanlar ve sigortacılar. İşletmenin ihtiyaçlarına ve yapısına göre bu kişi ve birimler farklılık gösterebilir.
[135] Vona, s.191.
[136] Vona, s.192.
[137] Bozkurt, s.352.

Bu soruların yanıtlarını bulabilmek için var olan şüpheler ve iddialar derinlemesine araştırılarak, kanıtlar elde edilmelidir. Toplanan bu kanıtlar dört ana gruba ayrılmakta ve "Kanıt Karesi" olarak ifade edilmektedir.[138]

Araştırmalarda hilenin yapıldığını ispat edebilmek için kanıtın nasıl korunacağı dikkat edilmesi gereken temel noktadır. Fiziksel kanıtlarının kontrolünün, şüpheli ya da şüphelilerin kanıtları değiştirmesine ya da yok etmesine fırsat vermeden ele geçirilmesi hayati önem taşır. Fiziksel kanıtlara araştırmanın çok erken aşamalarında, tanık beyanları toplanmadan ya da görüşmeler yapılmadan önce ihtiyaç duyulabilir. Eğer suç teşkil eden bir olaydan şüpheleniliyorsa, sürecin erken aşamalarında şüphelinin dikkatini çekmeden polise danışılabilir. Polise hangi aşamada danışılması gerektiği de hile karşılık planında yer almalıdır. Elde edilen kanıtların ne zaman, nereden, kim tarafından ve kimden sağlandığı belirtilmelidir. Aynı şekilde elektronik kanıtlar da şüpheli tarafından tahrif edilmeden önce emniyet altına alınmalıdır.[139]

Eğer fiziksel kanıtlar işletmenin çalışanı olmayan kişiler ya da işletmeler tarafından elde tutuluyorsa, mahkeme kararı çıkartarak bu kanıtların elde edilmesini ya da güvenli erişimini sağlamak gerekli olabilir. Fiziksel kanıtlarda önemli olan, materyallerin orijinal olmasıdır. Fotokopiler kabul edilmez. Kayıtlar; kanıtların elde edildiği zamanda ve yerde tutulmalıdır. Eğer kanıt birçok şey içeriyorsa örneğin birden çok belge ve benzeri, her biri ayrı bir referans numarasıyla ve tutulmuş kaydıyla beraber kanıtlara iliştirilmelidir. Suçlunun ofisi gibi yerlerin fotoğrafını çekmek ya da videoya kaydetmek de faydalı olabilir. [140]

Elektronik kanıtlar da diğer kanıtlar gibi işlem görür. Ülkelerin bu konuda kendilerine ait düzenlemeleri olabilir. Araştırma kapsamındaki görüşmeler eğitimli

[138] -Tanıklığa Dayanan Kanıtlar: Bireylerden toplanan kanıtlardır. Mülakatlar ve dürüstlük testleri gibi özel araştırma tekniklerinin kullanılması ile elde edilmektedir.
-Belgelere Dayanan Kanıtlar: Kamu kayıtlarının ve bilgisayar veritabanlarının araştırılması, belgelerin gözden geçirilmesi, her türlü kaydın ve belgenin yeniden hesaplanması ve analizi ile elde edilen kanıtlardır.
-Fiziksel Kanıtlar: Çeşitli parmak izi, el yazısı, daktilo yazısı, kimyasal ve adli incelemeler ile toplanan kanıtlardır.
-Kişisel Gözlemler: Fiziki incelemeler, gözlemler, doğrulamalar, davranış biçimlerinin değerlendirilmesi ve yaşam biçimlerinin izlenmesi ile toplanan kanıtlardır.
[139] CIMA, s.49.
[140] CIMA, s.49.

uzman ya da polis tarafından yürütülmelidir. Soru ve cevapların yer aldığı detaylı notlar saklanmalı, görüşmeler mümkünse kaydedilmelidir. Tanıklar yazılı beyan vermeye hazırsa, eğitimli ya da deneyimli bir müdür olayların kronolojik kaydını tanığın kendi kelimelerini kullanarak tutmalıdır. Tanık da ortaya çıkan belgeyi gerçek olduğunu beyan ederek imzalamalıdır. Tüm bu araştırmalar yürütülürken insan haklarının ihlal edilmemesi önem taşır. [141]

Araştırmaların sonucunda hilenin varlığı ispatlandığında atılacak adımlar aşağıdaki şekilde olabilir:[142]

- Hileli eylemde bulunan kişiler uygun şekilde cezalandırılır,
- Zararların tazmin edilmesi için alacak davası açılır,
- Eğer hileli eylem bir suç teşkil ediyorsa ceza davası açılır,
- Yönetsel çözümler bulunur,
- Şüphelenilmiş masum kişiler aklanır,
- İlgili iç kontroller iyileştirilir.

Hile karşılık planının son aşamasında gözetim süreci yer alır. İşletmenin her bir hile vakasından çıkaracağı dersler vardır. İşletmeler büyüklüklerine göre özel bir grup kurup, durum değerlendirmesi yapabilirler. İşletmede bir hile vakası meydana gelip sonuçlandıktan sonra, işletme başka bir sistem arızası ya da zayıf alanları tanımlayabilmek için bütün sistem ve prosedürleri gözden geçirmelidir. Sistemlerdeki ya da politikalardaki değişiklikler mümkün olduğunca kısa sürede uygulanmaya başlanmalıdır.[143]

[141] CIMA, s.49-50.
[142] Vona, s.192. ve CIMA, s.50.
[143] CIMA, s.50.

4.3. Hile Riski Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar

Bir işletmede hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılması herhangi bir kişinin ya da birimin sorumluluğu altında değildir. İşletmedeki herkes hile riski yönetimine katkıda bulunmalıdır. Hile riski yönetimi; üst yönetimin hileye karşı bir tutum sergilemesiyle başlar ve işletmenin bütünü de hile karşıtı kültüre destek verir.[144]

İşletmenin hile risklerini etkili bir şekilde yönetebilmesi için, işletmedeki bütün çalışanların görev ve sorumluluklarını anlaması çok önemlidir. Politikalar, hem genel görev tanımlarını, yetkileri, hem de hile riski ile ilgili görev ve sorumlulukları tanımlamalıdır.

Aşağıdaki gruplardan her birinin hile riski yönetiminde kilit düzeyde rolleri bulunmaktadır:

4.3.1. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun tüm işletmeye örnek olabilmesi için öncelikle kendi görev ve sorumluluklarını bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirmelidir. Yönetim kurulunun başlıca sorumluluğu etik kuralları benimseyip, hileye karşı bir tutum sergilemek ve bu tutumuyla tüm işletme çalışanlarına ve diğer paydaşlara örnek olmaktır. Yönetim kurulunun diğer görev ve sorumlukları şöyledir: [145]

- Hile risklerini anlamak,
- Hile riskini, işletmenin risk değerlendirmesinin ve stratejik planlarının bir parçası olarak ele almak ve hile riski değerlendirmesinin gözetimini yapmak,
- Yönetimin hile riskleri, politikalar ve kontrollerin etkili olduğu konusunda güvence içeren kontrol faaliyetleri hakkındaki raporlarını gözetmek,
- Yönetim tarafından belirlenen iç kontrolleri gözetmek,

[144] HM Treasury, s.2.
[145] IIA, AICPA, ACFE, **Managing The Business Risk of Fraud: A Practical Guide**, s.12.

- CEO'ların görev tanımları, işe alım, değerlendirme ve yedekleme planlaması süreci hakkında belirleyici nitelikleri ortaya koymak.

4.3.2. Denetim Komitesi

Gerek Sarbanes Oxley Yasasına (Md. 301) gerekse de Türkiye'de SPK'ya göre bütün halka açık işletmelerin denetim komitesine sahip olmaları gerekmektedir. Denetim komitesi, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden ve muhasebe tecrübesi olan en az bir finans uzmanından oluşmalıdır. Komite belli aralıklarla toplanmalı, yönetimin iç kontrolleri etkisiz kılma ihtimalini de dikkate alarak hile riski yönetimini değerlendirmelidir. Denetim komitesi her buluşmasını yönetimden bağımsız olarak yapmalıdır.[146]

Denetim komitesi, yönetimin hile riskine ilişkin uyguladığı süreci ve metodolojiyi değerlendirmelidir. Buradaki amaç hile riski değerlendirmesinin etkililiğinin ve verimliliğinin sürekli olarak iyileştirilmesidir. Yine bu amaç doğrultusunda denetim komitesi, hile risklerinin etkili bir sıralama sistemi kullanarak önceliklendirilme sürecini de değerlendirmelidir. [147]

Denetim komitesi genel olarak hile riski değerlendirme sürecini anlamalı ve onaylamalıdır.[148]

Denetim komitesi hile riskinin hem iç denetim hem de bağımsız denetim stratejilerinde ne şekilde yer aldığını anlamalıdır. Komite sadece denetçilerin hileyi ortaya çıkartmak için yaptıklarına değil, yönetimin hileyi önlemek için neler yaptığına da odaklanmalıdır.

Hem denetçilerin hem de diğer danışmanların işe alımlarından denetim komitesi sorumludur.[149]

---

[146] Howard Silverstone ve Howard R. Davia, **Fraud 101 Techniques And Strategies For Detection,** Second Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2005, s.24.
[147] Goldmann ve Kaufman, s.115.
[148] Curtis C. Verschoor, **Audit Committee Essentials,** USA: John Wiley & Sons, 2008, s.84.
[149] Silverstone ve Davia, s.24.

İşletmenin bağımsız denetçilerinin, finansal tabloların doğru ve güvenilir olduğu konusunda makul güvence sağlamak için denetimi planlama ve icra etme görevi bulunmaktadır. Bağımsız denetim kapsam ve limitleri genellikle denetim standartlarıyla belirlenmektedir. Bağımsız denetçiler görevlerini denetim komitesiyle koordineli bir şekilde yürütmeli, komiteye karşı açık ve dürüst olmalıdır. Denetim komitesi üyeleri işletmeyi etkileyebilecek, var olan ya da şüphelenilen hileler hakkındaki bilgilerini bağımsız denetçilerle paylaşmalıdır.

4.3.3. Üst Yönetim

İşletme üst yönetiminin görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:[150]

- Etkili bir hile karşıtı politika ve hile karşılık planı geliştirmek,
- Hileyi önlemek için etkili bir kontrol çevresi tasarlamak,
- Raporlama ve ihbar için uygun mekanizmalar geliştirmek,
- Bilgi ve becerilerin yeterlilik çerçevelerini geliştirmek,
- Bütün çalışanların hile karşıtı politikalardan haberdar olmasını ve sorumluluklarını bilmesini sağlamak,
- Çalışanların için gerekli hile karşıtı eğitimleri ve gelişim fırsatlarını sağlamak,
- Hile yapanlara karşı uygun yasal hareketleri ya da disiplin cezalarınının verilmesini sağlamak,
- Varlıkların geri kazanılması için uygun eylemlerde bulunmak,
- Aynı hilenin gelecekte yine yaşanmaması için gerekli adımların atılmasını sağlamak.

[150] HM Treasury, s.15.

Üst yönetimin hilenin önlenmesinde büyük etkileri olduğu gibi bazı durumlarda hileyi yapan üst yönetimin kendisi olabilmektedir. Gerek yöneticilerin tek başlarına yaptığı gerekse de işletme içinden veya dışından birisiyle işbirliği yaparak gerçekleştirdiği hileler işletmeye büyük zararlar vermektedir. Bu bağlamda yöneticiler için cevaplanması gereken sorular şunlardır:[151]

- Üst Yönetim hile karşıtı programları onaylayıp destekliyor mu? Eğer cevap hayırsa neden? Yakalanmaktan mı korkuyorlar?
- Üst Yönetim hile belirtilerinin aranması için faaliyetlerinin izlenmesine müsade ediyor mu?
- Üst Yönetim etik kuralları destekliyor mu?
- Üst Yönetim ihbar hatlarını teşvik ediyor mu?

Bunlar sorulabilecek sorulardan bazılarıdır. Eğer cevapları hayır ise nedenlerinin araştırılması gerekir. Altında yatan nedenler ne olursa olsun hile karşıtı bir programın yönetim desteği olmaksızın başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir.

4.3.4. Yönetim

Yönetim öncelikli olarak, hile risklerinin azaltılması için tasarlanmış politika ve prosedürlerin uygulanması ve desteklenmesinden sorumludur. Bunun yanında işletmenin finansal tablolarından da sorumludur.[152]

Yönetimin hile riski yönetimine yönelik diğer görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir: [153]

- Yönetim hile karşıtı bir tavır takınmak ve bu tavrı davranışlarına yansıtmakla sorumludur. Daha önce de bahsedildiği gibi işletme kültürünün hileyi önlemek, ortaya çıkartmak ve caydırmak bakımından büyük bir rolü

[151] Gerald L. Kovacich, **Fighting Fraud How To Establish And Manage an Anti-Fraud Program,** USA: Elsevier Academic Press, 2008, s.80-81.
[152] Bishop ve Hydoski, s.82.
[153] Bishop ve Hydoski, s.82.

vardır. Yönetim hileye karşı hoşgörü gösterilmeyeceğini kesin ve açık bir dille anlatmalıdır. Hile yapanların ne gibi cezalarla karşılaşacağı belirtilmeli ve ihbar hatlarını kullanımı konusunda gizliliğin korunacağına dair garanti verilmelidir.

- Yöneticiler, bütün çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer işletme varlıklarına ulaşım imkanı olan herkesin işletme politikalarına uyumunu sağlamaktan sorumludur.

- Yönetimin bir diğer sorumluluğu uygun iç kontrollerin uygulanmasını sağlamaktır. Bunun dışında hile riski yönetimi politika ve prosedürlerinin belgelendirilmesi ve etkililiklerinin değerlendirilmesi sorumlulukları da bulunmaktadır.

- Yönetim; hile riski yönetimi programının etkililiği konusunda kurula raporlama yapmalıdır. Bu raporlar atılan iyileştirici adımları ve var olan hileleri de içermelidir.

4.3.5. Çalışanlar

Hileye karşı güçlü kontroller oluşturmak işletmede herkesin sorumluluğudur. Yönetim dahil tüm seviyelerdeki çalışanların görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:[154]

- Hile ve hile belirtileri konusunda temel bilgilere sahip olmak,

- İç kontrol çerçevesi dahilinde görevlerini ve görevlerinin hile risklerini yönetiminde taşıdığı önemi anlamak,

- İşletmenin politika ve prosedürlerini okumak ve öğrenmek,(Hile politikası, yürütme kuralları, fısıltı politikaları),

- İşletme varlıklarını korumak,

[154] Kovacich, s.83.

- Soruşturmalarda işbirliği yapmak,
- Şüphelenilen hile vakalarını ihbar etmek,
- Kurallar ve politikalar dahilinde davranmak.

4.3.6. İç Denetim

IIA'nın tanımına göre iç denetim; "Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden; bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur." Bu açıklama ışığında hileye ilişkin olarak iç denetim, yönetime ve yönetim kuruluna kontrollerin işletmenin risk alma isteği seviyesine uygun olduğu konusunda makul güvence vermelidir.[155]

İç denetçiler, kurumun faaliyetlerinin çeşitli katmanlarındaki potansiyel risklerinin seviyesine uygun bir şekilde, iç kontrol sisteminin yeterliliğini ve etkililiğini inceleyip değerlendirerek, hilenin önlenmesine yardımcı olmaktan sorumludur. Bu sorumluluklarını yerine getirirken, iç denetçiler;[156]

- Kurumda mevcut ortamın kontrol bilincini güçlendirip güçlendirmediğini,
- Kurumun hedef ve amaçlarının gerçekçi olup olmadığını,
- Yasaklanmış faaliyetleri ve herhangi bir ihlal tespit edildiğinde alınması gereken tedbirleri tanımlayan yazılı politikaların mevcut olup olmadığını,
- İşlemler için uygun yetkilendirme politikalarının belirlenip belirlenmediğini ve bu politikaların uygulanıp uygulanmadığını,

[155] Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi
[156] Uluslararası İç Denetim Mesleki Standartları, Standart 1210.A2'nin Yorumu.

- Özellikle yüksek risk taşıyan alanlardaki faaliyetleri gözlemek ve varlıkları korumak için gerekli olan politikalar, uygulamalar, prosedürler, raporlar ve diğer mekanizmaların mevcut olup olmadığını,

- İletişim kanallarının yönetime yeterli ve güvenilir bilgi iletip iletmediğini ve hilenin caydırılmasına yardımcı olan maliyet-etkin kontrollerin geliştirilmesi için herhangi bir tavsiyeye ihtiyaç olup olmadığını belirlemelidirler.

İç denetim, var olan hile kontrollerinin, tanımlanmış hile riskleri için yeterli olduğu konusunda güvence verir. İç denetçiler ayrıca yönetim tarafından tanımlanan risklerin kapsamını ve yeterliliğini, yönetimin kontrolleri etkisiz kılma ihtimalini de dikkate alarak gözden geçirmelidir.

İç denetçiler, yıllık denetim planlamasını hazırlarken işletmenin hile risklerinin değerlendirilmesini de ele almalıdır. Hile riskini yönetenlerle düzenli olarak görüşmeli, gerekli yardımlarda bulunmalıdır.

Bunun dışında iç denetçilerin diğer görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:[157]

- İşletmedeki etik kurallar, hile ve yolsuzluk eğitimlerini destek vermek,

- Hile riski unsurlarının, hile risklerinin ve hile vakalarının değerlendirilmesine yardımcı olmak,

- İç denetim bulguları baz alınarak hazırlanan hile kontrollerinin geliştirilmesine destek olmak,

- Bulgularını denetim komitesine raporlamak.

İç denetim özel olarak şüphelenilen hilelerin soruşturmalarını, analizlerini yapabilir, ihbar hatlarını izleyebilir ve etik kurallara yönelik eğitimleri verebilir. Eğer iç

[157] Bishop ve Hydoski, s. 73. ve Goldmann ve Kaufman, s.81-82.

denetime bu gibi görevler verildiyse, hile vakaları, soruşturma teknikleri ve kanunlar gibi konularda özel bilgi ve becerileri temin etmeleri gerekir.

4.3.7. Bağımsız Denetim

Bir işletmedeki hileleri önleme ve ortaya çıkarma konusundaki asıl sorumluluğun yönetime ait olduğu genel kabul görmüş denetim standartları ile belirlenmiştir. Denetçinin bu konudaki sorumluluğu ise, denetim çalışmalarını bu tür hata ve hileleri ortaya çıkartacak derece planlamak, mesleki özen ve titizlik içerisinde, bağımsız olarak çalışmalarını sürdürmektir. Denetçi profesyonel yargısını kullanarak o firma için geçerli olan risk faktörlerini ortaya çıkarmalıdır. Bu konuda denetçiye yardımcı olması için SAS 82'de, risk faktörleri belirtilmiştir.[158]

Türkiye'deki düzenlemeye bakıldığı zaman Sermaye Piyasası Kurulu'nun bu konudaki düzenlemeleri uluslararası standartlara paralel olup, Kurul'un denetim standartlarını topladığı Seri X, No:16 Tebliğinin 16. maddesinde şöyle denilmektedir:

"Hata ve hilelerin önlenmesi ve ortaya çıkartılması konusundaki temel sorumluluk müşteriye aittir. Ancak hata ve hileler mali tablolara hakkındaki denetçi görüşünü etkileyebileceğinden, denetçinin de çalışmasını mali tablolar üzerinde önemli etkileri olabilecek hata ve hileleri ortaya çıkaracak şekilde planlamak ve yürütmekle yükümlüdür.

Bağımsız denetim çalışması sırasında ortaya çıkarılan, mali tabloların doğruluğuna ve gerçeği yansıtmasına olan olumsuz etkileri giderebilecek hata ve hileler, denetçinin düzeltme önerileriyle birlikte yazılı olarak müşterinin yönetim kuruluna bildirilir ve sonuç denetçi tarafından değerlendirilir".[159]

4.3.8. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları departmanı öncelikli olarak uygun kişilerin işe alınmasından sorumludur. Adayların başvurulan pozisyon için uygun olup olmadığı değerlendirilmeli,

---

[158] Şaban Uzay, **Yolsuzlukların Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesinde Denetçilerin Sorumluluğu,** archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/.../26.%20SABAN%20UZAY.doc (03.04.2010), s.3.
[159] Uzay, s.14.

gerekli geçmiş araştırmaları yapılmalıdır. Geçmiş araştırmaları aynı zamanda herhangi bir sorunla karşılaşmamak için yeni ya da var olan tedarikçiler, müşteriler ve iş ortakları için de yapılmalıdır.[160]

İnsan kaynakları departmanı ayrıca eğitim, performans değerlendirmeleri, terfiler ücret ve tazminat gibi uygulamalar ile dürüst ve adil bir yapı oluşturarak hile riskini azaltmaktadır.

4.3.9. Hile İncelemecisi (Varsa)

Büyük işletmelerde üst düzey bir yöneticiyi hile incelemecisi olarak atamak uygun olabilir. Hile incelemecisi bütün hile araştırmalarını başlatma ve denetleme, hile karşılık planının uygulanmasından ve takip faaliyetlerinden sorumlu olacaktır. Hile incelemecisi ayrıca çalışanlardan gizli ve isimsiz olarak gelen ihbarları değerlendirebilir ve üst yönetimin onayına başvurmadan, harekete geçilmesi üzerine yetkiyi devredebilir. Eğer hile incelemecisinin üstü şüpheli konumdaysa, bu durumda hile incelemecisi durumu daha üst düzey bir yöneticiye ya da icrai görevde bulunmayan bir yöneticiye, belki de denetim komitesine rapor etmelidir. Hile incelemecisi; polis, düzenleyiciler ve denetçiler dahil olmak üzere tüm iş ve dış ilişkili taraflarla beraber işletme içi araştırmaları yönetebilir.[161]

4.4. Hile Riski Değerlendirmesinin Hile Riski Yönetimi İçindeki Yeri

Hile riski değerlendirmesi ile hile riski yönetimi birbirinden farklı kavramlardır. Hile riski yönetimine bu bölümün başında değinmiştik.

Hile riski değerlendirmesinin, hile riski yönetimi içindeki yerinin anlaşılması, bu sürecin önemini kavramak açısından oldukça faydalı olacaktır. Bu yüzden hile riski değelendirmesi konusuna geçmeden önce bu noktaya kısaca değineceğiz.

[160] IIA, AICPA, ACFE, s.31. ve Bishop ve Hydoski, s.80.
[161] CIMA, s.45.

Bir işletmede hile riski yönetimi kapsamında uygulanacak kontrol ve stratejiler sırasıyla aşağıdaki gibidir:[162]

- Hile Riskine Yönelik Yazılı Politikalar Oluşturulması,[163]
- ***Hile Riski Değerlendirmesi Yapılması,***
- Değerlendirme Sonucu Kontrollerin Yetersiz Olduğu Alanlar İçin Önleyici Kontroller Uygulanması,
- Önleyici Kontrollerin Başarısız Olduğu Hile Riskleri İçin Ortaya Çıkartıcı Kontroller Uygulanması,
- Ortaya Çıkartılan Hile Belirtilerinin Araştırılması,
- Kesinleşen Hile Eylemlerine Karşılık Verilmesi.

Bu sıralamadan da anlaşılacağı gibi hile riski değerlendirmesi, hile riski yönetiminin bir basamağı, önemli bir parçasıdır. İşletmenin risklerini etkili bir şekilde yönetebilmesi için, risklerini tanımlaması, işletmeye olacak etkileri hakkında bilgiye sahip olması gerekir.

Hile riski değerlendirmesinin yapılmasıyla, kontrollerin eksik olduğu alanlar ortaya çıkacak ve buna göre hile önleme stratejisi geliştirilecektir. Hile meydana geldiği takdirde ise diğer süreçler birbirini takip edecektir.

---

[162] IIA, AICPA, ACFE, s.6.

[163] Burada önemli olan hile riski yönetiminin tüm yönlerini içerecek kapsamlı bir belgenin var olmasıdır. Hile kontrol politikası, hile karşıtı politika olarak da ifade edilir. Bu politika; kontrol çerçevesini, ilgili politikaları, prosedürleri, planları, programları, raporları ve sorumlu pozisyonları içeren bir taslaktır. Hile kontrolünün özünü vurgulayan fakat özel politika ve prosedürlerin tasarlanmasını işletmedeki iş fonksiyonlarından sorumlu kişilere bırakan özet bir çerçevedir. Hile politikalarının temel faydaları şu şekildedir:
-Potansiyel hilekarlar için etkili bir caydırıcıdır,
-İşletmenin hileye karşı tutumunu gösterir,
-Çalışanlara etik ikilemlerde kaldıkları zaman ne yapacakları konusunda yardımcı olur,
-Maliyetleri en aza indirger,
-Hile riskini azaltır.
Bir hile riski politikasında öncelikle politikanın amacı belirtilmelidir. Hilenin ne olduğu uygun örneklerle beraber açıklanmalıdır. İşletmenin hileye karşı tutumu belirtilmelidir. Politikaların kapsamı ve kimlere uygulanacağı açıkça belirtilmelidir (çalışanlar, yükleniciler, tedarikçiler vs.). Soruşturma ve ihbar sürecine dair gizlilik güvencesi verilmelidir. Hile ihbarında bulunanların nasıl korunacağı açıklanmalıdır ve son olarak hile yapanlara karşı uygulanacak ceza ve yaptırımlar açıkça ifade edilmelidir.

Etkili bir hile riski değerlendirmesi yapmaksızın, bu sürecin başarıya ulaşması mümkün değildir.

4.5. Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

İş dünyasında meydana gelen gelişmeler, örneğin tedarik zincirinin globalleşmesi, bilgi teknolojilerine olan ihtiyaç gibi faktörler günümüzde hilenin meydana gelmesi için hem baskı hem de fırsat oluşturmaktadır.[164]

Kurumsal risk değerlendirmesinin yanında, işletmedeki hile bilinci derecesini yükselterek hile riskiyle savaşacak ek süreç ve programlara sahip olmak önemlidir. Başlangıç olarak hile riski değerlendirmesi göz önüne alınmalıdır. Bu değerlendirme, COSO çerçevesi temel alınarak hazırlanmış herhangi bir hile karşıtı programın ayrılmaz bir parçasıdır. Hile riski değerlendirmesini tamamlamak kurumsal düzeyde hile bilincini arttıracaktır.[165]

4.5.1. Hile Riski Değerlendirmesinin Tanımı

Detaylı bir hile riski değerlendirmesi; işletmenin hangi tür hileler karşısında açık hedef olduğunu, hilenin işletmenin içinde mi dışında mı meydana geleceğini ve nasıl olacağını tanımlayan bir süreçtir. Tanımlanan hile riskleri daha sonra önem ve meydana gelme olasılığı göz önüne alınarak derecelerine göre sıralanır. Bundan sonraki aşamada hilelerin meydana gelmesini önlemek için her bir tanımlanmış riske özel iç kontroller uygulanır. Eğer, artık riskin düzeyi işletmenin kabul edeceği risk seviyesinden fazlaysa, işletmenin risk düzeyini kabul edeceği seviyeye indirmesi gerekmektedir. Bu da hilenin meydana gelmesine olanak verecek fırsatların azaltılması yoluyla mümkündür.[166]

[164]Bishop ve Hydoski, s.12-13.
[165] Beran, s.3.
[166] Bishop ve Hydoski, s.48.

İş dünyasında yöneticiler, danışmanlar ve denetçiler hile riskini yönetebilmek için, hile riski değerlendirme araçlarını hazırlar ve kullanırlar. Belgeleri hazırlayan hangi taraf olursa olsun, sorulan temel sorular her zaman aynıdır:[167]

1. Hile riskleri tanımlandı mı?

2. İç kontroller ve hile riskleri arasında bağlantı kuruldu mu?

3. Hile riskleri kabul edilebilir düzeye indirilebiliyor mu?

Hile riski değerlendirmesi de ilk iki soruya cevap bularak, hile risklerinin kabul edilebilir düzeye indirilmesini sağlar.

Kabul edilebilir risk düzeyinin ne olduğu, hile riski değerlendirmesine başlanmadan önce cevap verilmesi gereken bir sorudur. İç kontroller makul ama kesin olmayan bir güvence sağlar. Aslında en tipik cevap hiçbir hilenin kabul edilir olmadığıdır. Bu cevap felsefi açıdan doğru olmakla birlikte, hiçbir işletme hileden tamamen korunma sağlayacak önleyici kontrollerin maliyetini karşılayamaz.[168]

Eğer iç denetçiler yönetimin risk toleransı konusundaki kararlarıyla aynı görüşte değillerse, bu konudaki anlaşmazlığı denetim komitesine raporlamalıdırlar.

4.5.2. Hile Riski Değerlendirmesinin Amacı ve Bileşenleri

Etkili bir iç kontrol sisteminin ve hile karşıtı programın kalbi, etkili bir hile riski değerlendirmesine bağlıdır. Hile riski yönetiminin temel amacının hile riskinin azaltılması için gerekli ortamın sağlanması olduğunu belirtmiştik. Hile riski değerlendirmesi de dolaylı olarak bu amaca hizmet eder. İşletmelerin tanımlayamadığı riskleri yönetmesi beklenemez. Hile riski değerlendirmesi de işletmenin karşı karşıya olduğu hile risklerini tanımlayarak analiz eder. Bu değerlendirme ile temel olarak amaçlanan, işletmenin eksik olduğu alanları belirlemek ve kontrollerinin bu alanlarda yeterli olup olmadığını tespit etmektir.

[167] Vona, s.37.
[168] Vona, s.38.

Hile riskleri, kasıtlı olarak yapılan gerçeği gizleme çabalarından oluşur. Bir hilenin kazara, istemeden veya yanlışlıkla yapılması mümkün değildir. Belgeler yanlıştır, iç kontrol performansı saptırılmıştır ve insanlar yalan söyler. Hile riski değerlendirmesi de bu gizleme stratejilerini ortaya çıkartmaya çalışır. [169]

Etkili bir hile riski değerlendirmesinin temel bileşenleri şunlardır:[170]

- Sistematik bir değerlendirme süreci,
- Olası hile vakalarının ve senaryoların dikkate alınması,
- Kurumsal düzeyde, bütün iş birimlerine ve önemli hesap kademelerine yayılmış değerlendirme,
- Her bir riskin öneminin ve meydana gelme olasılığının değerlendirilmesi,
- Hile riskinin kategorilerinden ortaya çıkan risklerin değerlendirilmesi,
- Risk değerleme sürecinin etkililiğinin iç denetim tarafından test edilmesi,
- Yönetimin kontrolleri etkisiz kılma riskinin dikkate alınmasını ve denetim komitesi tarafından gözlenerek belgelenmesi.

Denetim komitesi ve yönetim kurulu, aşağıdaki unsurları dikkate alarak yönetimin risk değerlendirme sürecini incelemelidir:[171]

- Hile riskini tanımlama ve belgelendirme süreci,
- Yönetim tarafından yapılan hile türleri,
- Riskin dikkate alındığı düzey (kurumsal düzey, tüm iş birimleri, önemli hesaplar...),
- Hilenin meydana gelme olasılığı ve önem derecesi.

[169] Kovacich, s.56.
[170] PricewaterhouseCoopers, s.12-13.
[171] PricewaterhouseCoopers, s.13.

Hile riski değerlendirmeleri var olan kontrolleri de gözden geçirmektedir. İşletmelerdeki kontrollerle asıl amaçlanan hileyi önlemek ve ortaya çıkartmaktır. Hile riski değerlendirmesi, kontrollerin engellenip engellenmediğini araştırmakta ve yönetimin geçersiz kıldığı kontrollere duyarlılığını da göz önünde bulundurmaktadır.

Değerlendirmeler; aşağıdaki durumlara yol açacak eylemleri tanımlamayı amaçlamaktadır:[172]

- İşletmenin itibarına önemli derecede etkisi olması
- İşletmenin cezai ve hukuki sorumluluğa maruz kalması
- Hile vakasının büyük finansal kayıpla sonuçlanması

Değerlendirme takımı, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstriyi ve coğrafi piyasayı etkileyecek bütün potansiyel hile vakalarını ve senaryoları tanımlayabilmelidir.[173]

Hile riski değerlendirmesi yönetime, var olan kontrollerin güçlendirilmesi ve olmayan kontrollerin oluşturulması, uygulanması ve etkililiği için gözlenmesi bakımından bir yol haritası sağlamaktadır.

4.5.3. Hile Riski Değerlendirmesini Yapacak Kişi veya Birimin Belirlenmesi

Hile riski değerlendirmesini yapacak olan kişi ya da birim herhangi bir yasa ile belirlenmemiştir. Bu değerlendirmeyi işletmelerin risk yönetim birimleri yapabileceği gibi Uluslararası İç Denetim Standartları (Standart 2110) kapsamında iç denetçiler de yapabilir. Eğer işletmede bir hile incelemecisi varsa o da hile riski değerlendirmesini yapabilir.

---

[172] Jonny Frank, **Fraud Risk Assessments : Audits Focused on Identifying Fraud-Related Exposures Can Serve As The Cornerstone of an Effective Antifraud Program,** April 2004, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_61/ai_n6152654/ (27.08.2009), s.2.

[173] Frank, s.2.

Risk değerlendirmesini yönetmeden önce, yönetim bir risk değerlendirme takımı belirleyebilir. Bu takım üyeleri dikkatlice seçilmeli, işletmedeki farklı bilgi ve beceri seviyelerinde, farklı bakış açılarına sahip çalışanları içermelidir. Yapılacak risk değerlendirmesinin etkili olabilmesi için takım, işletmenin önemli iş süreçlerini ve kilit konumdaki pozisyonları kapsamalıdır.[174]

Risk değerlendirme takımı aşağıdaki kişilerden oluşabilir: [175]

- Finansal raporlama süreci ve iç kontroller konusunda bilgi sahibi olan muhasebe müdürü,
- İcrai görevi olmayan yönetici,
- Mali işler müdürü,
- Finansal direktör,
- Mali olmayan iş birimi ve operasyon çalışanı,
- Hile riski değerlendirme sürecini işletmenin kurumsal risk yönetimi programına entegre edilmesini sağlamak amacıyla risk yönetim müdürü,
- Hukuk ve uygunluk çalışanı,
- İşletmenin iç kontrolleri ve fonksiyonların gözlenmesi konusunda bilgi sahibi olan iç denetim müdürü,
- Gerekli görüldüğü hallerde hilenin ortaya çıkartılması ve önleme konusunda dışarıdan sağlanan uzman danışmanlar,
- İnsan kaynakları müdürü,

[174] IIA, AICPA, ACFE, s.22.
[175] Tommie Singleton, Aaron Singleton, Jack Bologna, Robert Lindquıist, **Fraud Auditing and Forensic Accounting,** Third Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2006, s.196. , IIA, AICPA, ACFE, s.22. ve CIMA, s.20.

- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yönelik olarak satın alma ya da üretim müdürü.

Hile riski değerlendirmesi takım liderleri, kıdemli bir iç denetçi ve/veya bu alanda tecrübeli sertifikalı hile incelemecisi olabilir. Eğer bunlar işletmede bulunmuyorsa bir danışman temin edilebilir.[176]

Risk değerlendirme takımı risk yönetim sürecini koordine etmek ve yardım etmekle görevli olmalıdır. İşletmenin büyüklüğüne ve yapısına göre belli aralıklarla toplantılar yapmalıdır. Risk değerlendirme takımı; riskin anlaşılmasına ve değerlendirilmesine katkıda bulunarak, belirlenen bu risklerle başa çıkabilmek için stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmalıdır. Bu takım ayrıca, işletmenin karşı karşıya kaldığı hile riskini de içeren risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi için sistemlerin ve prosedürlerin gözden geçirilmesini yönetmek konusunda da sorumlu olabilir.[177]

Eğer işletmede bu tür bir takım kurulamıyorsa hile riski değerlendirmesini iç denetçilerin yapması etkili sonuçlar verebilir. Çünkü iç denetçiler işletmenin faaliyetlerini, fonksiyonlarını, bağımsız denetçilere göre daha iyi bilirler ve belirli süreçlerde hilenin nasıl meydana geleceğini daha iyi anlarlar. Hile konusunda uzman olan bazı kişilere göre, hile riski değerlendirmesini iç denetçilerin yönetmesi akıllıca bir hareket değildir. Çünkü bu kişiler işletmenin bordrosuna kayıtlı olarak çalışmaktadırlar. Bu sebeple hilekarlara fırsat sağlayacak zayıflıkların analiz edilmesinde gerekli bağımsızlıklarının zedeleneceği düşünülmektedir. Fakat aynı şey bağımsız denetçiler için de söylenebilir. Zira onlar da işletmenin çalışanları olmasalar bile, hile riski yönetimi için müşteriden belli bir ücret almaktadır. Bağımsızlığın zedelenme ihtimali burada da vardır.[178]

[176] Goldmann ve Kaufman, s.111.
[177] CIMA, s.20.
[178] Goldmann ve Kaufman, s.109.

4.5.4. Hile Riski Değerlendirmesinin Yapılma Sıklığı

Hile riski değerlendirmesi düzenli olarak 12-24 ayda bir yapılmalıdır. Sarbanes-Oxley Yasası'na göre iç kontrol değerlendirmelerinin Bölüm 404'e olan uygunluğunun her sene yapılması gerekmektedir. Fakat bu değerlendirmeyi yapmak kolay değildir ve çoğu işletmede gerçekleşmemektedir. Yönetim değerlendirmeyi ne kadar sık yaparsa iç kontroller o kadar güçlenecektir. [179]

Yönetim hile riski değerlendirmesini, plansız ve gelişigüzel bir tarz yerine, kapsamlı ve tekrar eden bir yapıyı baz alarak sürdürmelidir. COSO çerçevesine göre risk değerlendirmesi, faaliyette bulunulan ortamın değişmesi, yeni ürünler ve pazarlar meydana çıkması ve kurumsal yeniden yapılanmalar gibi özel durumlar meydana geldiğinde de yapılmalıdır. Yönetim risk değerlendirmelerinin içine hile riskini de katmalıdır.[180]

Yönetim aynı zamanda hile riskini kurumsal düzeyde, bütün iş birimlerine ve önemli hesap kademelerine yayılmış bir şekilde değerlendirmelidir.[181]

4.5.5. Hile Riski Değerlendirmesinde Destek Sağlamak

Hile riskleri hakkında kritik bir bilgi de; her bir iş bölümüne ait olan risklerin üst yönetim ya da denetim komitesinin desteği olmaksızın ortaya çıkartılmasının çok zor olmasıdır.

Bugünün iş çevresinde, değerlendirmeyi yapan kişi veya birim, hile değerlendirmeleri için ihtiyaç duyduğu desteği sağlamayı beklemelidir. Bu desteğin sağlanması için direnişle karşılaşıldığında denetçiler şu teknikleri kullanabilir: [182]

[179] Singleton T., Singleton A., Bologna ve Lindquıist, s.197.
[180] PricewaterhouseCoopers, s.12.
[181] PricewaterhouseCoopers, s.12.
[182] Frank, s.2-3.

- **Diyalog Kurmak**

Hile, çoğu işletme yöneticisi için en büyük sorunlardan biridir. Değerlendirmeyi yapan kişi ya da kişiler, işletmenin genel kurulu, uygunluk direktörü, iş bölümleri ve süreçlerinin başındaki insanlarla yüz yüze görüşmeler yapmalıdır.

Bu amaç doğrultusunda daha fazla kişiye ulaşmak için periyodik olarak bülten yayınlanabilir ya da işetmenin hile sorunlarına odaklanan ve hile eğitimi sağlayan bir merkez kurulabilir.

- **Bağımsız Denetçilerden Bilgi İstemek**

İşletmenin bağımsız denetim firmasının, işletmenin hile karşıtı programlarını değerlendirmesi ve finansal raporlamalar üzerindeki iç kontrolleri, değerlendirmesinin bir parçası olarak kontrol etmesi gerekmektedir. Hile riski değerlendirmesini yapan kişi ya da kişiler işletmenin hile incelemecileri ile konuşmalı ve bağımsız denetçilerin hile riski değerlendirmesi ile ilgili görüşlerini değerlendirmelidir.

- **Hile Zirvesi Yapmak**

Çoğu üst düzey yönetici ve denetim komiteleri hile riskiyle ilgilenmesine rağmen, konuyu önceden belirlenmiş bir ortamda tartışmayabilirler. Özel bir hile zirvesi yapmak, potansiyel risk hakkında tartışma ortamı sağlayarak, asıl merak konusu hakkında yapıcı diyalogların oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Kullanılan yaklaşıma bakılmaksızın değerlendirmeyi yapan kişi ya da birimin öncelikli amacı; üst yönetimi ve denetim komitesini hile karşıtı programda bir araya getirmek ve onları bu çabada pay sahibi olmaları için ikna etmek olmalıdır. Değerlendirme süreci, bu iki grubun desteği olursa daha sorunsuz ilerleyecektir.

4.5.6. Hile Riski Değerlendirmesinde Dikkate Alınacak Unsurlar

Etkili bir hile riski değerlendirmesi, hile riski yönetimi programının temel taşıdır; çünkü işletme risklerini tanımlayamadıysa, iyi bir şekilde hile riskini yönetmek oldukça zordur. Hile riski değerlendirme süreci için oluşturulmuş tek bir standart

olmadığı için, risk değerlendirme sürecinin metodolojisi ve dokümantasyonu işletmenin büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, faaliyette bulunduğu sektöre ve amaçlarına uygun hale getirilir.[183] Basmakalıp ya da diğer işletmelerden kopyalanmış risk değerlendirmeleri işletmenin gerçek risklerini yansıtmaz. İşletmelerin risk değerlendirmelerini yıllık olarak güncelleştirmeleri genel bir uygulamadır, fakat günümüzde işletmelerin değişen yapıları ve ekonomik dalgalanmalar nedeniyle daha sık güncelleştirmeler de yapılmaktadır.[184]

Bir işletmede hilenin meydana gelme ihtimali; çalışanlar, çalışma koşulları, iç kontrollerin etkililiği ve işletme kültürü gibi birçok unsurun etkileşimi sonucu meydana gelir. Risk değerlendirmesi yapılırken tüm bu unsurlar ele alınmalıdır.[185]

Hile riski değerlendirmesine başlamadan önce değerlendirmeyi organize etmek gerekmektedir. Hile riski değerlendirme süreci, işletmenin var olan iş döngüsünde tamamlanabilir ya da bu amaç için ayrı bir döngü kurabilir. Her iki yaklaşım da geçerli olmasına rağmen var olan döngülerle çalışmak risk değerlendirmesini kolaylaştıracaktır. Örneğin hasılatlar değerlendirilirken, hile riski değerlendirme takımı hasılat döngüsünü, hile riskini göz önüne alarak kapsamını genişletebilir. Bu yaklaşımın olumsuz yanı; iş döngülerine tamamen uymayan hile risklerinin gözden kaçırılma olasılığının var olmasıdır. Bu nedenle risk değerlendirme takımı ayrı bir döngü yaratmayı seçebilir.[186]

Kurumsal risk değerlendirmeleri, riskleri işletmenin temel amaçlarına bağlamaktadır. Bu nedenle işletmenin temel amaçlarına yönelik olmayan bir hile riskinin gözden kaçırılması mümkündür. [187] Ayrıca kurumsal risk yönetimi kapsamında riskler önceliklendirildiğinde, hile riskleri genellikle alt sıralarda kalmaktadır. Bu nedenle önemsiz gibi görünüp, kontrollerin uygulanmama ihtimali vardır.

Risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için etkili bir çerçeve hazırlanılmasındaki zorluklardan biri de maddi olmayan ve dolaylı riskleri ele alış biçimidir.

---

[183] Goldmann ve Kaufman, s.115.
[184] Bishop ve Hydoski, s.47-48.
[185] Singleton T., Singleton A., Jack Bologna, Robert Lindquıst, s.192.
[186] Frank, s.3.
[187] Frank, s.2.

Ücretler, para cezaları, iyileştirme maliyetleri, kayıp malzemeler ve ürünlerin bozuk kalma süreleri ve ihalelerin kaybedilmesi işletmeye doğrudan etkisi olan unsurlardandır ve maliyetleri öngörülebilir. Ancak maddi olmayan kıymetlerin ölçülmesinde ve bileşenlerine ayrılmasında zorluklarla karşılaşılmaktadır. Maddi olmayan ve dolaylı unsurlar, risk çerçevesinden bakıldığında aşağıdaki gibidir:[188]

- Kurumsal itibarın zedelenmesi, kredibilite, güvenilirlik,
- İşletmenin ilgili ürün ve hizmetlerine ilişkin müşteri tercihlerini yansıtan marka değeri,
- İşletmenin yatırımcılar, çalışanlar, devlet ve medya gibi paydaşlarla olan ilişkilerinin bir fonksiyonu olan paydaş değeri,
- İş fırsatlarının kaçırılması,
- Satışların azalması.

Tablo 4.1'de işletmelerde yüksek ve düşük hile riski içeren ortamlar belirtilmiştir.

[188] Spedding ve Rose, s.12.

Tablo 4.1

Yüksek ve Düşük Hile Riski İçeren Ortamlar

	YÜKSEK HİLE RİSKİ	DÜŞÜK HİLE RİSKİ
Yönetim Şekli	Hükmedici	Katılımcı
	Kar sağlama odaklı	Müşteri odaklı
Yönetim Eğilimi	Düşük güven	Yüksek güven
	Güce yönelik	Başarıya yönelik
Yönetim Yapısı ve Kontroller	Bürokratik	Eşit oranda yetki
	Emredici	Sistematik
	Katı	Değişime açık
	Rahatsız edici kontroller	Kendi kendini kontrol
CEO Özellikleri	Kibirli	Profesyonel
	Bencil	Azimli
	İtici	Risk alabilen
	Güvensiz	Kendine güvenen
	Kendini beğenmiş	Düşünceli
	Taklitçi	Saygı duyulan
	Kumarbaz (risk almayı seven anlamında)	Yapıcı
	Aşırı duygusal	Güvenilir
	Taraf tutan	Adil
Yetki dağılımı	Tepe yönetiminde toplanan, merkeziyetçi	Tüm yönetim kademelerine dağılmış
Planlama	Merkezi	Merkezi olmayan
	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Performans	Kısa vadeli temelde niceliğe dayanan ölçümleme	Uzun vadeli temelde niceliğe ve niteliğe dayanan ölçümleme
Performansın Geribildirimi	Olumsuz	Olumlu
	Eleştirici	Destekleyici
Raporlama	Her şeyin raporlanması	Yeterli düzeyde raporlama
İşletme İçi iletişim	Biçimsel	Biçimsel olmayan
	Yazılı	Sözlü
	Katı	Açık ve net
	Belirsiz	Dostça ve dürüst
Yönetimin Öncelikli Amacı	Kar maksimizasyonu	Kar optimizasyonu
	Maddi varlıklara yönelik	Beşeri kaynaklara yönelik

Ödüllendirme Sistemi	Cezalandırıcı	Güçlendirici
	Cimri	Cömert
	Politik	Adil
İş Etiği	Kararsız	Açıkça tanımlanmış
	Hayal kırıcı	Düzgün
Değerler ve İnançlar	Ekonomik	Sosyal
	Politik	Duygusal
	Kişi odaklı	Grup odaklı
İç İlişkiler	Üst düzeyde rekabetçi ve düşmanca	Dostça
		Rekabetçi
		Destekleyici
Rakiplerle İlişkiler	Düşmanca	Profesyonel
Başarı Formülü	Daha fazla çalışma	Daha akıllıca çalışma
İnsan Kaynakları Sorunları	Yüksek devir hızı	Yeterli terfi olanakları
	Yıkıcı	
	Kaytarıcı	
Ana Finansal Konu	Nakit akışı sorunları	Yeni yatırım olanakları
Kuruma Bağlılık	Düşük	Yüksek
Büyüme Tarzı	Düzensiz	İstikrarlı
Disiplin Düzeyi	Çok katı ya da çok esnek disiplin	Yeterli düzeyde disiplin
	Yetersiz oryantasyon ve eğitim	
	Yetersiz politika ve prosedürler	

Kaynak : Tommie Singleton, Aaron Singleton, Jack Bologna, Robert Lindquıist, **Fraud Auditing and Forensic Accounting,** Third Edition, New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2006, s. 193.

Eğer işletme yeterince büyük ise, yapılacak tek bir risk değerlendirmesi, ayrı ayrı yapılacak olan risk değerlendirmeleri kadar faydalı sonuçlar vermeyebilir. Bu gibi durumlarda bütün büyük iş birimlerinde, kurumsal birimlerde ve diğer belirlenen lider ve takımlarda farklı değerlendirmeler yapılması tavsiye edilir. Bu tarz büyük işletmelerde hile riski değerlendirmesinin bu şekilde yapılması var olan riskleri daha doğru bir şekilde yansıtacak, daha etkili sonuçlar verecektir.[189]

[189]Singleton T., Singleton A., Jack Bologna, Robert Lindquıist, s.205.

4.5.7. Hile Riski Değerlendirmesi İçin Kontrol Listesi Hazırlanması

İşletmelerde hile riskinin yönetilmesine destek olmak için kontrol listesi hazırlanabilir. Kontrol listelerinin hazırlanmasındaki temel amaç, genel bir kullanıma hizmet etmektir. Kontrol listelerinin kullanılması hilenin önlenmesi ya da ortaya çıkartılması için bir garanti vermez. Aynı şekilde bu listelerin kullanılması denetim prosedürleri ya da diğer prosedürlerin yerine geçmez. [190]

Hile riski değerlendirmesi için hazırlanacak kontrol listesinde aşağıdaki sorular yer alabilir: [191]

1. İşletme hileyi genel riskler kapsamına alıyor mu?
2. İşletmede tüm çalışan için hile karşıtı eğitimler veriliyor mu?
3. İşletmede etkili bir ihbar mekanizması var mı?
4. Yönetim dürüst davranışlar sergiliyor mu?
5. Çalışanların yönetimin nasıl dürüst ve doğru olabileceği konusundaki görüşlerinin alınması için anketler yapılıyor mu?
6. İşletmedeki performans hedefleri gerçekçi mi?
7. Hile riski değerlendirmesi yapılıyor mu?
8. Güçlü hile karşıtı kontroller işletmede var mı ve etkili bir şekilde uygulanıyor mu?
    a. Görevlerin ayrılığı ilkesi
    b. Yetkilendirmeler
    c. Fiziki koruma
    d. Görev rotasyonları

[190] Singleton T., Singleton A., Jack Bologna, Robert Lindquıst, s.198.
[191] HM Treasury, s.6., ACFE 2010, s.80-81.

e. Zorunlu izinler

9. İç denetim birimi (varsa) faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yeterli kaynaklara ve yetkiye sahip mi? Faaliyetlerini üst yönetimden etkilenmeden gerçekleştirebiliyor mu?

10. İşletmenin işe alım politikaları aşağıdaki unsurları içeriyor mu?

    a. Geçmiş iş deneyimlerinin doğrulanması

    b. Sabıka kaydının incelenmesi

    c. Borçların kontrol edilmesi

    d. Uyuşturucu testi

    e. Eğitim geçmişinin doğrulanması

    f. Referansların kontrolü

11. İşletmede çalışanlara destek programları var mı?

12. İşletmede açık kapı politikası var mı?

13. Çalışanların görüşlerini almak için anketler yapılıyor mu?

14. Hile hakkındaki süreçlerin ve faaliyetlerin tanımlamaları açık mı?

15. İşletme hileye karşı hoşgörüsünün olmadığını nasıl gösteriyor?

16. Çalışanlara rehberlik edecek etik kodlar oluşturulmuş mu?

17. Çalışanlar çıkar çatışmalarının varlığı durumunda nasıl davranacaklarını biliyor mu?

18. İşletmenin hileye karşı yaklaşımını ortaya koyan yazılı hile politikaları var mı?

a. Bu politikalarda yetki ve sorumluluklar belirlenmiş mi?

b. Hile tespit edildiğinde çalışanların takip edeceği prosedürler belli mi?

c. Politikalarda hileyi önlemek ve ortaya çıkartmak için verilecek eğitimler yer alıyor mu?

19. Hileyle başa çıkabilmek için ve hile sonucu meydana gelen zararı en aza indirmek için hile karşılık planları oluşturuldu mu? Hile karşılık planında aşağıdaki unsurlar yer almalıdır:

    a. Hilenin ya da hilenin var olduğu hakkındaki şüphelerin ilk aşamada kime ihbar edileceği,

    b. İşletmenin hileyi nasıl araştıracağı,

    c. Kanıtların kanunen geçerli formda nasıl muhafaza edileceği,

    d. Polisle ne zaman ve nasıl bağlantıya geçileceği,

    e. İyileştirici eylemlere nasıl başlanacağı,

    f. Tavsiye için kimlere başvurulacağı, (düzenleyici kurumlar, yasal danışmanlar vs.)

    g. Hile vakalarından çıkarılan derslerin işletmeye nasıl bildirileceği.

20. İşletmenin etkili bir hile farkındalığı programı var mı?

Kontrol listesinin dışında aşağıdaki soruları sormak işletmenin hile riski değerlendirmesini yapabilmek için olası fırsatları tanımlamaya yardımcı olacaktır:[192]

- İşletmenin hile riski değerlendirmesini yapabilmek için yazılı prosedürleri var mı?

- Hile riski değerlendirmesinde uygun çalışanlar yer alıyor mu?

[192] Bishop ve Hydoski, s.64-65.

- Hile riski değerlendirmesi işletmenin bütün uygun seviyelerinde yapılıyor mu?
- İşletmenin hile riski değerlendirmesi iç ve dış risk faktörlerini içeriyor mu?
- İşletmenin hile riski değerlendirmesi, işletmedeki ve sektördeki geçmiş hile olaylarının ve iddialarının tanımlanmasını ve değerlendirilmesini içeriyor mu?
- İşletmenin hile riski değerlendirmesi yönetimin kontrolleri etkisiz kılma riskini dikkate alıyor mu?
- Yönetim tanımlanmış hile risklerinin türünü, olasılığını, önemini ve yaygınlığını dikkate alıyor mu?
- Hile riski değerlendirmesi faaliyetlerdeki değişiklikler, yeni bilgi sistemleri, satın almalar, görev ve sorumluluklarda değişiklikler, çalışanların yeni pozisyonlara getirilmesi, kontrollerin öz-değerlendirme sonuçları, gözetim faaliyetleri, iç denetim bulguları, yeni ya da gelişen sektör eğilimlerini içerecek şekilde güncelleniyor mu?
- Yönetim risk değerlendirme sürecinin etkililiğini değerlendiriyor mu?
- Yönetim değerlendirmelerini uygun olarak belgelendiriyor mu?

4.6. Hile Riski Değerlendirme Süreci

Hile riski değerlendirmesi; hile risklerini belirleyen, etkilerini değerlendiren, bu riskleri kontrol etmek ve azaltmak için önem derecesine göre sıralama yapan ve birbirini etkileyen süreçlerden oluşur.

Hile riski değerlendirmesine başlamadan önce değerlendirmeyi kimin/ kimlerin yapacağı biraz önce değindiğimiz gibi belirlenmelidir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişiler belirlendikten sonra ise sırasıyla aşağıdaki adımlar atılmalıdır.[193]

- İşletmede hile riski taşıyan alanların belirlenmesi
- Riskli alanlarda meydana gelebilecek olası hile vakalarının tanımlanması
- Tanımlanmış hile risklerinin analiz edilmesi
- Tanımlanan risklere yönelik var olan kontrollerin değerlendirilmesi
- Kontrol ve stratejilerin uygulanması
- Hile riski stratejisinin etkililiğinin değerlendirilmesi ve sürekli olarak gözden geçirilmesi

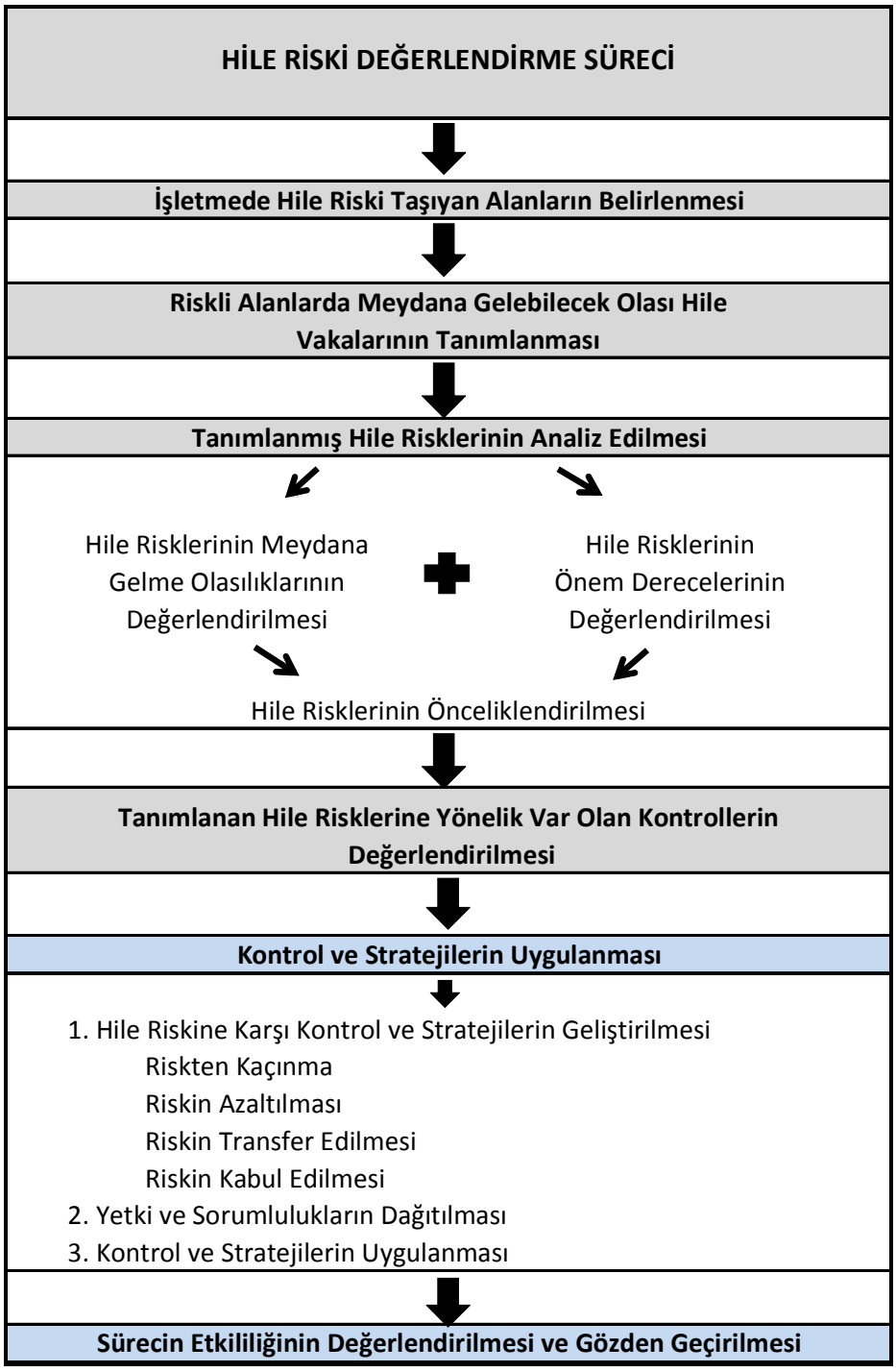
Hile riski değerlendirme sürecinin en yalın hali yukarıdaki sıralamanın ilk dört aşamasını içermektedir. Son iki aşama hile riski değerlendirmesinden çıkıp, hile riski yönetimi kapsamında ele alınabilir. Ancak çalışmamızda süreci kesintiye uğratmamak amacıyla kontrollerin uygulanması da bu sıralamaya dahil edilmiştir.

Hile riski değerlendirmesinde atılacak adımlar Tablo 4.2'de gösterilmiştir.

[193] Bu sıralama çeşitli kaynaklar incelenerek oluşturulmuştur. Kaynakların isimleri şunlardır: Managing The Risk of Fraud a Guide For Managers, Managing The Business Risk of Fraud: A Practical Guide, Fraud Risk Assessments : Audits Focused on Identifying Fraud-Related Exposures Can Serve As The Cornerstone of an Effective Antifraud Program, Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise, Four Steps to a Successful Fraud Risk Assessment, Statement on Auditing Standards No.99 Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit, Corporate Resiliency Managing The Growing Risk Of Fraud And Corruption, Fraud Risk Assessment Building A Fraud Audit Program. (Kaynakların tümüne ait bilgiler kaynakçada yer almaktadır.) Hile riski değerlendirme aşamaları tüm bu kaynaklarda benzer olup, ufak farklılıklar içermektedir. Örneğin bazı kaynaklarda hile riski değerlendirme takımı oluşturmak birinci adım olarak ele alınmıştır. Bazı kaynaklarda ise hilenin meydana gelme olasılığı ve önem derecesi ayrı madde olarak sıralanmıştır ya da süreç sonunda ele alınması gereken artık risk bir madde olarak eklenmiştir. Kontrol ve stratejilerin uygulanması, bazı kaynaklarda risk yönetimi ya da riske karşılık vermek olarak adlandırılmıştır. Bu gibi farklılıklar olmasına rağmen tüm kaynaklarda temel olarak anlatılan şey aynıdır. Çalışmamızdaki sıralama yukarıdaki kaynaklar incelenerek hazılanmıştır ve hile riski değerlendirme sürecinin tamamını içermektedir.

Tablo 4.2

Hile Riski Değerlendirme Süreci



4.6.1. İşletmede Hile Riski Taşıyan Alanların Belirlenmesi

Değerlendirmenin ilk aşamasında hile riski taşıyan alanlar belirlenmelidir. Fakat öncelikle genel olarak değerlendirme yapılmasında fayda vardır. Böylelikle acil müdahaleye ihtiyaç duyulan alanlara, detaylı hile riski değerlendirmesi tamamlanmadan önce müdahale edilmiş olur.[194]

İşletmede var olabilecek her bir risk; bu risklerin işletme içinde nasıl gelişip yayılacağının tanımlanması için ayrı ayrı araştırılmalıdır. Riskin dikkatlice tanımlanmasını sağlamak ve ileriki analizlerin yapılmasını kolaylaştırmak için risk taşıyan alanların belirlenmesi son derece önemlidir[195]

Bir işletmede risk taşıyan alanlar belirlenirken aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır:[196]

- Hile hangi alanlarda meydana gelebilir?
- İşletme hangi tür hilelere karşı savunmasız?
- Kontroller hangi alanlarda yetersiz?

Bazı hile riski unsurları daha genel alanları işaret ederken bazıları daha özel alanlardan bahsediyor olabilir. Örneğin; finansal istikrarın ya da karlılığın ekonomik, sektörel ya da faaliyet koşulları tarafından tehdit altında olması, sektörde ve genel ekonomide iş başarısızlıklarının artması hile riskini arttıran genel unsurlardır. İşletmede satın almaya ilişkin görevlerin ayrılığı ilkesinin etkili bir şekilde uygulanmaması ya da yetki limitlerinin olmaması ise hile riskini arttıran özel unsurlardandır. İşletmeyi gerek içinde bulunduğu sektörel özellikler ve var olan ekonomik yapı gerekse de kontrollerinin varlığı ve yeterliliği bakımından incelemek risk taşıyan alanları tanımlamakta faydalı olacaktır.[197]

---

[194] HM Treasury, s.4.
[195] CIMA, s.20.
[196] Bishop ve Hydoski, s.51.
[197] Bishop ve Hydoski, s.52.

Hile riski unsurları belirli bir eylemden çok bir durumu tanımlamaktadır. İşletme içinde var olan hile riski unsurları çok çeşitli olabilir. Denetçiler şunu akıllarında tutmalıdırlar ki hile riski değerlendirmeleri SOX'un öngördüğünden daha kapsamlı görüşler içermelidir. Çünkü hile riski her zaman finansal önemle eşdeğer değildir. SOX sadece organizasyonun tümüne etki edecek derecede önemli finansal problemlere dikkat verilmesini istemektedir. Böylece işletmede önemsiz farz edilen alanlarda bulunan potansiyel riskler gözden kaçabilmektedir.[198]

İşletmede hile riski taşıyan alanları belirleyebilmek için kullanılabilecek analiz teknikleri aşağıdaki gibi olabilir:[199]

- Uygulamalı çalışmalar ve görüşmeler
- Beyin fırtınaları
- Anket formları
- Diğer işletmelerle kıyaslama
- Grup üyeleriyle tartışmak

Bunların dışında iç denetçilerin ya da varsa hile konusunda uzman kişilerin öngörü ve deneyimleri hile riski taşıyan alanları belirlerken etkili olmaktadır. İşletmede daha önce yapılmış olan ihbarları da incelemek riskli alanları tespit etmeye yardımcı olur.

Hile riski taşıyan alanlar belirlenirken unsurların çeşitliliğini göz önüne alınmalıdır. Değerlendirme; kapsam sınırlanması olmadan ve bütün kayıtlara, çalışanlara ve işletme alanlarına sınırsız ulaşım sağlanarak yürütülmelidir.[200]

Hile riski değerlendirme takımı; üst yöneticilerle, denetim komitesiyle, yönetim kurulu üyeleriyle ve fonksiyonel çalışanlarla (insan kaynakları, hukuk, finans..)

---

[198] Frank, s.4.
[199] CIMA, s.20.
[200] Paul Zikmund, **Four Steps to a Successful Fraud Risk Assessment,** 2008, http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/175076393.html (22.09.2009), s.2.

yaptıkları görüşmeler sonunda hile riski unsurları ile ilgili özel bilgiler toplamalıdırlar.[201]

İşletmede daha önce meydana gelen hile vakalarının gözden geçirilmesi, hile riski değerlendirilirken sağlıklı bilgiler sağlar. Belli bir alanda sürekli hile meydana gelmesi, o alanda kontrollerin var olmadığı ya da yetersiz olduğu anlamına gelebilir. Bu nedenle gerçekleşmiş hile vakaları incelenmesi, risk taşıyan alanları belirlemekte fikir sahibi olunmasına yardım eder. [202]

İşletme performansının gözden geçirilmesi, işletme üzerinde olabilecek muhtemel baskılarla yüzleşilmesini sağlar. Eğer işletme baskı altındaysa, finansal tablo hilelerinin yapılma riski artar. SEC'in suç şikayetleri açıkça gösteriyor ki birçok finansal tablo hilesi kazanç tahminlerini tutturma konusundaki baskılardan, açgözlülükten, hırstan ve çeşitli beklentileri karşılayabilme isteğinden kaynaklanmaktadır. Bunun dışında zayıf rekabet ortamında yüksek karlar elde eden bir firma olması da hileli kazançların göstergesi olabilir. Bu yüzden denetçiler trend ve oran analizleri gibi teknikler kullanarak ve diğer karşılaştırıcı matematiksel analizleri yaparak işletmenin performansını gözden geçirmelidir.[203]

Piyasadaki diğer firmalarla kıyaslama yapmak da hile riskini değerlendirirken diğer bir yardımcı tekniktir. Bazı hile vakaları belli bir endüstride diğerlerinden daha fazla görülebilir.

İşletmelerde meydana gelebilecek hile vakaları sadece işletmedeki çalışanlar tarafından değil, işletme dışındaki üçüncü kişiler tarafından da yapılabilir. Bu nedenle tedarikçiler ve müşterilerle olan ilişkiler de incelenmelidir. Bunun haricinde düzenlemelerdeki değişiklikler, piyasadaki rekabet yapısı ve uluslararası riskler gibi dış faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır.[204]

[201] Zikmund, s.
[202] Zikmund, s.
[203] Zikmund, s.
[204] Cendrowski, Martin ve Petro, s.129.

Bu görüşmeler ve araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler hile riski unsurlarının temelini oluşturacaktır. Denetçiler işletmeyi analiz ettikten ve hile riski unsurlarının kapsamlı bir listesini yaptıktan sonra bir sonraki aşamaya geçebilirler.[205]

4.6.2. Riskli Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakalarının Tanımlanması

İşletmenin hile riski taşıyan alanları belirlendikten sonra sıra, bu alanlarda meydana gelebilecek olan hile vakalarının tanımlanmasına gelir. Başka bir deyişle ilk aşamada genel olarak alanlar belirlenirken bu aşamada özele inilerek teker teker hile vakaları belirlenir. Örneğin işletmede satın alma faaliyetleri hile riski taşıyan bir alan olarak belirlenmişse, gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması olası bir hile vakası olarak tanımlanabilir.

İşletmenin bu şekilde potansiyel hile risklerini belirlemek; hile riski değerlendirmesinde kritik bir safhadır. Bu süreçte, hangi hile vakalarının ve senaryoların işletmeyi nasıl etkileyeceği değerlendirilmelidir. Ayrıca her bir riskten kaynaklanan ya da onların kolu olan özel riskler de dikkate alınmalıdır. Çoğu hile vakasını ve senaryoları mümkün olduğunca bu adımda tanımlayabilmek önemlidir.[206]

Hile riski unsurlarından özel olaylar tanımlayabilmek, değerlendirmeyi yapacak kişinin bu konudaki bilgisine dayanmaktadır. Hile incelemecileri, hilenin ortaya çıkartılması ve araştırılması konusunda uzmanlaşmış oldukları için bu adımda idealdirler. İşletme yönetimi, bir hile incelemecisine gerek olup olmadığı konusunda iç denetimden görüş alır. Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına göre iç denetçiler hile belirtilerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır; fakat esas görevi ve sorumluluğu hileleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olmaları beklenemez.[207] Bu nedenle iç denetim birimi gerek gördüğü takdirde bu konuda uzman bir kişiden faydalanabilir.

---

[205] Zikmund, s.3.
[206] Frank, s.5.
[207] Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarından Standart 1210.A2'nin Yorumu

Hile konusunda uzman olan denetçiler bu aşamaya, hile vakalarının tanımlanması için kapsamlı bir yaklaşım sağlamak suretiyle katkıda bulunmalıdır. Ortalama bir hile riski değerlendirmesi finansal tablo hileleri, varlıkların kötüye kullanılması ve yolsuzluk ile ilgili 80-100 farklı hile vakası tanımlar. Kuşkusuz bu sayı işletmenin büyüklüğüne ve faaliyetlerine göre değişmektedir.[208]

Hile risklerini değerlendiren pek çok işletmenin, bu aşamada toplanmış yüzlerce hile türünü içeren veri tabanları mevcuttur. Bu veritabanları faydalıdır çünkü değerlendirmeyi yapan kişilerin hepsi farklı vaka ve senaryoları tanımlayabilmek için yeterli tecrübeye sahip olamayabilir. Eğer kişi; o alanla ilgili özel ve yoğun bir bilgiye sahip değilse, yüksek riskli alanlarda meydana gelebilecek bütün olası hile olaylarını tanımlayabilmesi çok zordur. Bu aşamada; iç kontrollerin değerlendirmesinin yapılmasını kolaylaştıracak kadar çok farklı hile vakası tanımlanmaya çalışılmalıdır.[209]

Riskler tanımlanırken daha önce profesyonel kişilerce hazırlanmış olan kontrol listelerinden, akademik çalışmalardan, hile riski değerlendirme formlarından yararlanılabilinir. Hile riski vakalarını tespit edebilmek için hazırlanmış olan anketlerin doldurulması da atlanmış ya da unutulan risklerin tespit edilmesine yardımcı olur. Örneğin hile vakalarını belirleyebilmek için ACFE hile ağacı kullanılabilir. Bu risk değerlendirme formunda aşağıdaki unsurlar yer alır:[210]

- Hile vakaları
- İşletmedeki doğal risklerin değerlendirilmesi
- Risklerin azaltılması için iç kontrollerin kullanılması
- Var olan kontrollerle azaltılan risklerden sonra geriye kalan artık riskler
- Hilenin gerçekleşmesi muhtemel iş süreçleri
- Hile belirtileri

[208] Zikmund, s.3.
[209] Zikmund, s.3.
[210] Singleton T., Singleton A., Bologna, Lindquıist, s.204.

Hile riski değerlendirmesinde incelenecek her bir alanda, aşağıdaki sorulara müdürlerden, amirlerden ve kilit çalışanlardan ayrıntılı cevaplar alınmalıdır:[211]

- Geçmişte hangi tür hileler meydana geldi ya da hangi tür hilelerden şüphelenildi?
- İşletmeye karşı hangi tür hileler yapılabilir?
- Çalışanların ya da müdürlerin tek başına yapabilecekleri hileler hangileridir?
- Satıcıların hile yapabilecekleri alanlar nelerdir?
- Satıcılar işletme çalışanlarıyla işbirliği içinde nasıl hareket edebilir?

Risk tanımlama sürecinin bir parçası olarak, yönetimin hilenin önlemesi ve ortaya çıkartılması için oluşturulmuş kontrolleri etkisiz kılma olasılığının göz önünde bulundurulması önemlidir. İşletmedeki yöneticiler genellikle hilenin önlenmesi için var olan kontrolleri ve standart yönetim prosedürlerini bilirler. Hile yapma niyetinde olan bir kişinin, işletmenin kontrolü ile ilgili bilgilerini hileli hareketini gizleme konusunda kullanması mümkündür. Örneğin yeni satıcıları onaylama yetkisi olan bir müdür, hayali satıcılar yaratabilir. Daha sonra bu hayali satıcılara ödeme yapıyormuş gibi göstererek parayı alabilir. Kontrollerin etkililiğini değerlendirirken, yönetim kontrolleri etkisiz kılma riskini de dikkate almak oldukça önem taşır.[212]

U.S. Auditing Standards AU316'ya göre yönetimin var olan kontrolleri etkisiz kılarak yaptıkları hilelerden bazı örnekler şöyledir: Yevmiye defterine gerçekte olmayan kayıtlar yapmak, faaliyet sonuçlarını farklı göstermek için özellikle muhasebe döneminin sonuna yakın zamanda kayıtlar yapmak, hesap bakiyelerini hesaplamak için kullanılan iddiaları ve yargıları kasıtlı olarak etkilemek ve önemli işlemler ile ilgili kayıtların tahrif edilmesi.[213]

[211] Goldmann ve Kaufman, s.112.
[212] IIA, AICPA, ACFE, s.23.
[213] Bishop ve Hydoski, s.55.

4.6.3. Tanımlanmış Hile Risklerinin Analiz Edilmesi

Bir sonraki aşama işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyeceği bilinen risklerin değerlendirme sürecidir. Bütün hile riskleri benzer olmadığı gibi, etkileri de her işletmede aynı derecede olmayacaktır. Tanımlanmış risklerin meydana gelme olasılığının ve öneminin değerlendirilmesi, işletmenin hile risklerini yönetmesine ve gerekli prosedürlerin akılcı bir şekilde uygulanmasına imkan vermektedir.[214]

Risk analizi bir önceki aşamada belirlenmiş olan risklerin daha detaylı anlaşılması ile ilgilidir. Belirlenmiş riskler hakkında aksiyon alınıp alınmayacağına ve alınacak ise fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan aksiyonların seçilmesine yardımcı olacaktır. Risk analizi; risklerin sebeplerinin, olumlu/olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin ortaya çıkma ihtimallerinin belirlenmesinden oluşur.[215] Çıkan sonuçlara göre riskler önceliklendirilir ve gerekli adımlar atılır.

Risklerin analizi, kalitatif (niteleyici), yarı-kantitatif (yarı-niceleyici), kantitatif (niceleyici) olarak yapılabileceği gibi bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz şeklinde de yapılabilir.[216]

Kantitatif risk analizinde; riskin meydana gelme ihtimali, riskin önem derecesi gibi unsurlara sayısal değerler verilir ve bu değerler matematiksel ve mantıksal metodlar ile analiz edilerek risk değeri bulunur. Kantitatif analize göre risk; tehdidin gerçekleşme olasılığı ile önemi çarpılarak hesaplanır. Kantitatif analiz ile hile riskinin meydana gelme olasılığı %10, %50 ya da %90 gibi sayısal değerlerle ifade edilir.[217]

Diğer temel risk analizi yöntemi ise kalitatif risk analizidir. Kalitatif risk analizinde, riski hesaplarken ve ifade ederken sayısal değerler yerine düşük, orta, yüksek gibi tanımlamalar kullanılır.[218]

---

[214] IIA, AICPA, ACFE, s.28.
[215] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.38.
[216] COSO Framework, s.48., Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.39.
[217] HM Treasury, s.8.
[218] HM Treasury, s.8.

4.6.3.1. Hile Riskinin Meydana Gelme Olasılığının Değerlendirilmesi

Hile riski değerlendirmeleri, geleneksel risk değerlendirmeleri gibi, dikkate değer bir hilenin meydana gelme olasılığını dikkate alır. Bu aşamada tanımlanmış hile riskinin gerçekleşme ihtimalinin ne düzeyde olduğu tespit edilir.

Bazı işletmelerde hile riskinin meydana gelme olasılığı zaman bazlı olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 4.3

Hile Riskinin Zaman Bazlı Meydana Gelme Olasılığı

OLASILIK	TANIM
Yüksek	Bir yıl içinde meydana gelebilir.
Orta	On yıl içinde meydana gelebilir.
Düşük	On yıl içinde meydana gelmesi beklenmiyor.

Kaynak: Nigel Iyer ve Martin Samociuk, **Fraud And Corruption Prevention And Detection,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006, s.56.

Hile riskinin meydana gelme olasılığının değerlendirilmesi işletmede ancak yeteri derecede istatistik mevcutsa gerçek sonucu verir. Çünkü bu değerlendirmenin yapılabilmesi için tanımlanmış hile vakasının;

a) Daha önce meydana gelip gelmediği,

b) Kaç kere meydana geldiği,

c) Ne sıklıkla meydana geldiği sorularının cevaplarının bilinmesi gerekmektedir.

Ancak işletmelerdeki hile risklerinin meydana gelme olasılıkları aşağıdaki sebeplerden ötürü yanlış değerlendirilebilir:[219]

- İşletmede daha önce gerçekleşmiş hileler ortaya çıkartılamadıysa gerekli istatistikler elde edilememektedir.

[219] Nigel Iyer ve Martin Samociuk, **Fraud And Corruption Prevention And Detection,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006,s .56.

- Hilenin meydana gelme olasılığı sadece kontrol çevresine bağlı değildir. Daha çok bir kişinin hile yapma isteğiyle uygun fırsat yakalayabilmesine bağlıdır. Dürüst kişiler kontrollerin zayıf olduğu ortamlarda bile hile yapmayabilirler. Fakat hile yapma niyeti taşıyan dürüst olmayan kişiler kontroller güçlü olsa bile hile yapmanın bir yolunu bulmaktadırlar. Bu nedenle kontrollerin güçlü olup olmaması kesin sonuç vermez.

- Bazı dürüst müdürler kontrollerin bir açığını yakalayamamakta ve bu nedenle potansiyel hile fırsatları tanımlanamamaktadır.

- Her zaman hile yapmanın bir yolunu arayan hilekarlar kontrollerin açığını yakalasalar bile bunu kimseyle paylaşmamaktadırlar.

- Müdürler sorumlu oldukları alanda hilenin meydana gelme olasılığının yüksek olduğunu itiraf etmekten çekinebilirler.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işletmede hile riskinin meydana gelme olasılığını belirlemekte şu sorunun cevabını aramaya çalışmak yerinde olacaktır: ***"İşletmenin içinden ya da dışından dürüst olmayan bir kişi, bugün hile yapmaya çalışsa başarılı olma olasılığı nedir?"***[220]

Değerlendirmeyi yapan kişi bu sorunun yanıtını işletmedeki kontrolleri düşünerek vermelidir.

Tablo 4.4

Hile Riskinin Kontrol Bazlı Meydana Gelme Olasılığı

OLASILIK	TANIM
Yüksek	Hile yapılması yüksek ihtimalli. Yapılacak hileyi önleyebilecek kontroller işletmede mevcut değil.
Orta	Hile meydana gelebilir. Kontrollerin hileyi önleyip önlemeyeceği belli değil.
Düşük	Var olan kontroller hilenin meydana gelmesini önlemek için yeterli.

Kaynak: Nigel Iyer ve Martin Samociuk, **Fraud And Corruption Prevention And Detection,** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006, s.57.

[220]Iyer ve Samociuk, s .57.

4.6.3.2. Hile Riskinin Önem Derecesinin Değerlendirilmesi

Hile risklerinin meydana gelme olasılıkları değerlendirildikten sonra sıra bu risklerinin önem derecelerinin saptanmasına gelir. Hile riskinin önem derecesi, risk meydana geldiği zaman işletemeye olacak etkisinin boyutudur. Analizler sonucunda hile risklerinin önem derecesi üç şekilde sınıflandırılır;

- Düşük; işletme için fazla önem taşımayan riskler
- Orta ; orta derecede önemli riskler
- Yüksek; çok önemli riskler

Önemlilik derecesini belirlemede sıklıkla kullanılan temel kurala göre yanlışlık ya da eksiklik verilen faktör, içinde bulunduğu grubun % 5'inden az ise önemsiz olarak kabul edilir.[221]

Önemlilik değerlendirilirken, iç denetim; hile olaylarının ayrı ayrı ve bir bütün halinde meydana getirecekleri etkiyi dikkate almalıdır. Bazı hileler tek başına önemsiz olsa da başka durumlarla bir araya geldiğinde önemli sonuçlar doğurabilir.[222]

Hile riskleri önem derecelerine göre sıralanırken aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurmalıdırlar: [223]

- İşletmeye olacak finansal etkisi,
- İşletmenin pazardaki payının azalması ya da kaybedilmesi,
- Hile dolayısıyla oluşacak olumsuz imaj ve itibar riski,
- Üretkenliğin veya verimliliğin azalması,
- İşletmeye karşı açılacak hukuk/suç davaları,

[221] Frank, s.4.
[222] Frank, s.4.
[223] Zikmund, s.4.

- İşletme varlıklarının kaybedilmesi,
- Çalışanlara olacak psikolojik etkisi.

Hile vakalarını önem derecesine göre sıralanırken hilenin yaratacağı parasal darbe en yaygın kullanılan derecelendirme ölçütüdür. Ek olarak itibar riski de dikkat edilmesi gereken bir konudur. Mesela alınan ya da verilen bir rüşvet olayı duyulduğunda işletmenin itibarını yıllar boyu yıkıma uğratabilir. Bu yüzden riskin etkilerinin değerlendirilmesi sadece finansal bazda değil aynı zamanda politik ve mesleki-ticari duyarlılığı da göz önüne alınarak, işletmenin sürdürülebilirliği ve itibarını içerecek şekilde yapılmalıdır[224]

Hile vakalarını önem derecelerine göre sıralamak için belirlenmiş bir yöntem yoktur. Yönetimin bu konudaki yorumu genellikle kullanılan bir yaklaşımdır. Aslında bunun geleneksel risk değerlendirmesinden pek bir farkı da yoktur. Denetçi zamanın çoğunu işletme için çok da önemli olmayan hile vakalarıyla uğraşarak geçirmemelidir.[225]

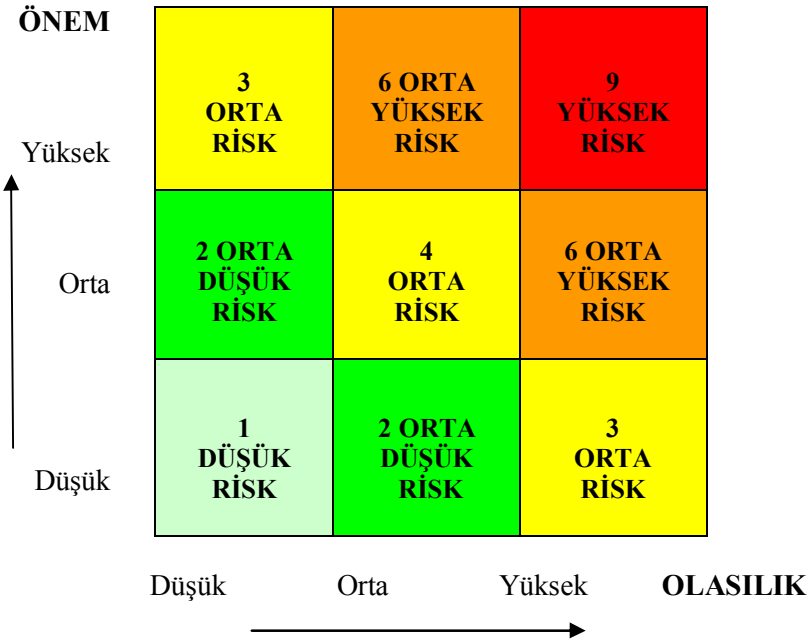
4.3.6.3. Hile Risklerinin Önceliklendirilmesi

Risklerin önceliklendirilmesinde amaç; risk analizlerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi risklerin öncelikli olarak iyileştirilmesi gerektiğine karar vermektir. Risklerin önceliklendirilmesi, risklerin analiz edilmesi ile ortaya çıkan risk önem derecesinin, önceden belirlenmiş risk kriterleri ve risk alma isteği seviyesi ile karşılaştırılmasını ve böylelikle öncelikli olarak üzerinde durulması gereken risklerin belirlenmesi sürecini içermektedir.[226]

Tanımlanmış hile risklerinin işletmeye olacak etkisinin önem derecesi de belirlendikten sonra, riskleri önceliklendirmek için gerçekleşme olasılığı ve önem derecesi çarpılarak bir risk puanı elde edilir.

Gerçekleşme Olasılığı x Önem Derecesi = Risk Puanı

[224] Zikmund, s.4.
[225] Zikmund, s.4.
[226] Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.41.



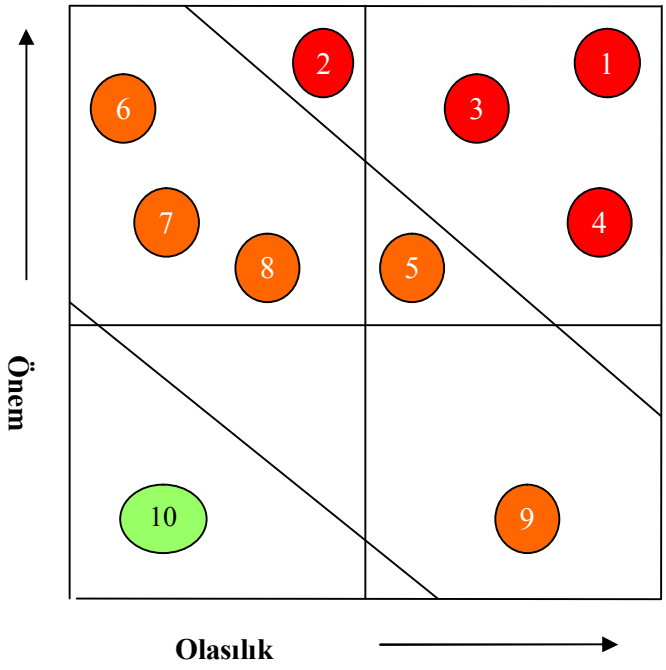
Şekil 4.3: Risk Matrisi

Kaynak: Linda Spedding ve Adam Rose, **Business Risk Management Handbook,** First Edition. Burligton, USA: CIMA Publishing, 2008, s.70.

Şekildeki risk matrisinde de görüldüğü gibi riskler 1 ve 9 sayıları arasında derecelendirilir ve riskler büyükten küçüğe doğru sıralanır. Yüksek önceliğe sahip riskler işletmede acilen iyileştirilmesi gereken risklerdir.

Aşağıdaki örneklerdeki gibi bir ısı haritasının çıkartılması, analiz edilmiş hile risklerinin bir bütün halinde görülmesini sağlar. Risk matrisine benzer olan bu harita, işletmedeki hile risklerinin olasılık ve önem üzerindeki dağılımını gösterir.

Aşağıda birbirine benzer iki farklı ısı haritası yer almaktadır. Şekil 4.4'te riskler sadece yüksek, orta, düşük olarak haritada yer alırken, Şekil 4.5'te risklerin zaman ve finansal zarar üzerindeki dağılımı biraz daha ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

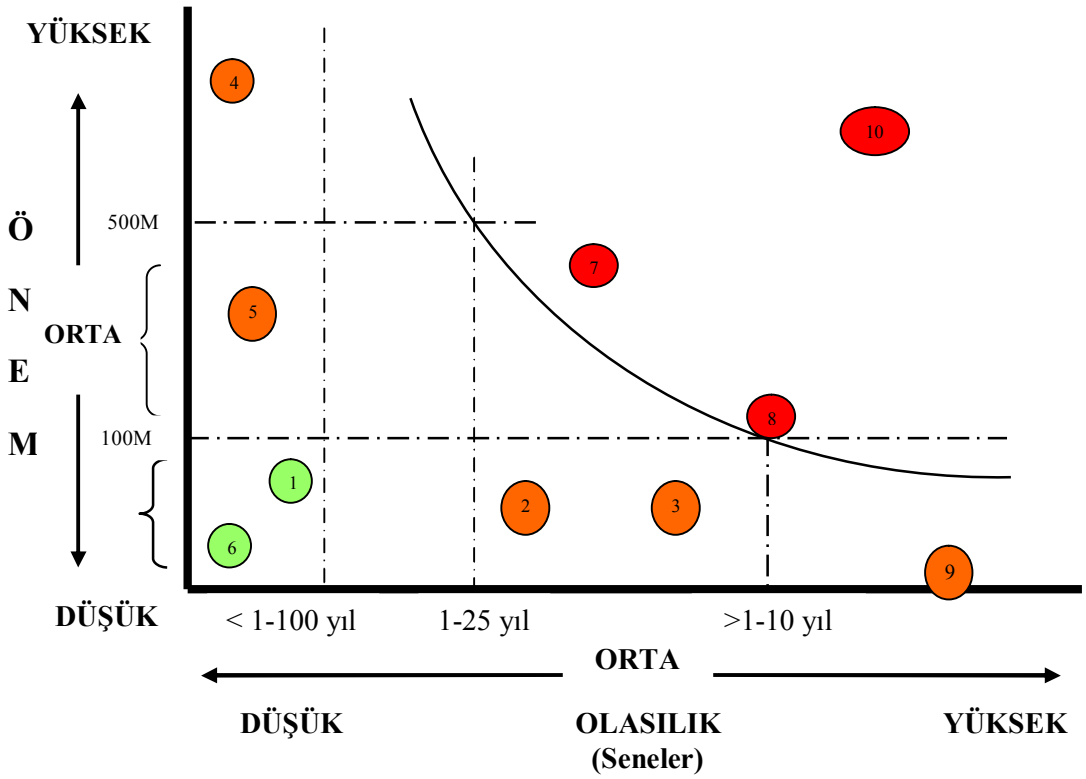


Şekil 4.4 : Hile Risklerinin Isı haritası

Kaynak : Toby J.F. Bishop ve Frank E. Hydoski, **Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk Of Fraud And Corruption,** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009, s.60.

İşletmede var olan bütün hile riskleri tek bir ısı haritasında gösterilebileceği gibi çeşitli faktörlere göre çoklu ısı haritaları da hazırlanabilir. Bu biraz da işletmedeki hile riski sayısına bağlıdır. Risk sayısı tek bir şemada olmalarını zorlaştırıyorsa riskler kategorilere bölünebilir. Örneğin hileli finansal raporlama, varlıkların kötüye kullanılması ve yolsuzluğa ilişkin hile riskleri üç farklı ısı haritasında gösterilebilir. Yine aynı şekilde satın alma, muhasebe, satış ya da bordo vs. fonksiyonlar için ayrı dağılımları gösteren haritalar oluşturulabilir.

Şekil 4.5'te hile riski değerlendirilmesi sonucunda oluşturulmuş, tanımlanmış on hile riskini içeren örnek bir ısı haritası yer almaktadır.



Şekil 4.5 : Hile Riskinde Önem ve Olasılık
Kaynak : Michel Crouhy, Dan Galai ve Robert Mark, **Risk Management,** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2001, s.522.

Haritanın sağ-üst köşesi kırmızı renk ile gösterilmektedir. Bu bölümde meydana gelme olasılığı ve önem derecesi yüksek olan riskler yer alır. Kredi kartı veren bir kuruluş için, müşteriler ve organize gruplar tarafından yapılan kredi kartı hileleri bu tür hile risklerine örnek gösterilebilir. Sigortacı için, yanlış beyan riski veya bir bankacı için kredi hileleri yine bu alanda verilebilecek örneklerdir. Eğer işletme bu tür risklerini etkili bir şekilde yönetemiyorsa, karlılığı hızlı bir şekilde azalarak piyasada rekabet edemeyecek duruma gelmesi kaçınılmaz olacaktır.[227]

Haritanın sol-alt köşesinde ise meydana gelme olasılığı ve önem derecesi düşük olan riskler yer alır ve yeşil renk ile gösterilir. Bu alandaki hile riskleri meydana gelse bile etkileri çok önemli düzeyde olmayacaktır. Genellikle bu tip riskleri önlemek için zaman ve maliyete katlanılmaz fakat ortaya çıktığı zaman uygun cezalar uygulanır.

[227] Bishop ve Hydoski, s.60.

İki bölge arasında kalan yer ise turuncu renktedir. Bu bölgedeki riskler çok önemli olmalarına rağmen meydana gelme olasılıkları düşüktür veya az önemli olup, meydana gelme olasılıkları yüksektir.

Yüksek olasılıklı fakat önem derecesi az olan hile riskleri, ofis malzemelerinin çalınması veya ufak seyahat harcamalarının ve giderlerin şişirilmesi şeklinde olabilir. Bu tür hileler çok sayıda çalışan tarafından sık sık yapılsa bile işletmeye etkileri çok fazla olmamaktadır. Daha farklı bir deyişle bu tür riskler işletmenin iflasına neden olmaz. Maliyet-kar açısından olaya bakıldığında işletmelerin çoğu bu tür riskleri belli bir seviyeye kadar kabul etmektedir. Bilgisayar destekli denetim teknikleri ve sürekli gözetim bu tür hilelerin ortaya çıkartılmasına yardımcı olmaktadır. Hile belirtisi tespit edildiğinde, araştırılmalı ve çözüme kavuşturulmalıdır. Öncelikli amaç, hilenin maliyetini azaltacak kontrollerin güçlendirilmesi olmalıdır. [228]

Bütün bu aşamalar içinde en tehlikelisi çok önemli ama meydana gelme olasılığı düşük olan hile riskleridir. Bu risklerin etkisi diğerleriyle aynı olmamakla beraber, meydana geldiği zaman işletmeyi iflasa kadar götürebilmektedir. Yöneticiler tarafından yapılan hileli finansal raporlama örnek olarak gösterilebilir. Bu tür bir hile işletmeyi finansal olarak zarara uğratmasının yanında, işletmenin itibarını da olumsuz yönde etkiler. [229]

Risk matrisi ve/veya ısı haritası bu şekilde kullanılarak riskler önceliklendirilir ve en son aşamada bu önceliklere göre risk yönetim stratejileri uygulanır.

4.6.4. Tanımlanan Risklere Yönelik Var Olan Kontrollerin Değerlendirilmesi

İşletmenin maruz kalabileceği riskler belirlendikten sonra sıradaki aşama bu riskleri azaltabilmek için işletmedeki kontrollerin değerlendirilmesidir. Bu aşamada;

- Hile risklerine yönelik olarak var olması gereken kontrollerin gerçekten olup olmadığı belirlenmelidir.

[228] Bishop ve Hydoski, s.61.
[229] Bishop ve Hydoski, s.61.

- Var olan kontrollerin hile risklerini azaltmada etkili olup olmadığı değerlendirilmelidir.

- Var olan kontrollerin yeterli olmadığı ya da kontrollerin hiç olmadığı durumlarda ek hile karşıtı kontroller tasarlanmalıdır.

Bu aşamada akılda tutulması gereken önemli nokta kontrollerin riskleri sadece azalttığıdır, riskler tamamen yok edilemezler. Yönetim kurulunun da onayıyla yönetim, işletmenin kabul edilebilir bir risk derecesi belirler ve riski olabildiğince bu seviyeye indirmeye çalışır. Peki riskleri azaltacak kontrollerin kapsamı nedir? Bu aşamadaki tuzaklardan biri de bütün riskleri ve kontrolleri gruplamak ve genel değerlendirme işlemini bu gruplar üzerinden yapılmasıdır. Değerlendirme, tanımlanan her bir risk için ayrı ayrı yapılıp daha sonra riski azaltacak kontrollerle birleştirilebilir. Bu tarz kontroller hem işletmenin bütün kontrol çevresini etkileyecek *işletme düzeyinde* kontrolleri, hem de işletmedeki özel bir süreci etkileyecek *süreç düzeyindeki* kontrolleri içerir.[230]

Bu adımda, hile risklerinin meydana gelme olasılığını azaltıcı kontrollerin yeterliliği değerlendirilmelidir. Her bir hile vakası için birden fazla kontrol tanımlamaya çalışıldığı için bu aşama uzun zaman alabilir. Aşama normal olarak hangi kontrollerin tanımlanmış hile olaylarını azaltmaya hazır olduğunun belirlenmesiyle başlar. Sadece kontrollerin var olup olmadığı değil, her bir kontrolün etkili olarak çalışıp çalışmadığı da değerlendirilmelidir.[231]

Temel kural olarak hile karşıtı kontroller, hilenin önlenmesini ve zamanında ortaya çıkartılmasını amaçlar. Tanımlanmış hile risklerinin %70 - %80'ine görevlerin ayrılığı, doğrulamalar, varlıkların korunması gibi var olan kontrol faaliyetlerini uygulanabilmelidir.[232]

Bu amaca yönelik olarak işletmede hile riski değerlendirmelerine ait sürekli dosya oluşturulabilir. Bu dosyada bir işletmede meydana gelebilecek bütün hile

[230] Bishop ve Hydoski, s.56.
[231] Zikmund, s.5.
[232] Frank, s.7.

risklerinin listesi olduğu gibi, bu riskleri azaltmak için hangi kontrollerin uygulanması gerektiği yer almalıdır. Böylece hile riski değerlendirmesini yapan kişi listeyi inceleyerek kontrollerin işletmede var olup olmadığına bakabilir.

Hile riskine yönelik kontrollerin etkili olup olmadığı ise bir alanda hile vakası yaşanıp yaşanmadığına veya makul bir sürede ortaya çıkartılıp çıkartılmadığına bakarak belirlenebilir. Eğer bir süreçte kontroller var olmasına karşın hile vakaları meydana geliyorsa ve ortaya çıkartılması uzun zaman alıyorsa, bu süreçte kontrollerin yetersiz olduğu sonucu çıkmaktadır. Ancak işletmede bir alana yönelik kontroller zayıf olduğu halde kayıtlı bir hile vakası yoksa, bu durum hilenin hala ortaya çıkartılamadığı anlamına da gelebilir. Bu nedenle bu gibi durumlar da dikkatle araştırılmalıdır.

Hile riski değerlendirme sürekli dosyası, periyodik olarak gözden geçirilmeli, teknoloji veya işletme politikalarının değişmesi gibi kontrol listesini değiştirecek durumlar ortaya çıktığı zaman güncellenmelidir.

PCAOB standartları; işletmenin bağımsız denetçisinin, hileden korunma ve ortaya çıkartma kontrollerinin etkililiğinin değerlendirilmesini ve test etmesini öngörmektedir. Standartlar; bağımsız denetçinin, sadece iç denetim faaliyeti tarafından yapılan testlere güvenmesini özellikle yasaklamaktadır. [233]

İşletmeler, iç denetim ekiplerinden, bağımsız denetçilerden önce bir değerlendirme yapmasını isteyebilir. Bazı organizasyonlar bu yöntemin iki tarafın yaptıkları işin birbirini tekrarlamasından ibaret olduğunu ve görevi tamamen bağımsız denetime bırakamanın denetim esnasında olumsuz bulgular elde etme olasılığını yükselteceğini düşünmektedirler.[234]

4.6.5. Kontrol ve Stratejilerin Uygulanması

Riskler tanımlanıp analiz edildikten ve kontroller değerlendirildikten sonra, son aşamada bu risklere uygun şekillerde karşılık verilir. Aslında bu aşamaya gelindiğinde hile riski değerlendirme süreci bir bakıma sona ermiştir. Bu aşamadan sonrasını hile

[233] Frank, s.8.
[234] Frank, s.8.

riski yönetimi kapsamında ele almak mümkündür. Ancak daha önce de belirttiğimiz gibi süreci kesintiye uğratmamak adına aşamaların açıklamasına devam edeceğiz.

Bu aşamada risklere karşılık verebilmek için öncelikle işletmenin risk alma seviyesine uygun şekilde kontrol ve stratejiler geliştirilir. Daha sonra yetki ve sorumluluklar belirlenip, ilgili kişilere bildirilir ve kontroller uygulanmaya başlanır.

4.6.5.1. Kontrol ve Stratejilerin Geliştirilmesi

Daha önce de belirtildiği gibi stratejiler geliştirilmeden önce, işletmenin risk alma isteği seviyesinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Risk alma isteği seviyesi; yönetim tarafından belirlenmiş ve işletmenin kabul etmeye hazır olduğu riskin seviyesidir. Bu seviye; riski yönetebilmek için geliştirilecek stratejileri etkileyecektir.[235]

Farklı türdeki ve seviyedeki riskler için alınacak önlemler COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir:[236]

4.6.5.1.1. Riskten Kaçınma

Riskten kaçınma, riski ortaya çıkaran ya da etkilerini arttıran faaliyetlere başlanılmaması veya son verilmesi ile mümkündür. Hem meydana gelme ihtimali hem de önem derecesi yüksek olan riskler için uygulanabilecek bir yöntemdir. Örneğin, işletmede çok sık çek hilesi meydana geliyorsa çek kullanımına son verilebilir ya da hile riski yüksek bir tedarikçi ile iş ilişkisi kurulmayabilir.

Fakat bazı hile riskleri yüksek öncelikli olmasına rağmen çeşitli nedenlerle bu risklerden kaçınmak mümkün olamamaktadır. Örneğin yapılan değerlendirme sonucu faturalara ilişkin hile riskleri yüksek olsa da işletmede fatura kullanımına son verilmesi mümkün değildir. Bu gibi durumlarda riskin azaltılması yoluna gidilir.

---

[235] CIMA, s.22.
[236] Pickett, **Auditing The Risk Management Process**, s.23. ve Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu, s.44.

4.6.5.1.2. Riskin Azaltılması

Riskin azaltılması, riskin önem derecesinin ve/veya meydana gelme olasılığının azaltılması yoluyla olmaktadır.

Riskin meydana gelme olasılığının azaltılması; uygun kontroller yardımı ile olayların olumsuz etkilerinin ortaya çıkma ihtimalinin azaltılmasıdır.

Riskin önem derecesinin azaltılması ise; olayların olumsuz etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak potansiyel kayıpların azaltılması için gerekli kontrollerin belirlenmesi ve uygulanmasını gerektirir. Riskin etkilerinin azaltılmasına yönelik kontroller ve faaliyetler olay öncesi ve olay sonrası olarak sınıflandırılabilir.

Riskin azaltılması genellikle uygun iç kontroller uygulanması yoluyla gerçekleşmektedir.

4.6.5.1.3. Riskin Transfer Edilmesi veya Paylaşılması

Riskin bir parçası veya tümünün diğer bir taraf veya taraflarca üstlenilmesidir. Bu paylaşım mekanizmaları arasında anlaşmaların kullanılması, sigorta uygulamaları ve ortaklık gibi organizasyonel yapılandırmalar sayılabilir.

4.6.5.1.4. Riskin Kabul Edilmesi

İşletmede ufak çaplı riskler kabul edilebilir. Risklerin kabul edilmesi iki tür risk grubu için geçerlidir. Birincisi risk analizi sonucu düşük riskler kapsamına girenler içindir. İşletmenin bu riskleri azaltmak için uygulayacağı kontrollerin maliyeti, hile gerçekleştiği takdirde meydana getireceği zarardan fazla ise bu tür risklerin kabul edilmesi yoluna gidilir.

İkinci tür ise artık risk adı verilen risklerin azaltılmasından veya paylaşılmasından sonra geriye kalan risk miktarıdır. Artık risklerin de düşük olduğu durumlarda kabulü yoluna gidilir. Ancak artık risk eğer belirlenmez ve uygun şekilde yönetilmez ise şirkete zarar olarak yansıması söz konusu olabilir. Geriye kalan risk

şirketin risk kriterleri ile karşılaştırılarak hakkında bir aksiyon alınıp alınmamasına karar verilmelidir.

4.6.5.2. Yetki ve Sorumlulukların Dağıtılması

Seçilen strateji için belirlenen görevler, uygulanmasından sorumlu kişilere dağıtılmalı ve bildirilmelidir. Planın etkili olabilmesi için, her bir eylem için uygun operasyon müdürüne görev verilmesi ve her bir eylemin başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesi önemlidir.

4.6.5.3. Kontroller ve Stratejilerin Uygulanması ve Gözetimi

Seçilen strateji, yeni kontrollerin uygulanmasını ya da var olan kontrollerin iyileştirilmesini gerektirebilir. İşletmelerin dinamik bir yapıya sahip olmaları nedeniyle uygulanan kontrollerin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Risk değerlendirme takımı, her alanda gerçekleştirilen faaliyetlerin etkililiğini izleme konusunda yetkili olmalıdır. Bu alanlar; pazardaki değişimlerden ya da yeni bilgisayar sistemlerinin uygulanması gibi iç ve dış faktörlerden etkilenebilir. Dolayısıyla bu etkinin, kontrolleri etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne derecede etkilediğinin değerlendirilmesi için özel alanların sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir.[237]

4.6.6. Hile Riski Stratejisinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi ve Sürekli Olarak Gözden Geçirilmesi

Hile riski değerlendirmesi yapıldıktan sonra amacına ulaşıp ulaşmadığı belirlenmelidir. Uygulanan kontrollerin gerçekten tanımlanmış hile risklerinin azaltıp azaltmadığı takip edilmelidir. Hile riski düşük olarak belirlenmiş bir alanda hile vakalarının meydana gelmesi halinde bunun sebepleri araştırılmalı, yapılan hatalar bir sonraki hile riski değerlendirmesinde tekrarlanmamalıdır.

Atılan bütün bu adımlar, sürekli olarak gözden geçirilen ve geliştirilen risk yönetimi döngüsünün birbirini takip eden adımlarıdır. Bu döngü devam ettikçe, risk

[237] CIMA, s.22.

yönetimi artan bir şekilde işletmeye yerleşecek ve böylelikle işletmedeki herkesin görevlerinin bir parçası olacaktır. [238]

4.7. Hile Riski Değerlendirmesine İlişkin Örnek Uygulama

4.7.1. Genel Açıklama

Bu uygulamada, teorisi açıklanmış olan hile riski değerlendirmesinin aşamalarını içeren ufak bir örnek yer almaktadır. Bu örnek yardımıyla hile riski değerlendirmesinin nasıl yapılacağı daha iyi anlaşılacaktır.

Bu bölümde ele alınan işletme gerçek bir işletme değildir.

4.7.2. X İşletmesi Hakkında Temel Bilgiler

X İşletmesi, halka açık bir üretim işletmesidir. İşletmenin 1478 çalışanı bulunmaktadır ve 2009 yılı cirosu 50 Milyon TL'dir.

İşletme yıl boyunca hem bağımsız denetçiler tarafından, hem bağlı bulunduğu holdingin iç denetçileri tarafından hem de kendi bünyesindeki iç denetçiler tarafından denetlenmektedir.

X İşletmesinde 2010 yılında kurumsal risk yönetimi kapsamında hile riskleri değerlendirilmiştir. Ancak risk analizi kapsamında yapılan önceliklendirmede hile riskleri alt sıralarda kalmış, gerekli kontroller uygulanamamıştır. Bu nedenle yönetim kurulu hile riski değerlendirmesi yapılması için bir takım görevlendirmiş ve iç denetim müdürünü bu takımın lideri olarak belirlemiştir.

X İşletmesinin hile riski değerlendirme takımında aşağıdaki çalışanlar yer almaktadır:

1. İç denetim müdürü (takım lideri) Sevin Günel
2. Yönetim kurulu üyesi (icrai görevi bulunmuyor) Mehmet Kara

[238] CIMA, s.22.

3. Mali işler müdürü Ali Yılmaz
4. Risk yönetim müdürü Fatma Bodur
5. İnsan kaynakları müdürü Özlem Dündar
6. Hukuk Müşaviri Fatih Kesici
7. Muhasebe müdürü Murat Baş
8. Satın alma müdürü Osman Ekinci
9. Satış müdürü Mercan Şahin
10. Süreç boyunca danışmanlık alınan hile incelemecisi Doruk Özden

4.7.3. İşletmede Hile Riski Taşıyan Alanların Belirlenmesi

İşletmede hile riski taşıyan alanların belirlenmesi için iç denetim birimi önderliğinde tüm birim yöneticilerinin katılımıyla toplantılar yapılmıştır.

Değerlendirme takımı işletmede daha önce meydana gelen, şüphelenilen ve ihbar edilen hile vakalarını incelemiştir. Bu amaca yönelik olarak hazırlanmış olan hile riski kontrol listeleri incelenmiş, bu alanda hazırlanmış profesyonel anket formları doldurularak işletmenin hangi tür hile risklerine karşı savunmasız olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bunun haricinde faaliyette bulunulan sektörün içerdiği riskler incelenmiş, benzer işletmelerde meydana gelen vakalar incelenmiştir. İç denetim birimi işletmenin performansını gözden geçirmiş, geçtiğimiz sene yaşanan finansal krizin etkilerini incelemiştir.

İşletme için risk taşımayan alanlar değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Örneğin işletmede kasa kullanımı en az düzeye indirilerek nakit hırsızlığın yapılma riski azaltılmıştır. İşletmede bütün tahsilatlar ve ödemeler bankaya yapılmaktadır. Bunun dışında geçmiş senelerde sıkça yaşanan çek hileleri dolayısıyla çek kullanımına

tamamen son verilmiştir. Kontrol önlemleriyle azaltılan bu gibi risklere değerlendirmede yer verilmemiştir.

Bu çalışmalar sonucunda işletmede hile riski taşıyan alanlar aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

Tablo 4.5
X İşletmesinde Hile Riski Taşıyan Alanlar

No	Hile Riski Taşıyan Alanlar
1	**Hileli Finansal Raporlama**
A.	Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi
B.	Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi
C.	Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar
2	**Varlıkların Kötüye Kullanılması**
A.	Hileli Ödemeler
a.	Fatura Hileleri
b.	Bordro Hileleri
c.	Gider Hileleri
B.	Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı
-	Çalışanlar tarafından
-	Satıcılar tarafından
-	Eski çalışanlar ve işletme dışındaki kişiler tarafından
3.	**Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar**
A.	Rüşvet ve Komisyonlar
C.	Çıkar Çatışmaları
a.	Satın Alma Hileleri
b.	Satış Hileleri
D.	Zimmete Para Geçirme

4.7.4. Riskli Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakalarının Tanımlanması

Yapılan analizler sonucu yukarıda belirtilen alanlarda hangi hileli eylemlerin meydana gelebileceği belirlenmiştir.

Tablo 4.6
X İşletmesinde Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları

No	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları
1.	**Hileli Finansal Raporlama**
A.	**Gelir ve Varlıkların Fazla Bildirimi**
1.	*Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi*
2.	*Hayali satış kayıtları*
3.	*Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi*
4.	*Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi*
5.	*Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları*
B.	**Gider ve Yükümlülüklerin Eksik Bildirimi**
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi
7.	*Uzun Dönemli amortisman ayrılması*
8.	*Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi*
9.	*Varlıkların karşılıklarının azaltılması*
10.	*İndirimleri fazla gösterme*
11.	*Stokları fazla tahmin etmek*
C.	**Yanlış, Yetersiz veya Atlanan Açıklamalar**
2	**Varlıkların Kötüye Kullanılması**
A.	**Hileli Ödemeler**
a.	**Fatura Hileleri**
12.	*Faturanın diğer bölüme giderken değiştirilmesi veya tahrif edilmesi*
13.	*Faturanın şişirilmesi*
b.	**Bordro Hileleri**
14.	*Hayalet çalışanlar oluşturulması*
15.	*Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması*
16.	*Çalışma saatlerini değiştirme*
17.	*Çalışanların hileli beyanları*
c.	**Gider Hileleri**
18.	*Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi*
19.	*Giderlerin şişirilmesi*
20.	*Sahte gider yaratılması*
21.	*Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma*
B.	**Stok ve Duran Varlık Hırsızlığı**
22.	*Stokların çalınması*
23.	*Sabit varlık hırsızlığı*
24.	*Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı*
3.	**Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar**
A.	**Rüşvet ve komisyonlar**
B.	**Çıkar çatışmaları**

a.	Satın Alma Hileleri
25.	*Aşırı satın alma hileleri*
26.	*Siprarişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması*
27.	*Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği*
28.	*Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması*
29.	*Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması*
b.	Satış Hileleri
30.	*Satışları düşük değerde gösterme*
C.	**Zimmete para geçirme**

4.7.5. Tanımlanmış Hile Risklerinin Analiz Edilmesi

Bu aşamada hile risklerinin önce meydana gelme olasılıkları belirlenmiş daha sonra etkisinin ne olacağı yönünde analizler yapılmıştır. Bu analizlerde olabilecek en kötü senaryo dikkate alınmıştır.

Hile risklerinin meydana gelme olasılığı değerlendirilirken, risklerin bugün meydana gelmesi halinde işletmede halihazırda var olan kontrollerin riskleri önleyip önleyemeyeceği dikkate alınarak belirlenmiştir.

Hile risklerinin meydana gelme olasılıkları;

- Düşük (1)
- Orta (2)
- Yüksek (3)

Olarak sınıflandırılmış, sırasıyla 1, 2, 3 değerlerini almıştır.

Risklerin önem dereceleri belirlenirken, hileli eylem sonucunda işletmenin uğrayacağı finansal zarar ağırlıklı olarak dikkate alınmıştır. Bunun yanında hile ortaya çıktığında işletmenin itibarına olacak etkisi ve işletmeye karşı bir dava açılma riski de gözönüne alınmıştır.

Hile risklerinin önem dereceleri:

- Düşük (1)
- Orta (2)
- Yüksek (3)

Olarak sınıflandırılmış, sırasıyla 1, 2, 3 değerlerini almıştır.

Derecelendirmelerde düşük olasılıklı ve düşük önemdeki riskler 1, orta ihtimalli ve orta önem derecesindeki riskler 2 ve yüksek olasılık ve öneme sahip riskler 3 değerlerini almıştır. Aşağıdaki formüle göre her bir risk için puan hesaplanmış, çıkan sonuçlara göre riskler önceliklendirilmiştir.

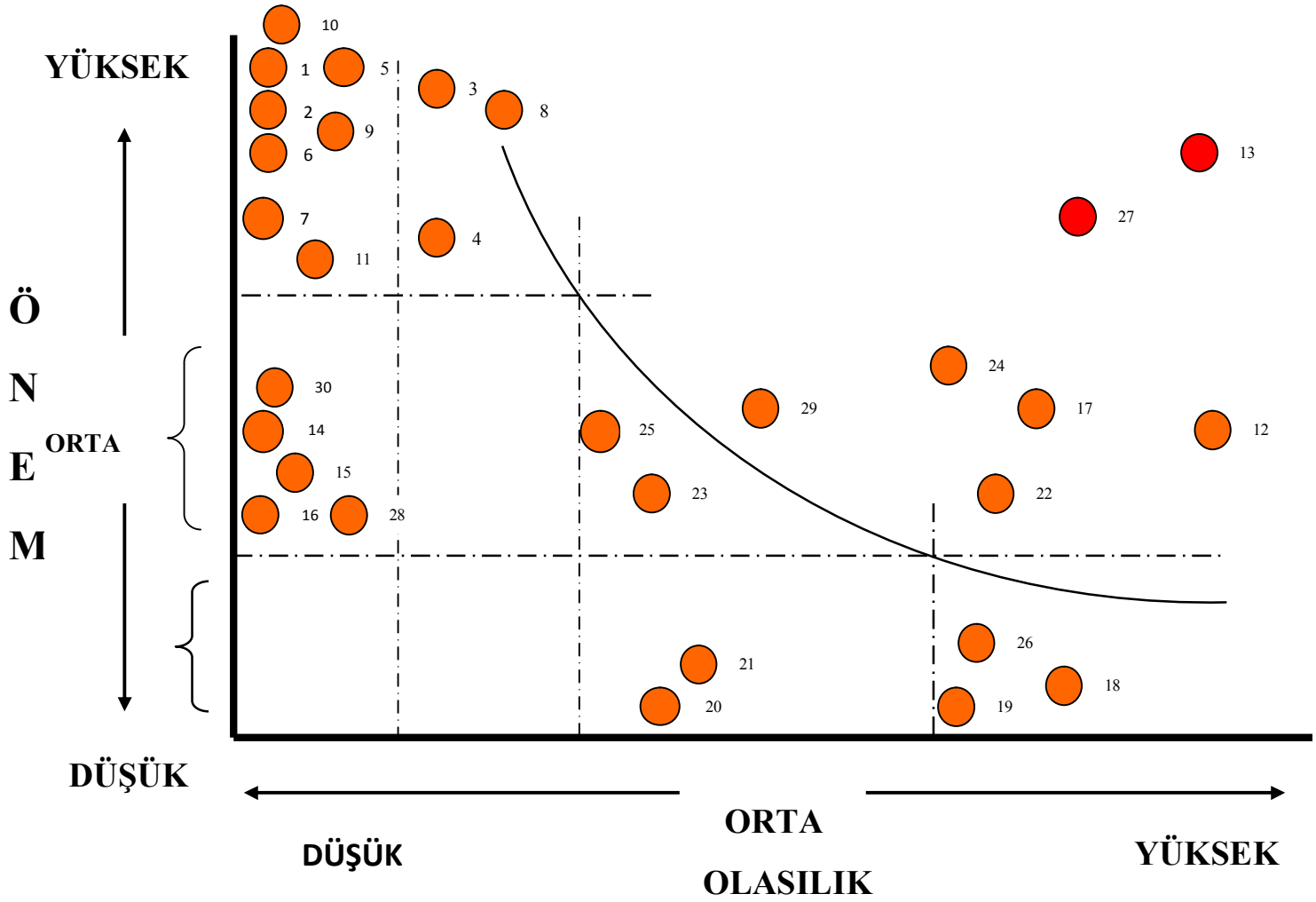
Gerçekleşme Olasılığı x Önem Derecesi = Risk Puanı

Tablo 4.7
X İşletmesindeki Hile Risklerinin Önem ve Olasılığı

No.	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Hile Risklerinin Meydana Gelme Olasılığı	Hile Risklerinin Önem Derecesi
1.	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi	Düşük	Yüksek
2.	Hayali satış kayıtları	Düşük	Yüksek
3.	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi	Düşük	Yüksek
4.	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi	Düşük	Yüksek
5.	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları	Düşük	Yüksek
6.	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi	Düşük	Yüksek
7.	Uzun Dönemli amortisman ayrılması	Düşük	Yüksek
8.	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi	Düşük	Yüksek
9.	Varlıkların karşılıklarının azaltılması	Düşük	Yüksek
10.	İndirimleri fazla gösterme	Düşük	Yüksek
11.	Stokları fazla tahmin etmek	Düşük	Yüksek
12.	Faturanın diğer bölüme giderken değiştirilmesi veya tahrif edilmesi	Yüksek	Orta
13.	Faturanın şişirilmesi	Yüksek	Yüksek
14.	Hayalet çalışanlar oluşturulması	Düşük	Orta

15.	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması	Düşük	Orta
16.	Çalışma saatlerini değiştirme	Düşük	Orta
17.	Çalışanların hileli beyanları	Yüksek	Orta
18.	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi	Yüksek	Düşük
19.	Giderlerin şişirilmesi	Yüksek	Düşük
20.	Sahte gider yaratılması	Orta	Düşük
21.	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma	Orta	Düşük
22.	Stokların çalınması	Yüksek	Orta
23.	Sabit varlık hırsızlığı	Orta	Orta
24.	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı	Yüksek	Orta
25.	Aşırı satın alma hileleri	Orta	Orta
26.	Siprarişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması	Yüksek	Düşük
27.	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği	Yüksek	Yüksek
28.	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması	Düşük	Orta
29.	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması	Orta	Orta
30.	Satışları düşük değerde gösterme	Düşük	Orta

Meydana gelme olasılıkları ve önem dereceleri belirlenen hile risklerinin ısı haritasındaki dağılımı Şekil 4.6'da gösterilmiştir.



Şekil 4.6 : X İşletmesinin Hile Risklerine İlişkin Isı Haritası

Hile risklerinin analiz sonuçlarının belirlenmesinden sonra bir risk matrisi oluşturulmuştur. Her bir hile riski aldığı risk puanına göre önceliklendirilmiştir. İşletmenin karşı karşıya olduğu riskler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır:

- Yüksek Riskler; 1. Derecede Öncelikli Riskler
- Orta- Yüksek Riskler; 2. Derecede Öncelikli Riskler
- Orta Riskler; 3. Derecede Öncelikli Riskler
- Orta – Düşük Riskler; Kontrollerin uygulanmadığı ancak gözlem altında tutulacak riskler
- Düşük Riskler; Kontrollerin uygulanmadığı önemsiz riskler

ÖNEM				
Yüksek	3 Yüksek	3 ORTA RİSK	6 ORTA YÜKSEK RİSK	9 YÜKSEK RİSK
Orta	2 Orta	2 ORTA DÜŞÜK RİSK	4 ORTA RİSK	6 ORTA YÜKSEK RİSK
Düşük	1 Düşük	1 DÜŞÜK RİSK	2 ORTA DÜŞÜK RİSK	3 ORTA RİSK
		1 Düşük	2 Orta	3 Yüksek
	OLASILIK	Düşük	Orta	Yüksek

Şekil 4.7 : X İşletmesi Risk Matrisi

Tablo 4.8
X İşletmesindeki Yüksek Riskler

No	Puan	YÜKSEK RİSKLER
13	9	Faturanın şişirilmesi
27	9	Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği

Bu alandaki risklerin meydana gelme olasılığı çok yüksektir ve meydana geldiği takdirde işletmeye yüksek tutarlarda finansal zarar verecektir. İşletmenin karlılığını devam ettirebilmesi ve piyasadaki rekabet gücünü koruyabilmesi için kontrollerin bu risklere ***acilen*** uygulanması gerekmektedir.

Tablo 4.9
X İşletmesindeki Orta - Yüksek Riskler

No	Puan	ORTA - YÜKSEK RİSKLER
12	6	Faturanın diğer bölüme giderken değiştirilmesi veya tahrif edilmesi
17	6	Çalışanların hileli beyanları
22	6	Stokların çalınması
24	6	Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı

Tablo 4.9'daki risklerin işletmeye yüksek derecede etkisi olacaktır. Bu alandaki riskler için kontroller tanımlanmalı, iyileştirici stratejiler uygulanmalıdır.

Tablo 4.10
X İşletmesindeki Orta Riskler

No	Puan	ORTA RİSKLER
23	4	Sabit varlık hırsızlığı
25	4	Aşırı satın alma hileleri
29	4	Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması
1	3	Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi
2	3	Hayali satış kayıtları
3	3	Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi
4	3	Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi
5	3	Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları
6	3	Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi
7	3	Uzun dönemli amortisman ayrılması
8	3	Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi
9	3	Varlıkların karşılıklarının azaltılması
10	3	İndirimleri fazla gösterme
11	3	Stokları fazla tahmin etmek
18	3	Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi
19	3	Giderlerin şişirilmesi
26	3	Siprarişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması

Tablo 4.10'da yer alan riskler orta düzeydeki risklerdir. Ancak meydana geldikleri takdirde bu alandaki her bir riskin işletmeye olan etkisi aynı derecede olmayacaktır. Üç puan alan riskler;

- Meydana gelme ihtimali düşük (1) - önemi yüksek (3) ya da
- Meydana gelme ihtimali yüksek (3) - önemi düşük (1) risklerdir.

Aynı tabloda olmasına rağmen derecesi yüksek olan risklere daha çok dikkat edilmelidir. Birinci maddedeki risklerin önemli derecede risk yönetimi gereklidir. İkinci maddedeki riskler ise yönetilmeli ve gözetim altında tutulmalıdır.

Dört puan almış olan riskler ise risk yönetim faaliyetlerine değecek düzeydedir.

Tablo 4.11
X İşletmesindeki Orta – Düşük Riskler

No	Puan	ORTA - DÜŞÜK RİSKLER
14	2	Hayalet çalışanlar oluşturulması
15	2	Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması
16	2	Çalışma saatlerini değiştirme
20	2	Sahte gider yaratılması
21	2	Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma
25	2	Aşırı satın alma hileleri
28	2	Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması
30	2	Satışları düşük değerde gösterme

Bu alandaki risklerin işletmeye etkisi çok fazla olmayacaktır. Tablo 4.11'de yer alan riskler gözetim altında kalmak suretiyle kabul edilecektir.

Tablo 4.12
X İşletmesindeki Düşük Riskler

No	Puan	DÜŞÜK RİSKLER
-	-	-
-	-	-

İşletmede hem meydana gelme olasılığı hem de önem derecesi düşük bir risk bulunmamaktadır.

4.7.6. Tanımlanan Risklere Yönelik Var Olan Kontrollerin Değerlendirilmesi

Bu aşamada analiz edilen risklere yönelik olarak, işletmedeki var olan kontroller değerlendirilmiş, herhangi bir kontrolün var olmadığı riskler için ne gibi kontrollerin uygulanabileceği belirlenmiştir.

Var olan kontroller değerlendirilirken işletmede hile riski değerlendirmesine yön vermesi için hazırlanmış bir rehberden faydalanılmıştır. İç denetim birimi tarafından her sene güncellenen bu rehberde, işletmenin daha önce karşılaştığı ve karşılaşabileceği tüm hile vakalarının listelenmiş, her bir hile türü için hangi kontrollerin uygulanması gerektiği tüm detaylarıyla sıralanmıştır. 2010 yılı hile riski değerlendirmesi için tanımlanmış risklere yönelik olan kontrollerin var olup olmadığı, var olan kontrollerin ise etkili olup olmadığı bu rehber aracılığı ile değerlendirilmiştir.

Tablo 4.13
X İşletmesindeki Kontrollerin Değerlendirilmesi

No.	Hile Riski Taşıyan Alanlarda Meydana Gelebilecek Olası Hile Vakaları	Kontrollerin Değerlendirilmesi
1.	**Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli Değil
2.	**Hayali satış kayıtları**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
3.	**Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi**	
	Kontroller:	Var/Yeterli değil
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
4.	**Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi**	
	Kontroller:	

	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli
5.	**Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
6.	**Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
7.	**Uzun Dönemli amortisman ayrılması**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
8.	**Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
9.	**Varlıkların karşılıklarının azaltılması**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
10.	**İndirimleri fazla gösterme**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli
11.	**Stokları fazla tahmin etmek**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli değil
	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
12.	**Faturanın diğer bölüme giderken değiştirilmesi veya tahrif edilmesi**	
	Kontroller:	
	Doğrulama	Var/Yeterli değil

	Bağımsız Denetim	Var
	Veri tabanı incelemesi	Yok
	Görevlerin Ayrılığı	Var/Yeterli değil
13.	**Faturanın şişirilmesi**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli
	2. Yetki limitleri	Var/Yeterli değil
	3. Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli değil
	4.Pazar araştırmaları	Var/Yeterli
	5.Şüpheli çalışan ve satıcıların incelenmesi	Var/Yeterli
	6.Habersiz stok denetimleri	Yok
	7.Çalışanların gözlenmesi	Var/Yeterli değil
14.	**Hayalet çalışanlar oluşturulması**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli değil
	2. Veritabanı karşılaştırması	Yok
	3.Bağımsız doğrulamalar	Yok
	4.Çalışan bilgilerinin periyodik kontrolü	Yok
15.	**Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli değil
	2. Veritabanı karşılaştırması	Yok
	3.Bağımsız doğrulamalar	Yok
	4.Çalışan bilgilerinin periyodik kontrolü	Yok
16.	**Çalışma saatlerini değiştirme**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Yok
	2. Doğrulamalar	Yok
	3. Çalışan saat yükleri ile üretim verimliliğinin karşılaştırılması	Yok
	4.Çalışan bilgilerinin periyodik kontrolü	Yok
17.	**Çalışanların hileli beyanları**	
	Kontroller:	
	1. Yeni işe alımlarda referans kontrolü	Var/Yeterli
	2. Yeni işe alımlarda geçmiş çalışma deneyiminin kontrolü	Var/Yeterli değil
	3. Yeni işe alımlarda eğitim geçmişi, diploma ve sertifikaların kontrolü	Var/Yeterli değil
	4. Yeni işe alımlarda sabıka kaydının kontrolü	Var/Yeterli
	5. Yeni işe alımlarda diğer kontroller	Var/Yeterli değil
	6. Çalışmakta olanların yöneticileri tarafından takibi	Var/Yeterli
	7. Çalışmakta olanların katılması gereken faaliyetlerin doğrulanması	Var/Yeterli
	8. Çalışanların baskı altına alınmaması	-
	9. Gerçekçi olmayan performans hedeflerinin konmaması	-
18.	**Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi**	
	Kontroller:	
	1. Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	2. Giderlere ait tüm bilgilerin yer alması	Var/Yeterli
	3.İş programları ve gider raporlarının karşılaştırılmasıü	Yok
	4. Gider harcamalarının bağımsız kontrolü	Yok

	5.Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli
19.	**Giderlerin şişirilmesi**	
	Kontroller:	
	1. Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	2. Şüphe duyulan belgelerin emsalleri ile karşılaştırılması	Var/Yeterli değil
	3. Şüpheli bölüm çalışanları ile görüşülmesi	Var/Yeterli
20.	**Sahte gider yaratılması**	
	Kontroller:	
	1. Destek belgelerin incelenmesi	Var/Yeterli değil
	2.Gider politikası oluşturma ve çalışanlara anlatılması	Var/Yeterli
21.	**Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma**	
	Kontroller:	
	1. Fotokopi belge kullanılmaması	Yok
	2. Gider makbuzlarının tek birimden onaylanması	Var/Yeterli
	3. Gider belgelerinin belirli zaman aralıklarında teslimi	Yok
22.	**Stokların çalınması**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli
	2. Varlıkların fiziki korunması	Var/Yeterli
	3. Elektronik gözleme	Var/Yeterli değil
	4.Erişimin kısıtlanması	Var/Yeterli değil
	5.Stok sayımı ve kaydi envanterin karşılaştırılması	Var/Yeterli değil
	6. Gerekli onay ve belgeler haricinde yükleme yapmama	Var/Yeterli değil
23.	**Sabit varlık hırsızlığı**	
	Kontroller:	
	1. Güçlendirilmiş fiziki kontroller	Var/Yeterli değil
	2. Elektronik gözlem	Var/Yeterli değil
	3.İhbar hatları	Var/Yeterli
24.	**Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı**	
	Kontroller:	
	1. Çalışanların işletme varlık kullanımının izlenmesi (tel.,araba vs.)	Yok
	2. Etik kurallar	Var/Yeterli
	3. İhbar hatları	Var/Yeterli
	4.Çalışanın birim yöneticisi tarafından gözetimi	Var/Yeterli değil
25.	**Aşırı satın alma hileleri**	
	Kontroller:	
	1. Siparişlerin kontrolü	Var/Yeterli
	2.Giderdeki artışların incelenmesi	Var/Yeterli
	3. Bütçe rakamlarının aşılıp aşılmadığının kontrolü	Var/Yeterli
	4. Karlılık rakamlarının kontrolü	Var/Yeterli
26.	**Siprarişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması**	
	Kontroller:	
	Siparişlerin kontrolu	Var/Yeterli Değil
	Sipariş Talep Formu Uygulaması	Var/Yeterli
27.	**Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği**	

	Kontroller:	
	1. Yetki limitleri	Var/Yeterli değil
	2. Çoklu onay mekanizması	Var/Yeterli değil
	3. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli
	4. Doğrulamalar	Var/Yeterli değil
	5. Çalışanların gözlenmesi	Var/Yeterli değil
	6. Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli değil
	7. Satıcıların bağımsız incelenmesi	Var/Yeterli değil
	8. Rüşvet karşıtı politikalar	Var/Yeterli
	9. İhbar hatları	Var/Yeterli
28.	**Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması**	
	Kontroller:	
	1. Görevlerin ayrılığı	Var/Yeterli
	2. Doğrulamalar	Var/Yeterli
29.	**Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması**	
	Kontroller:	
	1.Satıcılardan kalite güvencesi alınması	Var/Yeterli değil
	2.Tüm tekliflerin incelenmesi ve kayda alınması	Var/Yeterli
	3. Satıcıların incelenmesi	Var/Yeterli değil
	4.Onaylı satıcı listesi	Var/Yeterli değil
30.	**Satışları düşük değerde gösterme**	
	Kontroller:	
	1. Trend analizleri	Var/Yeterli
	2. Doğrulamalar	Var/Yeterli değil

4.7.7. Kontrol ve Stratejilerin Uygulanması

Var olan kontroller değerlendirildikten sonra sıra bu kontrol ve stratejilerin uygulanma sürecine gelmiştir. Bu süreçte riskler üç şekilde yönetilecektir:

- Riskin Kabul Edilmesi
- Riskin Azaltılması
- Riskin Paylaşılması

İşletmenin "Riskten Kaçınma" kapsamına girecek bir riski bulunmamaktadır. Daha önceki dönemlerde çek ve kasa kullanımına bu strateji kapsamında son verilmiştir. Ancak içinde bulunduğumuz dönemde yüksek riskler içinde yer alan fatura hile riskinin azaltılması için fatura kullanımına son vermek gibi bir stratejinin

işletmemizde uygulanabilirliği yoktur. Bu nedenle yüksek riskler, riskin azaltılması yoluyla yönetilecektir.

- **Riskin Kabul Edilmesi**

Yapılan analizler sonucunda işletmenin sürdürülebilirliği açısından önem teşkil etmeyen bu kategorideki riskleri önlemek için katlanılacak maliyetin, gerçekleştiği takdirde hilenin maliyetinden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle aşağıdaki risklere karşı fazladan bir kontrol eylemi uygulanmayacak, var olan kontrollerin gözetim altında tutularak uygulanmasına devam edilecektir. Herhangi bir hile vakasıyla karşılaşıldığında ise kesinlikle hoşgörü gösterilmeyecektir. Kabul edilen hile riskleri aşağıdaki gibidir:

- Hayalet çalışanlar oluşturulması
- Eski çalışanın bordrodan çıkartılmaması
- Giderlerin niteliğinin değiştirilmesi
- Giderlerin şişirilmesi
- Sahte gider yaratılması
- Tek gider harcaması ile işletmeden birden fazla para alma
- Sabit varlık hırsızlığı

- **Riskin Azaltılması**

Aşağıdaki risklerin meydana gelme ihtimalleri ve/veya işletmeye olacak etkisi, var olan kontrollerin güçlendirilmesi yoluyla azaltılacaktır. Kontrollerin var olmadığı risklere karşı rehberde belirtilen diğer stratejiler uygulanacaktır. Önceki analizlerde yüksek öncelikli olarak nitelendirilmiş risklerin azaltılmasına yönelik kontrollere öncelik verilecektir. Bu alandaki tüm riskler için geniş kapsamlı risk yönetimine gerek vardır.

- Gelirlerin uygun olmayan zamanlarda kayıt edilmesi
- Hayali satış kayıtları
- Şüpheli alacaklar karşılığının olduğundan az gösterilmesi
- Müşteriye yapılan indirimin kaydedilmemesi
- Kabul edilemez kazanç yönetimi uygulamaları
- Giderlerin uygun olmayan şekilde aktifleştirilmesi
- Uzun dönemli amortisman ayrılması
- Değersiz varlıkların zarar kaydedilmemesi
- Varlıkların karşılıklarının azaltılması
- İndirimleri fazla gösterme
- Stokları fazla tahmin etmek
- Faturanın diğer bölüme giderken değiştirilmesi veya tahrif edilmesi
- Faturanın şişirilmesi
- Çalışma saatlerini değiştirme
- Çalışanların hileli beyanları
- Stokların çalınması
- Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı
- Aşırı satın alma hileleri
- Siparişlerin küçük parçalara ayrılarak özel onaylardan kaçırılması
- Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği

- Gerekli formlar düzenlenmeden satın alma yapılması
- Kusurlu veya kalitesiz mal/hizmet alınması
- Satışları düşük değerde gösterme

- **Riskin Paylaşılması**

Yapılan analizler sonucunda yeni işe alım sırasında kontrollerin yapılması için bağımsız bir şirketle anlaşılarak risk paylaşılmıştır. Yapılan anlaşmaya göre şirket adayların beyanlarının doğruluğunu araştıracaktır. Çalışmakta olan kişiler için riskin azaltılması yönünde kontroller geçerli olacaktır.

- Çalışanların hileli beyanları

Yönetim kontroller sonrası meydana gelecek artık riskleri kabul etmiştir. Bu riskler meydana geldiği takdirde hoşgörü gösterilmeyecektir.

Hile riski değerlendirme sonuçları denetim komitesine raporlanacaktır.

Belirlenen bu kontrol ve stratejiler yıl içinde sürekli olarak izlenecek, kontrollerin riskleri azaltmada gerçekten etkili olup olmadığı değerlendirilecektir. Hedefine ulaşmayan kontroller tekrar değerlendirmeye alınacaktır.

5. TÜRK İŞLETMELERİNDE HİLE RİSKİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile öncelikle hile riskini azalttığı bilinen kontrollerin ve uygulamaların, Türkiye'deki işletmelerde ne seviyede uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Var olmayan her bir kontrol, işletmelerin karşı karşıya kalabileceği potansiyel hile risklerini işaret etmektedir. Araştırma ile işletmelerin hile riskleri karşısında güçlü ve zayıf oldukları alanların tespit edilmesi, görüşülen yöneticilerin yorumları ile birlikte sonuçların ortaya konması amaçlanmıştır. Böylece araştırma sonunda Türk işletmelerinin hile riski karşısında ne durumda olduğu hakkında genel olarak fikir sahibi olunacaktır. Ayrıca katılımcılar da verdiği cevapların ne anlama geldiğini görecek, kendi çalıştığı işletmenin genel tablo içinde ne durumda olduğunu anlayabileceklerdir.

Araştırmamızda ayrıca işletmelerde son beş yılda yaşanan hile vakaları hakkında da bilgi alınması hedeflenmiştir.

Bu araştırma ile genel olarak amaçlanan ise Türkiye'de iş dünyasının konuşmaktan çekindiği, hala kapalı bir kutu olan hile konusunda bir bilinç yaratmak, hile riskini azaltıcı önlemlere dikkat çekmektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmamız, Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 180 işletmeyi kapsamaktadır.

Bu işletmelerin 96 tanesi Türkiye'nin en iyi 500 işletmesi arasındadır. Türkiye'nin en iyi 500 işletmesinin belirlenmesinde Fortune 500 Türkiye ve ISO 500 listeleri temel alınmıştır. Araştırmada en iyiler arasında yer alan ve almayan iki grup arasındaki dikkat çeken uygulama farklılıklarının neler olduğu da araştırılmıştır. En iyiler arasında yer alan işletmelerin hile riski karşısında neleri farklı yaptıkları araştırmanın temel amacına ek olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

İşletmelerin 55 tanesi halka açık, 125 tanesi halka açık olmayan işletmedir. Bazı anket soruları bu iki grup için farklı anlamlar taşımaktadır. Bu nedenle bu gibi sorularda iki grup arasındaki uygulama farklılıkları da araştırılmıştır.

Anket çalışmamızı yapmak için randevu talebinde bulunduğumuz işletmelerden 6 tanesi bu talebi reddetmiştir. 24 tane işletmeden ise randevu taleplerimize herhangi bir yanıt alınamamıştır.

5.3. Araştırma Yöntemi ve Anket Sorularının Hazırlanması

Yapılan araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Niteliksel ve niceliksel verileri toplamada çok etkili bir yöntem olması nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Araştırma konusunun hassas bir konu olması nedeniyle, anketin mülakatlar yoluyla yapılması uygun görülmüştür. Görüşmeler 45 dk- 1,5 saat arası sürmüştür. Bu yöntemle hem soruların cevaplanma oranının arttırılması hem de görüşülen yöneticilerin fikirlerinin alınması amaçlanmıştır. İstanbul dışındaki 9 işletme anket sorularını elektronik posta ile cevaplamıştır. Net cevap elde edilemeyen sorularda ilgili kişilerle telefon ile görüşülmüştür.

Araştırma kapsamındaki sorular, hile riski yönetimin temel amaçları olan "Hilenin Önlenmesi", "Hilenin Ortaya Çıkartılması" ve "Hileye Karşılık Verilmesi" konuları esas alınarak hazırlanmıştır. Yukarıda bahsettiğimiz gibi hile konusunun Türkiye'de çok dile getirilmeyen bir konu olması nedeniyle katılımcıların yaşanmış hile vakalarına yönelik soruları yanıtlamakta çekimser davranacağı düşünülmüş, bu nedenle anket sorularında ağırlık, hilenin önlenmesi konusuna verilmiştir.

Bilindiği gibi işletmelerde yapılan finansal tablo hileleri çoğunlukla üst kademe yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Çalışmamızın başında anket çalışmasının yöneticilerle yapılması hedeflenmişti. Görüşülen yöneticilerin hileli finansal raporlama ile ilgili sorulara objektif cevap verememe riski bulunduğundan anket sorularında ağırlık "Çalışan Hilelerine" verilmiştir.

Sorular; "Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesine Yönelik Sorular", "Organizasyon Yapısına Yönelik Sorular", " İç Kontrol ve Diğer Sorular" ve

"Muhasebe ve Diğer İşletme İşlevlerine Yönelik Sorular" olmak üzere dört ana grupta kategorize edilmiştir. İlk grupta 11 soru, ikinci grupta 22 soru, üçüncü grupta 48 soru, son grupta 22 soru olmak üzere anket toplam 103 sorudan oluşmaktadır. Soruların büyük kısmı Evet/Hayır/Yanıt Yok seçeneklerinden biri tercih edilerek yanıtlanmıştır. Geri kalan sorular ise ucu açık sorular olup, katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda veriler şekillenmiştir. Sekiz soru ise katılımcılardan yeterli veri toplanamadığı için anket kapsamından çıkartılmıştır.

Veriler Microsoft Excel kullanılarak analiz edilmiş, her bir soruya ait frekans ve yüzdeler hesaplanarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

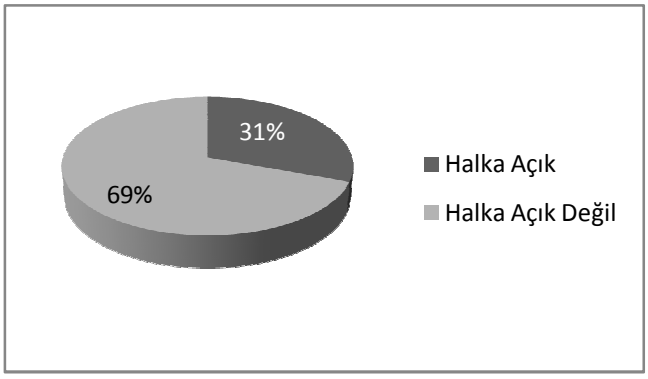
5.4. Araştırma Kapsamındaki İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

5.4.1. İşletmelerin Halka Açık Olup Olmamasına Göre Dağılım

Anket yapılan 180 işletmenin 55 tanesi yani %31'i halka açık işletmedir.

Tablo 5.1 : İşletmelerin Halka Açık Olup Olmamasına Göre Dağılım

İŞLETMELER	Frekans	Yüzde
Halka Açık	55	31%
Halka Açık Değil	125	69%
Toplam	180	100



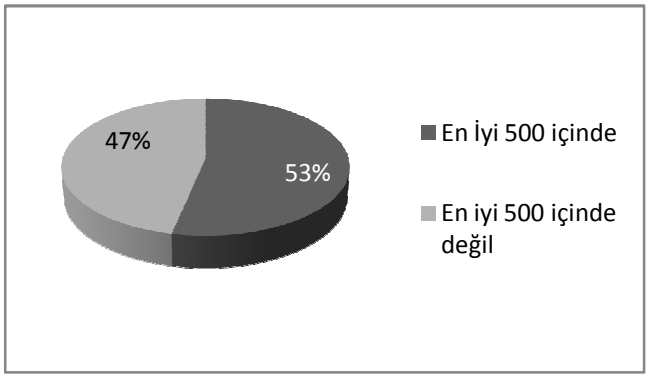
Şekil 5.1 : İşletmelerin Halka Açık Olup Olmamasına Göre Dağılım

5.4.2. İşletmelerin En İyi Beş Yüz İşletme İçinde Olup Olmamasına Göre Dağılım

İşletmelerin %53'ü Fortune 500 Türkiye ve ISO 500 listesi içinde bulunmaktadır.

Tablo 5.2 : İşletmelerin En İyi Beş Yüz İşletme İçinde Olup Olmamasına Göre Dağılım

İŞLETMELER	Frekans	Yüzde
En İyi 500 içinde	96	53%
En iyi 500 içinde değil	84	47%
Toplam	180	100



Şekil 5.2 : İşletmelerin En İyi Beş Yüz İşletme İçinde Olup Olmamasına Göre Dağılım

5.5. Anket Soruları ve Sonuçların Değerlendirilmesi

A. YÖNETİM KURULU VE DENETİM KOMİTESİ

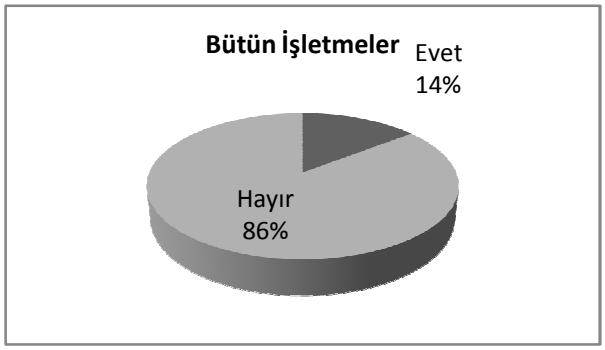
1. Yönetim kurulunda bağımsız üye var mı?

Kurumsal yönetimin olmazsa olmazı olarak nitelendirilen yönetim kurulundaki bağımsız üyeler, hile riskinin de azaltılması açısından büyük önem taşımaktadır. Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması başta denetim komitesi olmak üzere yönetim kuruluna bağlı oluşturulacak diğer komitelerin de bağımsızlığını sağlamakta, bu komitelerde alınan kararların daha sağlıklı olmasına yardımcı olmaktadır.

Araştırma kapsamındaki 180 işletmeye bakıldığı zaman bu işletmelerin sadece %14'ünde bağımsız üye olduğu görülmektedir. Bu aşamada, soruda SPK Kurumsal Yönetim İlkelerindeki bağımsızlık kriterlerinin temel alındığı belirtmek faydalı olacaktır.[239]

Tablo 5.3 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	26	14%
Hayır	154	86%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%



Şekil 5.3 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

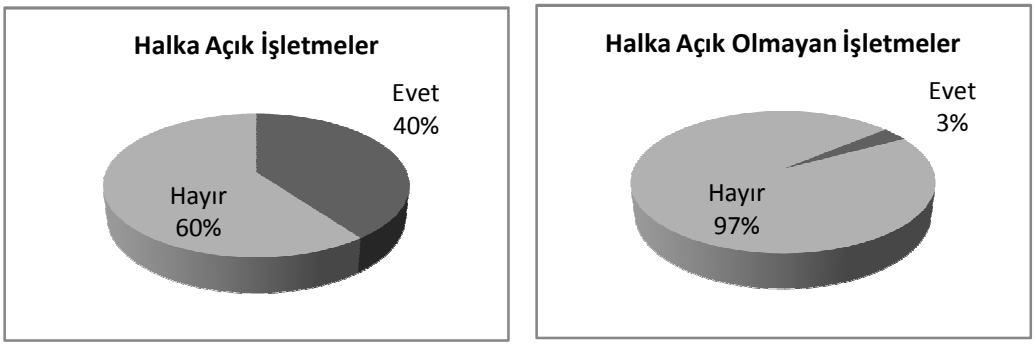
[239] SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin 3.3.5. Maddesine göre aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir:
a- Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması, b- Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması, c- Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması, d- Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması, e- Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması, f- Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhri hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması, g- Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması.

Bu sorunun cevabının işletmelerin halka açık olup olmamasına göre incelenmesi daha anlamlı sonuçlar verecektir. Halka açık 55 işletmenin %40'ında bağımsız üye bulunurken, halka açık olmayan 125 işletmede bu oran %3'tür.

Tablo 5.4 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	22	40%
Hayır	33	60%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	4	3%
Hayır	121	97%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	125	100%



Şekil 5.4 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

En iyi 500 işletme arasında olan işletmelerin %25'inin yönetim kurulunda bağımsız üye bulunurken, diğer işletmelerde bu oran %2'dir.

Tablo 5.5 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	24	25%
Hayır	72	75%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	2	2%
Hayır	82	98%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Yukarıda bu sorunun analizinde SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin temel alındığını söylemiştik. Bazı işletmelerde SPK kriterlerine göre bağımsız üye olmamasına rağmen icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyeleri bulunmaktadır. İcrai görevi olmayan üyeleri bağımsız üye olarak kabul ettiğimizde sonuç şu şekilde olmaktadır.

Tablo 5.6 : Yönetim Kurulunda Bulunan Bağımsız Üyelere İlişkin Cevaplar (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Dikkate Alınmaksızın)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	34	19%
Hayır	146	81%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin yönetim kurullarının %19'unda icrai görevi olmayan üye bulunmaktadır. Bu sonuç sadece bilgi amaçlı verilmiş, bundan sonraki sorulardaki bağımsız üyelerden bahsederken yine SPK kriterleri temel alınmıştır.

Her iki açıdan da bakıldığında işletmelerin yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayılarının düşük olduğu göze çarpmaktadır.

2. Eğer varsa bağımsız üye sayısı kaç?

Kurumsal yönetim ilkelerinde bağımsızlığa ilişkin kriterlere yer verilmiş ve yönetim kurulunun sayısının ikiden az olmamak üzere, en az üçte birinin bu kriterleri sağlayan bağımsız üyelerden oluşması tavsiye edilmiştir.

Yönetim kurulunda bağımsız üye bulunan 26 işletmede %62 oranla iki bağımsız üye bulunmaktadır. Bu sayıyı %15'lik oranla üç ve %12'lik oranla bir bağımsız üye takip etmektedir.

Tablo 5.7 : Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısına ilişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bir Bağımsız Üye	3	12%
İki Bağımsız Üye	16	62%
Üç Bağımsız Üye	4	15%
Yanıt yok	3	12%
Toplam	26	100%

Bir önceki soruda yönetim kurulundaki icracı olmayan üyelerden bahsetmiştik. Bu üyelere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.8 : Yönetim Kurulundaki Bağımsız Üye Sayısına ilişkin Cevaplar (SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Dikkate Alınmaksızın)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bir Bağımsız Üye	4	12%
İki Bağımsız Üye	13	38%
Üç Bağımsız Üye	4	12%
Beş Bağımsız Üye	1	3%
Altı Bağımsız Üye	1	3%
Yedi Bağımsız Üye	1	3%
Sekiz Bağımsız Üye	3	9%
Dokuz Bağımsız Üye	3	9%
Onbir Bağımsız Üye	1	3%
Yanıt yok	3	9%
Toplam	34	100%

3. Yönetim kurulunda mali işler konusunda uzman üye var mı?

Yönetim kurulu, etkililiğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak karar almasını, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulur. Yönetim kurulu üyelerinin yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri ile bağımsızlık derecesi, yönetim kurulunun

performans düzeyini ve başarısını belirlemekte ve şirketin hedefe ulaşmadaki başarısını doğrudan etkilemektedir.[240]

Yönetim kurulu üyeliği adaylarında aranacak asgari nitelikler aşağıda yer almaktadır;[241]

a. Mali tablo ve raporları okumak ve analiz edebilmek,

b. Şirketin gerek günlük, gerek uzun vadeli işlemlerinde ve tasarruflarında tabi olduğu hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,

c. Yönetim kurulunun, ilgili bütçe yılı için öngörülen toplantıların tamamına katılma olanağına ve kararlılığına sahip olmak.

Bu açıklamalar ışığında işletmelerin yönetim kurullarında mali işler uzmanı üye bulundurmaları faydalı olacaktır. Türkiye'deki 180 işletmenin yönetim kuruluna bakıldığı zaman %65'inde mali işler uzmanı üye olduğu görülmektedir.

Tablo 5.9 : Yönetim Kurulunda Bulunan Mali İşler Uzmanı Üyelere İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	117	65%
Hayır	62	34%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

Bu oran Türkiye'nin en iyi beş yüz işletmesinin içinde olan işletmelerde %82, diğer işletmelerde %45'tir.

[240] SPK, s.37.
[241] SPK, s.48.

Tablo 5.10 : Yönetim Kurulunda Bulunan Mali İşler Uzmanı Üyelere İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	79	82%
Hayır	17	18%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	38	45%
Hayır	45	54%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	84	100%

Bu soruya işletmelerin halka açık olup olmamasına göre bakıldığında ise, halka açık işletmelerin %95'inde yönetim kurulunda mali işler uzmanı üye bulunurken, halka açık olmayan işletmelerde bu oranın %52 olduğu görülmektedir.

Tablo 5.11 : Yönetim Kurulunda Bulunan Mali İşler Uzmanı Üyelere İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	52	95%
Hayır	3	5%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	65	52%
Hayır	59	47%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	125	100%

4. Yönetim kuruluna bağlı komite sayısı kaç ve isimleri neler?

Yönetim kurulu çalışmalarını daha sağlıklı yürütebilmek için komiteler oluşturabilir. Bu komitelerin oluşumu, yapısı ve çalışma ilkeleri, yönetim kurulunun profesyonel bir yaklaşımla ve sağlıklı bir şekilde çalışmasını ve böylelikle şirketin kurumsal yönetim ilkelerine göre işlemesinin temelini oluşturur.[242]

Araştıma sonucuna göre işletmelerin sahip oldukları komitelere ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

[242] SPK, s.38.

Tablo 5.12 : Yönetim Kuruluna Bağlı Komite Sayısına İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bir komite	37	21%
İki komite	18	10%
Üç komite	4	2%
Dört komite	4	2%
Komite yok	117	65%
Toplam	180	100%

Araştırma kapsamındaki 180 işletmenin %65'inde hiç komite bulunmamaktadır. İşletmelerin %21'inde yönetim kuruluna bağlı bir komite, %10'unda yönetim kuruluna bağlı iki komite bulunmaktadır. Yönetim kuruluna bağlı üç ve dört komitesi olan işletme oranı ise %2'dir. Bu işletmelerin sahip oldukları komiteler ve oranları ise aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5.13 : Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelere İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Denetim Komitesi	62	61%
Kurumsal Yönetim Komitesi	18	18%
Disiplin Komitesi	2	2%
Risk Komitesi	2	2%
Kredi Risk Komitesi	2	2%
Operasyon Komitesi	1	1%
İcra Komitesi	5	5%
Risk Yönetim Komitesi	3	3%
İş Geliştirme Komitesi	1	1%
Etik Komite	3	3%
Mali İşler Komitesi	1	1%
Yatırım Komitesi	1	1%
Toplam	101	100%

180 işletme arasında en az bir komiteye sahip işletme sayısı 63'dür. 63 işletmede toplam 101 komite bulunmaktadır. Denetim komitesi %61 oranla işletmelerde en çok bulunan komitedir. Denetim komitesini %18 ile kurumsal yönetim komitesi takip etmektedir.

İşletmelerdeki toplam 101 komitenin 94'ü Türkiye'nin en iyi beş yüz işletmesi arasındaki işletmelerde bulunmaktadır. 101 işletmenin 90 tanesi ise halka açık işletmedir.

Burada dikkat çeken bir husus halka açık olmadığı halde komitesi olan işletmelerdir. Sayısı 11 olan bu işletmelerin komitelere sahip olma açısından attıkları adımlar olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 5.14 : Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelere İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Denetim Komitesi	59	63%
Kurumsal Yönetim Komitesi	18	19%
Disiplin Komitesi	2	2%
Risk Komitesi	1	1%
Kredi Risk Komitesi	1	1%
Operasyon Komitesi	1	1%
İcra Komitesi	5	5%
Risk Yönetim Komitesi	3	3%
İş Geliştirme Komitesi	1	1%
Etik Komite	1	1%
Mali İşler Komitesi	1	1%
Yatırım Komitesi	1	1%
Toplam	94	100%

Tablo 5.15 : Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelere İlişkin Cevaplar (Halka Açık İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Denetim Komitesi	55	61%
Kurumsal Yönetim Komitesi	18	20%
Disiplin Komitesi	2	2%
Risk Komitesi	1	1%
Kredi Risk Komitesi	1	1%
Operasyon Komitesi	1	1%
İcra Komitesi	5	6%
Risk Yönetim Komitesi	3	3%
İş Geliştirme Komitesi	1	1%
Etik Komite	1	1%
Mali İşler Komitesi	1	1%
Yatırım Komitesi	1	1%
Toplam	90	100%

Tablo 5.16 : Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelere İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Denetim Komitesi	7	64%
Kurumsal Yönetim Komitesi	0	0%
Disiplin Komitesi	0	0%
Risk Komitesi	1	9%
Kredi Risk Komitesi	1	9%
Operasyon Komitesi	0	0%
İcra Komitesi	0	0%
Risk Yönetim Komitesi	0	0%
İş Geliştirme Komitesi	0	0%
Etik Komite	2	18%
Mali İşler Komitesi	0	0%
Yatırım Komitesi	0	0%
Toplam	11	100%

5. Komite başkanları bağımsız üyelerden mi oluşuyor?

Kurumsal yönetim ilkelerine göre işletmedeki komite başkanları bağımsız üyeler arasından seçilir. İşletmelerde ikiden fazla komite oluşturulması durumunda, yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı buna uygun olarak arttırılmalıdır.

İşletme bazında bu soruyu ele aldığımız zaman aşağıdaki sonuç çıkmaktadır.

Tablo 5.17 : Komite Başkanlarının Bağımsızlığına İlişkin Cevaplar – İşletme Bazlı (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	23	37%
Hayır	40	63%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	63	100%

En az bir komiteye sahip işletmelerde, bu komitelerin başkanlarının %37'si bağımsız üyelerden oluşmaktadır.

Tablo 5.18 : Komite Başkanlarının Bağımsızlığına İlişkin Cevaplar – İşletme Bazlı (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	21	38%
Hayır	34	62%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	2	25%
Hayır	6	75%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	8	100%

Halka açık işletmelerde komite başkanlarının %38'i bağımsız üye iken halka açık olmayan işletmelerin de %25'i bağımsız üyedir.

Bazı işletmelerde bağımsız üye olduğu halde o işletmede komite bulunmamakta veya komite başkanı bağımsız üyeden oluşmamaktadır. Birinci sorudaki

bağımsız üyeler ile bu sorudaki komite başkanı olan bağımsız üyelerin sayıları arasındaki farklılığın sebebi budur.

Bu soruda "bağımsız üye" kavramı yüzünden bir sorun yaşanmıştır. Şöyle ki, bazı katılımcılar bu soruyu işletme bazında değerlendirirken icracı olmayan üyeleri de bağımsız olarak kabul etmiştir. Bu durum da bağımsız üye sayısı (SPK kriterlerine göre), sahip olunan komite sayısından az olan işletmelerde, esasında bağımsız olmayan komite başkanlarının bağımsızmış gibi gözükmesine neden olmuştur.

Bu nedenle, dengesizlik tespit edilen işletmeler tekrar incelenmiş, bazılarının bilgileri kurumsal yönetim ilkeleri uyum beyanları incelenerek, bazılarının ise ilgili yöneticilerle telefonda görüşerek bilgiler netleştirilmiştir.

Bu soruya teker teker komite bazında baktığımızda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.19 : Komite Başkanlarının Bağımsızlığına İlişkin Cevaplar – Komite Bazlı (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	35	35%
Hayır	66	65%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	101	100%

Dördüncü soruda işletmelerde toplam 101 komite olduğunu belirtmiştik. Bu komitelerin %35'inin başkanı bağımsız üyelerden oluşmaktadır.

Bağımsız komite başkanlarının halka açık ve açık olmayan işletmelerdeki dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.20 : Komite Başkanlarının Bağımsızlığına İlişkin Cevaplar – Komite Bazlı (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	30	33%
Hayır	60	67%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	90	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	5	45%
Hayır	6	55%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	11	100%

Halka açık işletmelerdeki 90 komitenin %33'ünün başkanı bağımsızdır. Halka açık olmayan işletmelerde ise bu oran %45'tir.

6. İşletmede denetim komitesi var mı?

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, muhasebe, mali raporlama ve iç kontrollerin işleyişi ve yeterliliğini gözetmekle sorumlu bulunduğu için yönetim kurulu için güvence sağlayan bir işleve sahiptir.[243]

Denetim komitesi yukarıda belirtilen işlevi haricinde hile ile mücadelede de önemli bir yere sahiptir. Gerek uluslararası gerek Türkiye'deki düzenleyici kurumlar halka açık işletmelerin denetim komitesine sahip olmasını öngörmektedir.

Tablo 5.21 : Denetim Komitesinin Varlığına İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	62	34%
Hayır	118	66%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Çalışma kapsamındaki 180 işletmenin %34'ünde denetim komitesi bulunmaktadır.

[243] Ali Kamil Uzun, **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri,** Deloitte, 2008, s.2.

Türkiye'nin en iyi beş yüz işletmesi arasında olan işletmelerin %61'inde denetim komitesi bulunurken, diğer işletmelerde bu oran %4'tür.

Tablo 5.22 : Denetim Komitesinin Varlığına İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	59	61%
Hayır	37	39%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	3	4%
Hayır	81	96%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Denetim komitesinin varlığını işletmelerin halka açık olup olmamasına göre incelediğimizde ise aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5.23 : Denetim Komitesinin Varlığına İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	55	100%
Hayır	0	0%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	7	6%
Hayır	118	94%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	125	100%

Halka açık işletmelerin tamamında denetim komitesi bulunmamaktadır. Halka açık olmayan işletmelerde ise denetim komitesine sahip işletme oranı da %6'dır.

7. Denetim komitesinin yazılı politika ve prosedürleri var mı?

Aşağıda da görüldüğü gibi denetim komitelerinin %85'inin yazılı politika ve prosedürü bulunmaktadır. Bazı yöneticiler var olan yazılı düzenlemelerin politika ve prosedür şeklinde değil de yönetim kurulu onaylı yönetmelik şeklinde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.24 : Denetim Komitesine Ait Yazılı Politika ve Prosedürlerin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	53	85%
Hayır	9	15%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	62	100%

Yazılı politika ve prosedürü olmayan işletmelerdeki bazı katılımcılar denetim komitesinin çalışmalarını herhangi bir prosedür olmadan yürüttüklerini, çalışmalar tamamlandıktan sonra sonuçlarını yönetim kuruluna sözlü olarak bildirdiğini belirtmiştir.

8. Denetim komitesi kaç kişiden oluşuyor?

Kurumsal yönetim ilkelerine göre denetim komitesi en az iki üyeden oluşmalıdır.[244] Çalışma sonucunda denetim komitesi üyelerinin sayısı aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Tablo 5.25 : Denetim Komitesinin Kaç Kişiden Oluştuğuna İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
İki Kişi	43	69%
Üç Kişi	10	16%
Dört Kişi	1	2%
Beş Kişi	2	3%
Yanıt yok	6	10%
Toplam	62	100%

Denetim komitesi olan 59 işletmede, komiteler %69 oranla iki kişiden oluşmaktadır. Bu oranı %16 ile üç kişilik denetim komiteleri takip etmektedir. Denetim komitelerinin %2'si dört kişiden, %3'ü ise beş kişiden oluşmaktadır.

[244] SPK, s.51.

9. Denetim komitesinde mali işler uzmanı üye var mı?

Denetim komitesi üyelerinin görevlerini etkili olarak yerine getirebilecek bilgi ve deneyime sahip olmaları gereklidir. Bu nedenle öğrenim seviyesi, eğitim konuları, deneyim süresi denetim komitesi üyelerinde olması gereken niteliklerin belirlenmesinde önem taşımaktadır. Denetim komitesi üyeleri, mutlaka yeterli derecede muhasebe, mali raporlama, iç kontrol, iç ve dış denetim, risk yönetimi, ulusal ve uluslararası düzenlemeler ve standartlar hakkında bilgi sahibi olmalı, uygulama deneyimi ve mesleki ruhsat ve sertifikaları bulunmalıdır.[245]

Yapılan araştırmaya göre denetim komitelerinin %94'ünde mali işler uzmanı üye bulunmaktadır.

Tablo 5.26 : Denetim Komitesinde Bulunan Mali İşler Uzmanı Üyelere İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	58	94%
Hayır	3	5%
Yanıt Yok	1	2%
Toplam	62	100%

10. Denetim komitesine düzenli rapor veren birimler hangileridir?

Bu soruda denetim komitesi bulunan 62 işletmede, bu komiteye düzenli rapor veren birimler araştırılmıştır. Araştırıma sonucunda 62 komiteye toplam 73 birimin düzenli raporlamada bulunduğu ortaya çıkmıştır. (Bazı işletmelerde raporlama yapan birden fazla birim bulunmaktadır.)

Denetim komitesine düzenli rapor veren birimlerin başında %37 ile mali işler ve %34 ile iç denetim gelmektedir. Katılımcıların verdiği "bağımsız denetim" yanıtı, analize dahil edilmemiştir.

[245] Ali Kamil Uzun, **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri,** Deloitte, 2008, s.2.

Araştırma kapsamındaki bazı işletmelerde iç denetim birimi raporlamayı yönetim kuruluna yapmaktadır.

Onüç tane işletmede ise denetim komitesine düzenli olarak rapor veren bir birim mevcut olmamakla birlikte, katılımcılar denetim komitesinin isteği üzerine işletmedeki tüm birimler gerekli olduğunda raporlama yaptığını belirtmiştir. Bir tane işletmede ise iç denetim birimi ile denetim komitesi aynı kişilerden oluştuğu için herhangi bir raporlama yapılmamaktadır.

Tablo 5.27 : Denetim Komitesine Düzenli Rapor Veren Birimlere İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
İç Denetim	24	33%
Mali İşler Bölümü	27	37%
Risk Yönetim Birimi	1	1%
Hukuk Departmanı	5	7%
Denetleme Kurulu	3	4%
Muhasebe	3	4%
Finans Direktörü	2	3%
Teftiş Kurulu	2	3%
Uygunluk Departmanı	4	5%
Yanıt Yok	2	3%
Toplam	73	100%

11. Yönetim kurulunda SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum çalışmaları yapılıyor mu?

İşletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması hile riskini azaltan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin tümüne bakıldığı zaman sadece %29'unda kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmaları yapıldığı görülmektedir. Görüşmeler esnasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışması yapılmayan bazı işletmelerdeki yöneticiler, bu kriterlere uyulduğunu ve bu yüzden özel bir çalışma yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Yedi işletmede ise bağımsız üye gibi eksiklikler olduğunun bilindiği ve bu eksikliklerin gelecekte tamamlamasının düşünüldüğü belirtilmiştir.

Tablo 5.28 : SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çalışmalarına İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	53	29%
Hayır	127	71%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmaları yapılma oranı en iyi beş yüz işletme listesinde olan işletmelerde %51 iken, bu listede olmayan işletmelerde %5'tir.

Tablo 5.29 : SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çalışmalarına İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	49	51%
Hayır	47	49%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	4	5%
Hayır	80	95%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmaları yapılma oranı halka açık işletmelerde %91 iken, halka açık olmayan işletmelerde %2'ye düşmektedir. Mülakatlar sırasında halka açık olmayan işletmelerdeki birçok yönetici, işletme halka açık olmadığı için bu tür çalışmalar yapmaya gerek görmediklerini belirtmiştir. Halka açık olan işletmeler ile olmayanlar arasında bu kadar büyük bir farkın bulunması bazı çalışmaların gerekli olduğu için değil, zorunlu olduğu hissedildiği için yapıldığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5.30 : SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çalışmalarına İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	51	93%
Hayır	4	7%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	2	2%
Hayır	123	98%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	125	100%

Halka açık olsun olmasın bütün işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmalarının yapılması hem işletmenin başarısı açısından hem de hile riskini azaltması açısından olumlu sonuçlar verecektir.

B. ORGANİZASYON YAPISINA YÖNELİK SORULAR

1. İşletmenin ayrıntılı bir organizasyon şeması var mı?

Organizasyon şeması çalışanlara işletmedeki iş bölümünün, yönetim kademelerinin, görevlerin diğer görevlerle olan bağlantılarının ve raporlama ilişkilerinin anlık görüntüsünü sağlayan bir şemadır.

Tablo 5.31 : Organizasyon Şemasının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	179	99%
Hayır	1	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Katılımcı işletmelere bakıldığı zaman %99'unda organizasyon şeması bulunduğu görülmektedir. Bu soruya hayır cevabını veren işletme yöneticisi büyüme halinde olduklarını ve bu nedenle sabit bir organizasyon şeması oluşturamadıklarını belirtmiştir.

2. İşletmenin organizasyon el kitabı var mı?

Tablo 5.32 : Organizasyon El Kitabının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	76	42%
Hayır	104	58%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Organizasyon el kitabı olmayan işletmelerin büyük çoğunluğunun bilgileri intranette bulunmaktadır. Bazı katılımcılar maliyetten kaçınmak için el kitabı basılmadığını belirtmiştir. Elli tane katılımcı ise işletmede organizasyon el kitabının olmadığını ancak davranış yönergeleri olduğunu, beş tane işletme de bağlı oldukları holdingde organizasyon el kitabı olduğunu belirtmiştir.

3. Ayrıntılı iş tanımlaması var mı?

İş tanımlamaları, çalışanların ne ile sorumlu olup olmadıklarını belirtir. Görev tanımları dışında, mesleğini icra eden çalışanların var olması önemli bir hile belirtisidir.

Tablo 5.33 : İş Tanımlamalarının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	177	98%
Hayır	3	2%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bazı katılımcılar işletmelerinde var olan iş tanımlamalarını yeterli bulmadıklarını belirtmiştir. On iki tane işletmenin ise iş tanımlamaları var olmakla beraber yazılı formda değildir.

4. Yetki ve sorumluluklar açık bir biçimde tanımlanmış mı?

Bir işletmedeki yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde ifade edilmemesi çalışanlar arasında kargaşaya yol açarak, görevlerin yerine getirilmesini sekteye uğratabilir. Bu yüzden organizasyon şemaları ve iş tanımlamalarıyla yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde ifade edilmeli, çalışanlar tarafından tam olarak anlaşıldığından emin olunmalıdır.

Tablo 5.34 : Yetki ve Sorumlulukların Tanımlanmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	175	97%
Hayır	5	3%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Katılımcılardan 14 tanesi işletmelerinde yetki ve sorumlulukların açık olduğunu ancak yazılı olarak tanımlanmadığını belirtmiştir. İki tane işletmede tanımlanmış yetki ve sorumlulukların güncel olmadığı, bu alanda çalışmalar yapıldığı belirtilmiştir. Üç tane katılımcı ise işletmelerinde tanımlanmış yetki ve sorumlulukların yeterli olmadığını söylemiştir.

5. İşletmenin hile riskine yönelik yazılı bir politikası var mı?

İşletme;

- Hileli eylemin ne olduğunu ve hangi davranışların hile olarak nitelendirildiğini,
- Hileli eyleme kalkışmanın cezasını ve
- Şüphelenilen bir hileli eylemin nasıl ihbar edileceğini tanımlayan hile politika ve prosedürlerini yazılı olarak hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Aşağıda görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece %3'ünde yazılı bir hile politikası bulunmaktadır.

Tablo 5.35 : Hile Riskine Yönelik Yazılı Bir Politikanın Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	5	3%
Hayır	175	97%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Hile riskine yönelik ayrı bir politikası olan 5 işletmeden 4 tanesinin yabancı ortaklı olduğunu belirtmekte fayda var. Bu işletmelerde yurtdışında bulunan ana şirketin politikaları Türkiye'deki şirkete uyarlanarak hile riskine yönelik düzenlemeler oluşturulmuştur.

Bunun dışında hile riskine yönelik ayrı bir politikası olmayan ancak diğer alanlar içinde hile riski ile ilgili kısmen de olsa düzenlemeler olan 59 işletme mevcuttur. Bu işletmelerde hile riski ile ilgili düzenlemelerin yer aldığı alanlar şu şekildedir:

- İç denetim yönetmelikleri
- Etik kurallar
- Risk yönetim prosedürleri
- İşletmenin bağlı olduğu holdingdeki düzenlemeler
- Bölümlere ait prosedürler
- Personel yönetmeliği

Tablo 5.36 : Hile Riski ile İlgili Düzenlemelerin Yer Aldığı Alanlar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
İç denetim yönetmeliğinde yer alanlar	41	69%
Etik kuralların içinde yer alanlar	6	10%
Risk yönetim prosedürlerinin içinde yer alanlar	5	8%
İşletmenin bağlı olduğu holdingde bu alana ilişkin düzenleme olanlar	5	8%
Bölümlere ait prosedürlerin içinde kısmen yer alanlar	1	2%
Personel yönetmeliğinde yer alanlar	1	2%
Toplam	59	100%

Bu işletmelerin dışında kalan 116 işletmede hile riski ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

6. İşletmede hile riskine yönelik çalışmalar yapılıyor mu?

Araştırma dahilindeki işletmelerin %87'sinde hile riskini azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu oran en iyi beş yüz işletme içinde olan işletmelerde %80, diğer işletmelerde %94'tür.

Tablo 5.37 : Hile Riskine Yönelik Yapılan Çalışmalara İlişkin Cevaplar (Bütün İşletme)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	156	87%
Hayır	24	13%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Tablo 5.37 : Hile Riskine Yönelik Yapılan Çalışmalara İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	77	80%
Hayır	19	20%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	79	94%
Hayır	5	6%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Hile riskine yönelik hiçbir çalışma yapmayan işletme sayısı 24'tür. Aslında sayısal üstünlüğü olsa da diğer 156 işletmeden sadece hile riskine yönelik olarak yani hile riskini azaltabilmek için özel çalışmalar yapan işletme sayısı oldukça az. Bu işletmelerde çalışmaları iç denetim birimi yürütmektedir.

Hile riskine yönelik çalışmalar yaptığını belirten işletmelerin birçoğu sadece ihbar geldiği zaman incelemede bulunup, çalışma yapmaktadırlar.

Soruya evet cevabını veren geri kalan katılımcıların hepsi işletmelerinde özellikle hile riskine yönelik bir çalışma yapmadıklarını, iç kontrol sistemlerinin bütün risklere yönelik olduğunu ve uygulanan bu kontrollerin aynı zamanda hile riskini de azalttığını belirtmişlerdir. Bu işletmelerde uygulanan kontroller şu şekildedir:

- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki genel risklere karşı önlem almak,
- Etik kurallar geliştirmek ve uygulamak,
- Bilgisayar yazılımları kullanmak,
- Çoklu onay mekanizmaları ve imza sirküleri,
- Müşteri ve tedarikçilerle sözleşme yapılırken riski azaltmaya yönelik çalışmalar,
- Genel denetimler,

- Risk yönetim biriminin yürüttüğü risk analizleri,
- Sürekli denetim ve sisteme yerleştirilmiş kontroller.

Ancak bütün bu kontrollerle hile riski değil, işletmenin amaçlarına yönelik olan risklerin azaltılması amaçlandığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

Herhangi bir çalışma yapmayan işletmelerde ise katılımcılar hile riskini azaltmak için gerekli kontrollerin bağımsız denetçiler tarafından yapıldığını söylemiştir.

7. İşe alma prosedürlerinde hileyi önlemeye yönelik uygulamalar var mı?

İşe alım öncesi yapılan kontroller, hile riskini azaltması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konunun taşıdığı öneme çalışmamızda değinmiştik.

Araştırma dahilindeki işletmelere bakıldığı zaman %96 gibi büyük bir çoğunluğunda işe alım öncesi çeşitli kontrollerin uygulandığı görülmektedir.

Tablo 5.39 : İşe Alma Prosedürlerindeki Hileyi Önlemeye Yönelik Uygulamaların Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	173	96%
Hayır	7	4%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşe alımlarda herhangi bir kontrol uygulamayan işletmelerden bazıları işe girecek adayların alanında tanınmış, başarılı kişiler oldukları veya bir tanıdık aracılığı ile işe başvurdukları gerekçeleri ile kontrol uygulamadıklarını belirtmiştir.

8. Varsa, dürüst olmayan bir kişinin işe alınmaması için ne gibi kontroller yapılıyor?

İşe alım öncesinde işletmelerde uygulanan kontroller aşağıdaki gibidir. (Bazı işletmelerde birden fazla kontrol uygulanmaktadır.)

Tablo 5.40 : İşe Alma Prosedürlerindeki Hileyi Önlemeye Yönelik Uygulamalara İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Referansların kontrolü	164	49%
Daha önce çalışılan işletmelerin kontrolü	55	17%
Noter tasdikli belge istenmesi	52	16%
Sabıka kaydı istenmesi	31	9%
Yürütme kurallarının imzalatılması	10	3%
Kişilik testleri yapılması	6	2%
Uluslararası terörist listesine bakılması	5	2%
Diplomaların kontrolü	5	2%
Diğer	4	1%
Toplam	332	100%

İşe alım öncesinde uygulanan kontrollerin başında %49 oranla referansların kontrol edilmesi gelmektedir.

Diğer başlığı altında uygulanan kontroller ise şöyledir:

- Özgeçmiş kontrolü için bağımsız bir şirketle anlaşmak,
- Adayların SSK numaraları ve TC Kimlik numaraları yardımıyla geçmiş çalışma deneyimlerinin doğrulanması,
- Önemli pozisyonlar için adayların gayrimenkullerinin incelenmesi,
- Psikolog testi.

9. İşletmede hileye karşı eğitim veriliyor mu?

Çalışmamızda daha önce açıklandığı gibi hile riskini azaltmak için atılacak adımlardan bir tanesi de çalışanlara bu hususta eğitim vermektir. Araştırma kapsamındaki işletmelere bakıldığı zaman bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5.41 : İşletmede Verilen Hile Eğitimine İlişkin Cevaplar (Bütün İşletme)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	14	8%
Hayır	166	92%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin sadece %8'inde hile riskini azaltmak için eğitimler verilmektedir. Bu oran en iyi beş yüz işletme içinde olan işletmelerde %13, diğer işletmelerde %2 oranındadır.

Tablo 5.42 : İşletmede Verilen Hile Eğitimine İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	12	13%
Hayır	84	88%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	2	2%
Hayır	82	98%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Hileye karşı eğitim veren işletmelerde verilen eğitim hakkındaki bilgiler aşağıdaki gibidir:

- Yeni işe alımlarda tam günlük eğitim verilmektedir.
- Sahte paralara yönelik eğitim verilmektedir.
- Sadece satış ve muhasebe bölümlerinde çalışanlara eğitim verilmektedir.
- Sadece hileleri ortaya çıkartmakla görevli kişilere eğitim verilmektedir.
- İşbirliği şeklinde gerçekleşebilecek hileleri önlemeye yönelik eğitimler verilmektedir.

- Etik kurallar ve hile belirtileri eğitimi verilmektedir.

Katılımcılardan bazıları eğitimlerin fazla kapsamlı olmadığını belirtmiştir.

Hileye karşı herhangi bir eğitim verilmeyen işletmelerde ise yöneticilerin, çalışanlarla kendi bilgilerini paylaştıkları belirtilmiştir. Ayrıca bazı işletmelerde de kurum içinde bir eğitim verilmemesine rağmen yöneticilerin dışarıdan eğitim almalarının teşvik edildiği de söylenmiştir.

10. Hilenin önlenmesine yönelik çalışmalarda dış destek alınıyor mu?

İşletmelerin %32'si hilenin önlenmesine yönelik çalışmalarda dış destek almaktadır.

Tablo 5.43 : Hilenin Önlenmesine Yönelik Çalışmalarda Alınan Dış Desteğe İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	57	32%
Hayır	123	68%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

11. İşletmede etik kurallardan sorumlu bir komite var mı?

İşletmelerin yönetim kuruluna bağlı olarak kurulucak bir etik komite, etik standartların geliştirilmesini ve teşvik edilmesini sağlayacaktır. Etik kuralların ve dolayısıyla etik komitenin hile riskini azaltma konusunda önemli bir rolü olmasına karşın araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece %2'sinde etik komite bulunmaktadır.

Toplam 180 işletmenin sadece 3 tanesinde bulunan etik komitelerin, bir tanesi halka açık, diğer ikisi halka açık değildir.

Tablo 5.44 : İşletmelerde Etik Kurallardan Sorumlu Bir Komitenin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	3	2%
Hayır	177	98%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Etik komiteye sahip olmayan 37 işletmede etik kuralların oluşturulmasından başka bölümlerin sorumlu olduğunu belirtilmiştir. Etik komite bulunmayan işletmelerde etik kurallar ile aşağıdaki bölümler ilgilenmektedir:

- İşletmenin bağlı olduğu ana şirketin etik komitesi
- Denetim komitesi
- İnsan kaynakları departmanı
- Yatırım ilişkileri departmanı
- Uygunluk komitesi
- Disiplin komitesi

Tablo 5.45 : Etik Komite Bulunmayan İşletmelerde Etik Kurallar İle İlgilenen Bölümlere İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bağlı olduğu ana şirketin etik komitesi	20	54%
Denetim Komitesi	9	24%
İnsan Kaynakları	4	11%
Yatırım İlişkileri Departmanı	1	3%
Uygunluk Komitesi	1	3%
Disiplin Komitesi	2	5%
Toplam	37	100%

Görüldüğü gibi etik komitesi olmayan işletmelerin %54'ü bağlı olduğu ana şirket etik komitesi tarafından hazırlanan etik kuralları temel almaktadır. Geriye kalan işletmelerin %24'ünün etik kurallarını denetim komitesi, %11'inin ise insan kaynakları departmanı hazırlamaktadır.

12. İşletmede yazılı etik kurallar var mı?

İşletmelerde neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu ortaya koyan yazılı etik kurallar olması gerekmektedir. Ayrıca etik kuralların ihlali söz konusu olduğunda atılacak adımlar açıkça ve yazılı olarak ifade edildiğinde hile riskini azaltıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5.46 : Yazılı Etik Kuralların Varlığına İlişkin Cevaplar (Bütün İşletmeler)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	127	71%
Hayır	53	29%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Araştırma sonucuna göre işletmelerin %71'inde yazılı etik kurallar bulunmaktadır. Etik kurallarının dağılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 5.47 : Yazılı Etik Kuralların Varlığına İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	77	80%
Hayır	19	20%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	50	60%
Hayır	34	40%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Tablo 5.48 : Yazılı Etik Kuralların Varlığına İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	42	76%
Hayır	13	24%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	85	68%
Hayır	40	32%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	125	100%

Etik kurallar işletmelerin çoğunda var olmasına rağmen görüşülen yöneticilerden 50 tanesi işletmelerindeki etik kuralları yeterli bulmadıklarını belirtmiştir. İki işletmede ise etik kurallar, personel yönetmeliğinde ve hizmet sözleşmesinde kısmen yer almaktadır.

Henüz yazılı etik kuralları olmayan 40 işletmede bu yönde çalışmalar yapıldığı söylenmiştir.

İşletme yöneticilerinin etik kurallara yaklaşımı konusunda pek çok farklılıklar mevcuttur. Örneğin bazı işletmelerde kurumsal yönetim kapsamındaki etik kurallar yeterli görülmekte ve ayrıca etik kural oluşturulmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bazı işletme yöneticileri ise iş hayatında yazılı olmayan kuralların, yazılı kurallardan daha geçerli ve etkili olduklarına inandıklarını ve bu yüzden yazılı etik kuralların oluşturulmasını çok gerekli görmediklerini belirtmişlerdir. Bahsedilen bu hususun gerçeklik payı olmasına karşın hile ile mücadelenin yazılı olmayan kurallar üzerinden yürütülerek başarıya ulaşması mümkün değildir. Örneğin işletme politikası gereği bir çalışanın akrabalık bağı bulunduğu tedarikçi firma ile iş ilişkisine girilmediği bir işletmeyi ele alalım. Etik kuralları olmayan işletmede bu hususun tüm çalışanlar tarafından bilindiği varsayılmaktadır. Fakat bir çalışan tedarikçi işletmede akrabası olduğunu bildirmeyip, üstüne teklifleri o işletmeye yönlendirmek suretiyle bir hile yaptığı zaman, kendisine neden bunu yaptığı sorulduğunda pekala "Yanlış olduğunu bilmiyordum" yanıtını verebilir. İşin kötü yanı hiçbir yöneticinin bunun aksini ispat etme şansı yoktur. Fakat işletme bu tutumunu etik kurallarında bildirir, çalışan bu

kuralları okuyup altına imzasını atarsa, olası bir iş etiği ihlalinde işletme tamamen haklı durumda olacaktır.

13. İşletmede yazılı yürütme kuralları var mı?

Yürütme kuralları işletmenin değerlerini ve beklentilerini yansıtan kurallar bütünüdür. Yürütme kuralları, rüşvet, çıkar çatışmaları, işyerinde cinsel taciz, çalışanlara eşit fırsat verilmesi, alkol ve madde bağımlılığı gibi konularda düzenlemeler içerir. Ayrıca haksız rekabet sağlanmaması için satın alma ve satış konusunda müşteriler ve satıcılarla olan ilişkiler için rehber ve politikalar da içerir. Bunun yanında işyeri güvenliği, çevrenin korunması, ürün kalitesi gibi konularda da yasalara uygunluk konusunda yol gösterir. İşletmelerin sadece %36'sında yürütme kuralları vardır.

Tablo 5.49 : Yazılı Yürütme Kurallarının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	65	36%
Hayır	115	64%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

14. İşletmede yolsuzluk ve rüşvete yönelik kurallar var mı?

Yolsuzluk ve rüşvete yönelik kuralları olan işletmelerde bu kurallar genellikle etik kuralların içinde yer almaktadır. Bu konuda önemli olan husus, bu alana ilişkin hususların ayrı bir şekilde ifade edilmesi değil, işletmede var olmasıdır.

Tablo 5.50 : Yolsuzluk ve Rüşvete Yönelik Kuralların Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	117	65%
Hayır	63	35%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Türkiye'deki işletmelere bakıldığı zaman %65'inde yolsuzluk ve rüşvete yönelik kurallar olduğu görülmektedir. Ancak bu kurallara sahip işletmelerin %38'inde kuralların açıklamaları ve verilecek cezaların ifade ediliş şekli yetersiz bulunmaktadır.

15. Etik ve yürütme kuralları güncelleniyor mu?

İşletmelerin %97'sinde etik ve yürütme kuralları güncellenmektedir.

Tablo 5.51 : Etik ve yürütme Kurallarının Güncellenmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	126	97%
Hayır	4	3%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	130	100%

16. Etik ve yürütme kuralları çalışanlara anlatılıyor mu?

Etik ve yürütme kurallarının var olması kadar çalışanlara etkili bir şekilde aktarılması da önemlidir. Çünkü işletmede bir konuda hakkında yazılı bir düzenleme olması, o düzenlemenin tüm çalışanlar tarafından okunduğu ve tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmez.

Tablo 5.52 : Etik ve Yürütme Kurallarının Çalışanlara Anlatılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	122	89%
Hayır	15	11%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	137	100%

Katılımcı işletmelere bakıldığı zaman %11'inin etik ve yürütme kurallarını çalışanlarına anlatmadığı görülmektedir. Yapılan görüşmelerde yöneticiler, etik

kuralların sadece intranette bulunduğunu, çalışanların bir zorlama olmadan, kendilerinin sisteme girip etik kuralları okumalarının beklendiği söylenmiştir.

Araştırma süresince anket çalışması genellikle üst düzey yöneticilerle yapılsa da, katılımcılar arasında yönetici kademesinde bulunmayan çalışanlar da vardır. Görüşmeler sırasında bu katılımcılar, genellikle sistemde bulunan bilgilerin çalışanlar tarafından okunmadıklarını, hatta etik kurallara ilişkin bazı belgelerin dikkatlice okunmadan imzalandığını belirtmiştir. Bu örnek etik kuralların sadece varlığının ve kurallara ilişkin imza alınmasının değil, çalışanlara etkili bir şekilde öğretilmesi gerekliliğini ortaya koyar niteliktedir.

Etik ve yürütme kurallarını çalışanlarına anlatan 122 işletme aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadır. (Bazı işletmelerde etik ve yürütme kuralları çalışanlara birden fazla yöntemle anlatılmaktadır.)

Tablo 5.53 : Etik ve Yürütme Kurallarının Çalışanlara Ne Şekilde Anlatıldığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Çalışanlara mail gönderilmesi	54	27%
Şirket web sitesinde yayınlanması	48	24%
Eğitimler düzenlenmesi	25	13%
Kitapçık dağıtılması	23	12%
Toplantılar yapılması	14	7%
İntranet	12	6%
Sözlü ve/veya yazılı duyurular	10	5%
Konferanslar düzenlenmesi	7	4%
İlk işe girişte oryantasyon eğitimi verilmesi	6	3%
Toplam	199	100%

Yukarıda etik kuralların çalışanlara anlatılmadığı işletmelerde, bu kuralların intranette bulunduğunu belirtmiştik. Bu bölümde etik kuralların anlatılma şekli olarak geçen intranet tek başına bir yöntem değildir. Yani işletmeler etik ve yürütme kurallarını çeşitli şekillerde çalışanlarına anlatıp, ek olarak intranette yayınlamaktadır.

17. Çeşitli kurallar çalışanlara yazılı olarak bildirilip, imzaları alınıyor mu?

Daha önce de bahsedildiği gibi işletmede oluşturulmuş çeşitli kuralların sadece var olması değil, çalışanlara imzalatılması da büyük önem taşımaktadır.

Tablo 5.54 : Çeşitli Kuralların Çalışanlara Yazılı Olarak Bildirilip İmzalarının Alınmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	35	19%
Hayır	145	81%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Araştırma sonucuna göre işletmelerin sadece %19'unda çalışanlardan bu konuya yönelik imza alınmaktadır.

İşletmelerin büyük bir çoğunluğu hizmet sözleşmesi imzalanırken sadece İş Kanunu çerçevesinde imza almakta, bunun haricinde imza almaya gerek görmemektedirler.

Beş tane işletmede ise etik kurallara ilişkin özel imza alınması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

18. İşletmede performans standartları ve ölçümlemeleri var mı?

Çalışanları hile yapmaya iten sebeplerden bir tanesi de aldıkları maaşlarda ve terfilerde kendilerine adil davranılmadığını ve haksızlık yapıldığını düşünmeleridir. Çalışanların performans değerlendirmelerinin objektif ölçütlere göre yapılması işletmede adil bir ortam yaratacak, çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını düşünmeyecektir.

Tablo 5.55 : Performans Standart ve Ölçümlemelerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	134	74%
Hayır	46	26%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Türkiye'deki işletmelerin %74'ünde performans değerlendirmeleri, performans standartlarına dayandırılarak ölçümler ile yapılmaktadır. Katılımcılardan bazıları bu soruya evet cevabını vermesine karşın performans değerlendirmelerinin uygulamada başarısız olduğunu belirtmiştir. Bazı işletmelerde ise standartlar olmasına rağmen uygulanmamaktadır. Bazı işletmelerde ise sadece satış departmanı için uygulanmaktadır.

Görüşülen birkaç yönetici işletmelerde performans değerlendirmelerinin herhangi bir standarda ya da analize dayanmaksızın ilgili birim yöneticisi tarafından yapıldığını söylemiştir.

Bir katılımcı ise görüşmenin yapıldığı tarihte performans standartlarının oluşturması için çalışmalar yapıldığını belirtmiştir.

19. İşletmede hile yapanlara karşı bir cezalandırma politikası var mı?

Hile riskinin azaltılmasındaki en büyük unsurlardan birisi de işletmede hile yapanlara karşı cezalandırma korkusunun yaratılmasıdır. Eğer bir çalışan hile yaptığı zaman cezalandırılmayacağını biliyorsa bu, hile yapılması konusunda teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tam tersi çalışan hile yaptığında ne ile karşı karşıya kalacağını bilirse hile riski azalacaktır.

Türkiye'deki işletmelere bakıldığı zaman sadece %21'inde hile yapanlara karşı bir cezalandırma politikası olduğu görülmektedir.

Tablo 5.56 : Hile Yapanlara Karşı Bir Cezalandırma Politikasının Varlığına İlişkin Cevaplar (Bütün İşletme)

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	38	21%
Hayır	142	79%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bu oran en iyi beş yüz işletme arasındaki işletmelerde %35, diğer işletmelerde %5'tir.

Tablo 5.57 : Hile Yapanlara Karşı Bir Cezalandırma Politikasının Varlığına İlişkin Cevaplar (En İyi 500 İşletme İçinde Olan ve Olmayan İşletmeler)

EN İYİ 500 İŞLETME		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	34	35%
Hayır	62	65%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	96	100%

DİĞER İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	4	5%
Hayır	80	95%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	84	100%

Halka açık işletmelerde %40 oranında cezalandırma politikası varken, halka açık olmayan işletmelerde bu oran %13'tür.

Tablo 5.58 : Hile Yapanlara Karşı Bir Cezalandırma Politikasının Varlığına İlişkin Cevaplar (Halka Açık Olan ve Halka Açık Olmayan İşletmeler)

HALKA AÇIK İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	22	40%
Hayır	33	60%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	55	100%

HALKA AÇIK OLMAYAN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	16	13%
Hayır	109	87%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	125	100%

Bu sorunun cevaplarının değerlendirilmesinde cezalandırmaları İş Kanunu hükümlerine göre yapan işletmeler kabul edilmemiş, işletmenin kendine özgü yazılı bir politikası olup olmadığı dikkate alınmıştır.

İşletmelerin tümünde olayın ağırlığına göre çeşitli cezalar uygulanmaktadır. İşletmede yazılı bir cezalandırma politikası olsun olmasın hepsinde uygulanan cezalar aşağıdaki gibidir:

- İş akdinin feshi
- Zararın tazmini için alacak davası açılması
- Yer/Görev değiştirme
- Uyarma/Kınama
- Ceza davası açılması
- Maaş kesintisi

Tablo 5.59 : Hile Yapanlara Karşı Uygulanan Cezalara İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
İş akdinin feshi	136	45%
Zararın tazmini için alacak davası açılması	109	36%
Yer/Görev değiştirme	49	16%
Uyarma/Kınama	4	1%
Ceza davası açılması	3	1%
Maaş kesintisi	1	0%
Toplam	302	100%

İşletmelerin hile yapanlara karşı uyguladığı cezaların başında %45 oranla iş akdinin feshedilmesi gelmektedir. Bazı işletmeler hile yapanları sadece işten atarken bazıları zararın tazmin edilmesi için dava da açmaktadır.

Bazı işletmelerde disiplin yönetmeliği olmasına rağmen etkili bir şekilde uygulanmamaktadır. Bazı vakalarda kasıt olmadığı düşünülüyorsa hile yapan kişi affedilmektedir.

Cezalandırma üzerine yazılı bir politikası olmayan yedi işletme tüm politikalarının ödüllendirme üzerine olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bazı işletmeler çalışanlarına güvendikleri ve hile yapacaklarını düşünmedikleri için, bir kısmı da çalışanların büyük kısmının uzun yıllardır çalıştığını ve aidiyet duygusu taşıdıkları için hile yapmayacaklarını düşündüklerinden herhangi bir cezalandırma politikası oluşturmadıklarını belirtmiştir.

Hile vakaları meydana geldiğinde hile yapan kişi için hukuki süreç başlatmayıp sadece iş akdini fesheden işletmeler bu tutumun açıklamasını aşağıdaki şekilde yapmışlardır:

- Çalışanların günümüz koşullarında tazminatsız işten çıkarılmaları makul bir ceza olarak görülüyor.
- İşletmenin itibarının sarsılacağını düşünerek yaşanan hile vakasının duyulması istenmiyor. Çalışanı mahkemeye vermekten ziyade çalışanın işletmeyi dava etmesinden çekiniliyor.
- Çalışan dava edildiği takdirde işletme kayıtlarının, defterlerinin bilirkişiler tarafından incelenmesi istenmiyor.
- İşletme yönetimi alacağını tahsil ettiği sürece kişinin ceza alıp almamasıyla ilgilenmiyor. Ortaya çıkartılan hile vakalarında yönetim hilekara zararı karşılamasını yoksa hukuki süreç başlatılacağını söylüyor. Kişi ödemeyi yaparsa mahkeme yoluna gidilmiyor.

Bu konularda yapılacak düzenlemelerin olası hilekarların önünü kesmeyeceğini düşünen kişiler şöyle bir soru yöneltebilirler: İnsanlar ömür boyu hapiste yatacaklarını bile bile cinayet işlemeyi göze alırken işletmede herhangi bir konuda yazılı kuralların oluşturulması, yanlış olan davranışların yapılmasını engelleyebilir mi? Çalışmanın

başından beri savunulan görüş hile karşısında uygulanan kontrollerin hile riskini sadece azalttığıdır. Hiçbir işletmede hile riskinin sıfıra indirilmesi söz konusu değildir.

Çalışanlar hile yaparken bu hile ile elde edeceği faydayı (hem mali fayda hem de kişisel tatmin) ve eğer yakalanırsa içine düşeceği durumu karşılaştırmaktadır. Çalışan yaptığı şeyin doğru olup olmadığını düşünmeksizin, elde edeceği faydanın daha çok olacağına inanıyorsa hile yapmaktadır. Bu konuda işletmenin yapacağı en önemli şey diğer çalışanları hileden caydırmak için terazinin kendilerine ait olan tarafını mümkün olduğunca doldurmaktır.

20. Çalışan işletme için yanlış olanı yaptığında alacağı cezayı biliyor mu?

Bir önceki soru ile aynı amaca hizmet eden bu soruda işletmede çalışanların hile yaparlarsa alacaklara cezaya ilişkin bir bilincin olup olmadığı sorgulanmıştır. İşletmelerin cezalandırma olmaları kadar bu politikaların uygulanması da önemlidir. İşletmelerin %79'unda bir cezalandırma politikası olmamasına rağmen, yöneticilerin %95'i çalışanların işletme için yanlış olanı yaptığında alacağı cezayı bildiklerini düşünmektedir.

Tablo 5.60 : Çalışanların İşletme İçin Yanlış Olanı Yaptığında Alacakları Cezayı Bilip Bilmediklerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	171	95%
Hayır	9	5%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bu konunun önemini kavramış olan bazı işletmelerde oluşturulacak bilinç en büyük caydırıcı olarak görülmektedir. Yönetimin hileye karşı hoşgörü göstermediği yürütme kurallarında yer almakta ve tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.

Bazı işletmelerde yazılı bir ceza politikası olmamasına karşın yine de çalışanların alacakları cezaları bildikleri düşünülmektedir. Bu tür işletmelerde hile yapan kişiler işten atıldığında diğer çalışanların çıkarım yapacağı düşünülmektedir.

İki işletmede ise cezalar genel olarak bilinmesine rağmen güncellenmekte olan etik kurallarda yazılı bir şekilde ifade edilmesi planlanmaktadır.

21. Verilen cezalar diğer çalışanlara bildiriliyor mu?

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar üç alanda yoğunlaşmıştır:

- Evet, bildiriliyor
- Özellikle bildirilmiyor ancak saklanmıyor
- Hayır, kesinlikle bildirilmiyor

Tablo 5.61 : Verilen Cezaların Diğer Çalışanlara Bildirilmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet, bildiriliyor	64	36%
Özellikle bildirilmiyor ancak saklanmıyor	71	39%
Hayır, kesinlikle bildirilmiyor	45	25%
Toplam	180	100%

İşletmeler %36'sı bu konunun büyük bir caydırıcı olduğunu düşünmekte ve işletmede hile vakaları dolayısıyla verilen cezaları diğer çalışanlarla paylaşmaktadır. Yaşanan olay mahkeme sürecine taşındığı için diğer çalışanlarla paylaşmakta bir sakınca görülmemektedir. İki işletmede yapılan işten çıkarmalar, insan kaynakları departmanı tarafından her ay sonunda mail yoluyla çalışanlara bildirilmektedir.

İşletmelerin %39'unda verilen cezalar çalışanlara özellikle bildirmemekte ancak saklamamaktadır. Kişi işten çıkarıldığı zaman işletmede kulaktan kulağa duyulmaktadır.

İşletmelerin %25'inde ise verilen cezalar diğer çalışanlardan saklanmaktadır. Bazı işletme yöneticileri bunun özel hayata saygısızlık olacağını düşünürken bazıları sadece işletmede hile yapıldığının duyulmasını istememektedir. Bazı işletmelerde ise sadece çok büyük olaylarda bilgilendirme yapılmakta, yaşanan diğer vakalar saklanmaktadır.

22. İşletmede aşağıda sıralanan birim veya işlevler var mı?

a. Bilgi İşlem Denetimi

b. Veri Güvenlik Birimi

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi, büyük ve orta ölçekli birçok firmada iş süreçlerinin bilgi teknolojileri desteği ile gerçekleşmesine neden olmuştur. Bu durumun doğal sonucu olarak üretilen verilerin hacmi artmış ve kurumları elektronik ortamlara bağımlı kılmıştır.[246]

Bilgi teknolojileri kullanımının bu kadar artması kuşkusuz bu alanda yapılan hile sayısını da arttırmıştır. Bilgi teknolojileri onca faydasının yanında işletmeler için risk oluşturmakta ve hilenin yapılması konusunda fırsat yaratmaktadır. Bilindiği gibi yapılan hilelerin birçoğu muhasebe kayıtlarında değişiklik yaparak gizlenmektedir. Durum böyle olunca bu tür hilelerin ortaya çıkartılması ayrı bir uzmanlık gerektirmektedir.

Tablo 5.62 : Bilgi İşlem Denetimi ve Veri Güvenlik Birimine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
BİLGİ İŞLEM DENETİMİ	FREKANS	YÜZDE
Evet	52	29%
Hayır	128	71%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

BÜTÜN İŞLETMELER		
VERİ GÜVENLİK BİRİMİ	FREKANS	YÜZDE
Evet	106	59%
Hayır	74	41%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

[246] Aylin Özgeneci, **Denetim Çalışmalarında Teknoloji – Veri Analizi,** Deloitte.

İşletmelerin %29'unda bilgi işlem denetimi yapılmaktadır. Geri kalan 128 işletmeden 53 tanesi bu hizmeti dışarıdan sağlamaktadır.

İşletmelerin %59'unda veri güvenlik birimi olmakla beraber, veri güvenlik birimi olmayan 74 işletmenin de 9 tanesi bu hizmeti dışarıdan sağlamaktadır.

C. İÇ KONTROL VE DİĞER SORULAR

1. İşletmede yazılı iç kontrol politika ve prosedürleri var mı?

İşletmelerin %96'sında yazılı iç kontrol politika ve prosedürleri vardır. Fakat işletmelerin 55 tanesinde var olan iç kontrol prosedürleri sadece kritik bölüm ve uygulamalar için olduğundan yeterli görülmemektedir.

Tablo 5.63 : Yazılı İç Kontrol Politika ve Prosedürlerin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	172	96%
Hayır	8	4%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

2. Bu politika ve prosedürler bir el kitabı şeklinde mi?

İç kontrollere ait politika ve prosedürler işletmelerin sadece %8'inde bir el kitabı şeklindedir.

Tablo 5.64 : Yazılı İç Kontrol Politika ve Prosedürlerin Şekline İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	14	8%
Hayır	158	92%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	172	100%

3. Var olan iç kontrol sistemi COSO ilkelerine uyumlu mu?

İşletmelerin iç kontrol sistemlerinin sadece %26'sı COSO ilkeleri ile uyumludur. Katılımcıların %61'i iç kontrol sistemlerinin COSO ilkeleri ile uyumlu olmadığını belirtirken, geriye kalan %14 katılımcı iç kontrol sistemlerinin COSO ilkeleriyle uyumlu olup olmadığını bilmediklerini belirtmiştir. Bazı katılımcılar ise COSO iç kontrol sisteminin ne olduğunu bilmedikleri için yanıt yok cevabını vermiştir.

Tablo 5.65 : İç Kontrol Sisteminin COSO İlkelerine Uyumuna İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	46	26%
Hayır	109	61%
Yanıt Yok	25	14%
Toplam	180	100%

4. İç kontrol sisteminin oluşumu için dış destek alındı mı?

İşletmelerin %21'i iç kontrol sistemlerinin oluşturulması için dış destek almıştır.

Tablo 5.66 : İç Kontrol Sisteminin Oluşumu İçin Alınan Dış Desteğe İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	38	21%
Hayır	141	78%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

5. İç kontrol sistemi politika ve prosedürleri sürekli izlenip yenileniyor mu?

İşletmelerin %95'inde iç kontrol sistemi politika ve prosedürleri sürekli izlenip yenilenmektedir.

Tablo 5.67 : İç Kontrol Sistemi Politika ve Prosedürlerinin Sürekli İzlenip Yenilenmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	171	95%
Hayır	8	4%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

6. Var olan iç kontrol sistemi hile ve yolsuzlukları önleyecek özel düzenlemeler taşıyor mu?

İşletmelerin %75'inin iç kontrol sisteminde hile ve yolsuzlukları önleyecek özel düzenlemeler mevcuttur. Ancak işletmelerde var olan kontroller hile riskini azaltsalar bile bu amaca yönelik olarak tasarlanmadığı bildirilmiştir.

Bu soruya hayır cevabını veren katılımcılar iç kontrol sistemlerinin iş süreçlerinin aksamamasına ve kalite standartlarını sağlamaya yönelik olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5.68 : İç Kontrol Sisteminin Hile ve Yolsuzlukları Önleyecek Özel Düzenlemeler Taşımasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	135	75%
Hayır	45	25%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin iç kontrol sistemlerinde hile ve yolsuzluğu önleyen düzenlemeler şu şekildedir;

- Görevlerin ayrılığı ilkesi
- Onay mekanizması
- Uygunluk denetimleri

- Süreçlerin güncellenmesi
- Çalışan hesaplarının incelenmesi
- İmza yönetmelikleri
- Yetkilendirmeler
- İhbar hatları
- Etik kurallar
- İç denetim
- Risk analizi
- Yetki limitleri
- Varlıkların korunması - Fiziki gözetim
- Analitik inceleme prosedürleri
- Bilgisayar sistemleri, uzman yazılımlar kullanmak

7. Sistemde istenmeyen erişimleri engelleyecek özel düzenlemeler var mı?

Katılımcıların tamamı iç kontrol sistemlerinde istenmeyen erişimleri önleyecek düzenlemeler olduğunu belirtmiştir.

Tablo 5.69 : Sistemde İstenmeyen Erişimleri Engelleyecek Özel Düzenlemelere İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	180	100%
Hayır	0	0%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bu tür düzenlemeler her işletmede olmasına rağmen bazı yöneticiler kontrolleri zayıf bulduğunu söylemiştir. Bazı yöneticiler ise bilgisayar sistemlerinin güvenli olduğunu ancak hile yapmak istenirse bunun imkansız olmadığını belirtmiştir.

Etkililik seviyesi değişmekle birlikte işletmelerde var olan düzenlemeler şu şekildedir:

- Erişim yetkilendirmesi (Görevlerin ayrılığına ilkesi uyarınca her çalışan kendisi için tanımlı alanlara ulaşabiliyor.)
- Kullanıcı kodu ve şifresi.
- İşletme dışından kişilerin girişini engellemek için güvenlik duvarı.

8. İşletmede şifreleme sistemi var mı?

İşletmelerin %99'unda şifreleme sistemi bulunmaktadır. İşletmelerin sadece bir tanesinde şifreleme sistemi bulunmamaktadır. Ancak görüşülen yönetici anketin yapıldığı tarihte bu yönde çalışmaların yapıldığını, şifreleme sisteminin bir ay içinde oluşturulacağını belirtmiştir.

Tablo 5.70 : Şifreleme Sistemine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	179	99%
Hayır	1	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin şifreleme sistemlerine dair özellikler ve kontroller aşağıdaki gibidir:

- Şifreler bazı işletmelerde ayda bir bazılarında üç ayda bir yenilenmektedir.
- Şifrenin değiştirme tarihi yaklaştıkça kullanıcıların bilgisayarlarına uyarı gelmektedir.

- Şifrelerini zamanında değiştirmeyen çalışanlar sisteme giriş yapamamakta, müdüründen onay aldıktan sonra IT çalışanı sistemi tekrar tanımlı hale getirmektedir.

- Şifreler 3 ayrı karakter içermek zorundadır.

- Doğum tarihi veya telefon numarası gibi şifreler sistem tarafından kabul edilmemektedir.

- Çalışanlar yeni şifre oluştururken son kullandığı 5 şifresini kullanamamaktadır.

- Çalışanların şifrelerini kendi bilgisayarlarından girip girmediği IT tarafından şifreler ile bilgisayarların IP numaralarını karşılaştırılması suretiyle kontrol edilmektedir.

- IT belli aralıklarla şifre kırma testleri yapmaktadır.

9. İşletmenin kritik noktalarında elektronik gözleme yapılıyor mu?

Araştırma sonucunda işletmelerin %93'ünün kritik noktalarda elektronik gözleme yaptığı ortaya çıkmıştır. Ancak bazı yöneticiler bu uygulamanın hileyi önleme amaçlı olmadığını, genel güvenliği sağlama amaçlı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 5.71 : Kritik Noktalarda Yapılan Elektronik Gözlemeye İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	168	93%
Hayır	12	7%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

10. İç kontrol sisteminde görevlerin ayrılığı ilkesi prosedür olarak uygulanıyor mu?

Hile riskini azaltan en önemli unsurlardan birisi işletmede görevlerin ayrılığı ilkesinin etkili olarak uygulanmasıdır. İşletmede bir sürece ilişkin kilit konumdaki görevleri aynı kişi yapıyorsa hile riski artmaktadır. Örneğin bir işlemi yapan, onaylayan ve kontrol eden aynı kişi olduğunda hem hilenin meydana gelme riski artmakta hem de gizlenmesi kolaylaşmaktadır.

Görevlerin ayrılığı ilkesi özünde araştırma kapsamındaki her işletmede mevcuttur. Ancak hayır cevabı veren işletmelerde görevlerin ayrılığı olmasına rağmen yazılı bir şekilde değildir ve prosedürlere dayanmamaktadır.

Bir işletmede ise görevlerin ayrılığı ilkesinin tam tersine kilit görevleri aynı kişinin yapması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

Tablo 5.72 : Görevlerin Ayrılığı İlkesinin Bir Prosedür Olarak Uygulanmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	169	94%
Hayır	11	6%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

11. Birden fazla imzalı onay mekanizması var mı?

İşletmelerde hile riskini azaltan unsurlardan bir tanesi de birden fazla imzalı onay mekanizmalarıdır. Araştırmaya göre en az iki imza, en fazla sekiz imza olmak üzere işletmelerin tamamında çoklu imza mekanizması mevcuttur.

Tablo 5.73 : Biden Fazla İmzalı Onay Mekanizmasının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	180	100%
Hayır	0	0%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin büyük çoğunluğunda yöneticilerin tek başına işlem yapma yetkisi yokken, birkaç işletmede bazı yöneticiler için istisnalar bulunmaktadır.

12. Tutar yönünden yetki limitleri var mı?

İşletmelerin %97'sinde tutar yönünden yetki limitleri olmasına rağmen yeterlilik derecesi işletmeden işletmeye değişmektedir. Bazı işletmelerde bu konuda imza yönetmelikleri bulunmaktadır. Bazı işletmelerde ise görüşülen iç denetim müdürleri bazı yöneticiler için limit bulunmadığını ve gerekli doğrulamaların da yapılamadığını belirtmiştir. Bir işletmede de yine aynı şekilde yönetim kurulu başkanının tek imza yetkisi olduğu ve herhangi bir limiti olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 5.74 : Tutar Yönünden Yetki Limitlerinin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	175	97%
Hayır	5	3%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bazı işletmelerde yetki limitleri olmasına rağmen yeterli olmadığı, sınırlarının çok net ifade edilemediği yöneticiler tarafından düşünülmektedir.

Yetki limiti olmayan bir işletmede ise olması yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

13. İşletmede düzenli doğrulama yapılıyor mu?

Bilindiği gibi hile riski yönetiminde hileyi önlemek kadar hile meydana geldiğinde onu en kısa zamanda ortaya çıkartmak da önemlidir. Bir işletmede düzenli olarak doğrulama yapılmasıyla, meydana gelmiş veya gelmekte olan birçok hile ortaya çıkartılırken, olası hilekarlar için de caydırıcı bir unsur olacaktır.

Araştırma sonucuna göre işletmelerin tamamında düzenli doğrulama yapılmaktadır.

Tablo 5.75 : Düzenli Doğrulama Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	180	100%
Hayır	0	0%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

14. Yapılıyorsa ne sıklıkta yapılıyor?

Doğrulamaların yapılıp yapılmaması kadar hangi sıklıkta yapıldığı da önemlidir. Aşağıda işletmelerin doğrulama yapma sıklıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Doğrulamalara genel olarak baktığımız zaman aşağıdaki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 5.76 : Doğrulamaların Yapılma Sıklığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Aylık	71	39%
Üç ayda bir	69	38%
Altı ayda bir	17	9%
Senede bir	23	13%
Toplam	180	100%

Şirketlerin çoğunluğunda doğrulamalar bankalar için aylık, borç hesapları için üç ayda bir, diğer hesaplar içinse senelik olarak yapılmaktadır. Bazı işletmeler sık çalışan hesaplar için 3 ayda bir, diğerleri için senelik doğrulamalar yapmaktadır.

15. Doğrulamalar bağımsız bir kişi tarafından mı yapılıyor?

Bir işleme ilişkin doğrulamaların, o işlemi yapan çalışan haricinde bağımsız bir kişi tarafından yapılması hile riskini azaltacaktır.

Tablo 5.77 : Doğrulamaları Yapan Kişi/Kişilerin Bağımsızlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	38	21%
Hayır	142	79%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Doğrulamalar büyük çoğunlukla işi yapan kişi tarafından yapılmaktadır. Katılımcılar, bağımsız denetim doğrulama yaptığı için işletme içinde yapılan doğrulamaların bağımsız bir kişi tarafından yapılıp yapılmadığının fazla önemsenmediğini belirtmiştir.

16. İşletmede ani denetimler yapılıyor mu?

İşletmelerde sürpriz denetim, plansız denetim de denilen ani denetimlerin yapılması caydırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin %83'ünde ani denetimler yapılmaktadır.

Tablo 5.78 : Ani Denetimlerin Yapılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	149	83%
Hayır	31	17%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

17. Habersiz kasa sayımı yapılıyor mu?

İşletmelerin %66'sında habersiz kasa sayımı yapılmaktadır. Habersiz kasa sayımı yapılmayan işletmelerin büyük çoğunluğunda kasada çok az miktarda nakit bulundurulmaktadır.

Tablo 5.79: Habersiz Kasa Sayımı Yapılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	119	66%
Hayır	61	34%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

18. Habersiz stok denetimi yapılıyor mu?

İşletmelerin sadece %33'ünde habersiz stok denetimi yapılmaktadır. Stok denetimi yapmayan işletmelerdeki bazı yöneticiler işlerin aksamasını istemedikleri için bazıları da herhangi bir hile yapıldığını düşünmedikleri için habersiz stok denetimi yapmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 5.80 : Habersiz Stok Denetimi Yapılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	60	33%
Hayır	120	67%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

19. İşletmede yapılan sözleşmeler bağımsız bir kişi tarafından kontrol ediliyor mu?

Araştırma sonucuna göre işletmelerin %96'sında yapılan sözleşmeler bağımsız bir kişi tarafından kontrol edilmektedir.

Tablo 5.81 : İşletmede Yapılan Sözleşmelerin Bağımsız Bir Kişi Tarafından Kontrolüne İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	172	96%
Hayır	8	4%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Bu kontrol aşağıdaki kişi ya da birimler tarafından yapılmaktadır.

- Hukuk departmanı
- Şirket avukatı
- Bağımsız avukat
- Hukuk müşaviri
- Yeminli mali müşavir

20. İşletmede iç denetim bölümü var mı?

İç denetimin hile riski yönetiminde taşıdığı önem çalışmamızda daha önce açıklanmıştı. Araştırma sonucuna göre işletmelerin %25'inde iç denetim bölümü bulunmaktadır.

Tablo 5.82 : İç Denetim Bölümünün Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	45	25%
Hayır	135	75%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İç denetim birimi olan 45 işletmeden 3 tanesinde iç denetim bölümü ayrı bir şekilde değil, başka biri birimin içinde yer almaktadır.

İç denetim bölümü olan işletmelerden 24 tanesi ise aynı zamanda bağlı oldukları holding veya ana şirket iç denetim bölümü tarafından da denetlenmektedir.

Bir işletmenin iç denetim birimi de teftiş kurulu şeklinde yapılanmıştır.

21. Yoksa dış destek alıyor mu?

Kendi bünyesinde iç denetim bölümü olmayan 135 işletmenin %96'sı dış destek almaktadır.

Tablo 5.83 : İç Denetim Bölümü Olmayan İşletmelerin Dış Destek Alıp Almadıklarına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	130	96%
Hayır	5	4%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	135	100%

İç denetim konusunda dış destek alan işletmeler bu desteği bağlı oldukları holdingden/ana şirketten ve bağımsız bir firmadan almaktadırlar.

Tablo 5.84 : İç Denetim Bölümü Olmayan İşletmelerin Nereden Dış Destek Aldığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bağlı olduğu holdingden	87	67%
Bağlı olduğu ana şirketten	41	32%
Bağımsız bir firmadan	2	2%
Toplam	130	100%

22. İç denetim bölümü nereye bağlı ?

İç denetim bölümünün faaliyetlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için bağımsızlığının sağlanması çok önemlidir. IIA Uygulama Önerilerine göre iç denetim birimi işlevsel olarak denetim komitesi ve yönetim kuruluna bağlı olmalıdır.

Tablo 5.85 : İç Denetim Bölümünün Bağlı Bulunduğu Kişiye/Birime İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Yönetim Kurulu	28	58%
Denetim Komitesi	4	8%
Finans Direktörü	1	2%
İcra Kurulu Başkanı	2	4%
Kurumsal Yönetim Komitesi	1	2%
Genel Müdür	5	10%
Denetleme Kurulu	3	6%
Risk Yönetim Departmanı	1	2%
Mali İşler Müdürlüğü	3	6%
Toplam	48[247]	100%

23. İç denetim bölümü kaç kişiden oluşuyor?

İç denetim bölümü olan 45 işletme ve 3 holding olmak üzere 48 işletmede toplam 176 tane iç denetçi çalışmaktadır. İşletmedeki iç denetim bölümleri %35 oranla iki kişiden oluşmaktadır. Tek kişilik iç denetim bölümü %21'lik oranla ikinci sıradadır.

[247] Yirminci soruda 45 işletmenin kendi bünyesinde iç denetim bölümü olduğunu belirtmiştik. Ancak anket çalışmamız kapsamında holdinglerle de görüştük. Bu nedenle hakkında yeterli verilere sahip olduğumuz 3 holding iç denetim bölümünü de genel kapsamlı sorulara ekledik. Bahsi geçen 48 iç denetim bölümü toplam 93 işletmenin iç denetim faaliyetini yerine getirmektedir.

Tablo 5.86 : İç Denetim Bölümünün Kaç Kişiden Oluştuğuna İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Bir kişi	10	21%
İki kişi	17	35%
Üç kişi	3	6%
Dört kişi	3	6%
Beş kişi	4	8%
Sekiz kişi	2	4%
Dokuz kişi	1	2%
Onbir kişi	2	4%
Ondört kişi	1	2%
Otuz kişi	1	2%
Yanıt Yok	4	8%
Toplam	48	100%

24. Çalışan kaç iç denetçinin CIA belgesi var?

İşletmelerin iç denetim bölümlerinde çalışan 176 iç denetçinin %11'i sertifikalı iç denetçidir.

Tablo 5.87 : İç Denetçilerin Kaç Tanesinin CIA Belgesine Sahip Olduğuna İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	20	11%
Hayır	156	89%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	176	100%

25. Çalışan kaç kişinin CFE belgesi var?

Araştırma kapsamındaki 180 işletmenin 3 tanesinde CFE belgeli çalışan vardır. Bu 3 işletmede de 4 kişi sertifikalı hile incelemecisidir.

26. İç denetim bölümünün yazılı politika ve prosedürleri var mı?

İç denetim bölümlerinin %90'ı yazılı politika ve prosedürlere sahiptir.

Tablo 5.88 : İç Denetim Bölümünün Yazılı Politika ve Prosedürlerinin Olmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	43	90%
Hayır	5	10%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

27. İç denetim bölümü risk değerlendirmesi yapıyor mu?

İç denetim bölümlerinin %88'i risk değerlemesi yapmaktadır. Risk yönetim birimi olan işletmelerde iç denetim, bu faaliyeti risk yönetim birimiyle koordineli bir şekilde yürütmektedir.

Tablo 5.89 : İç Denetim Bölümünün Risk Değerlendirmesi Yapmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	42	88%
Hayır	6	13%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

28. İç denetim hile riskini ölçüp değerlendiriyor mu?

Çalışmamızın ana konusunu olan hile riski değerlendirmesi %52 oranında yapılmaktadır. Ancak hile riski değerlendirmesi yapan işletmelerden hiçbiri bu değerlendirmeyi kapsamlı bir şekilde yapmamakta ve yapılan değerlendirme işletmenin tüm hile risklerini kapsamamaktadır. İşletmenin genel riskleri belirlenirken bazı hile riskleri de gözönüne alınması suretiyle değerlendirme gerçekleştirilmektedir.

Tablo 5.90 : İç Denetim Bölümünün Hile Riskini Ölçüp Değerlendirmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	25	52%
Hayır	23	48%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

Hile riski değerlendirmesi yapılmayan işletmelerdeki bazı yöneticilere risk yönetiminde önceliği işletmenin sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşıyan risklere verdiklerini, hile risklerinin yapılan önceliklendirmede alt sıralarda kaldığı için bu konuda bir çalışma yapmadıklarını belirtmiştir.

29. İç denetim çalışmalarında analitik inceleme prosedürleri kullanılıyor mu?

İç denetim çalışmalarının %90'ında analitik inceleme prosedürleri kullanılmaktadır.

Tablo 5.91 : İç Denetim Çalışmalarında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Kullanımına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	43	90%
Hayır	5	10%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

30. İç denetim çalışmalarında bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanılıyor mu?

Bilgisayar destekli denetim tekniklerinin kullanılması işletmenin faaliyetleri izlemesine önemli bir şekilde yardımcı olmaktadır. Ek olarak çok sayıdaki yazılım programları işletmelere hileleri araştırma ve ortaya çıkarma olanağı sağlamaktadır.

İç denetim çalışması yapan birimlere bakıldığı zaman sadece %23'ünün bilgisayar destekli denetim teknikleri kullandığı görülmektedir.

Tablo 5.92 : İç Denetim Çalışmalarında Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri Kullanımına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	11	23%
Hayır	37	77%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

31. İç denetim çalışmalarında denetim programları kullanılıyor mu?

İşletmelerin %19'u iç denetim çalışmalarında denetim programlarından faydalanmaktadır.

Tablo 5.93 : İç Denetim Çalışmalarında Denetim Programları Kullanımına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	9	19%
Hayır	39	81%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	48	100%

32. Çalışanlar yaşam biçimi aşırılıkları açısından gözleniyor mu?

Çalışanlarla ilgili hile belirtilerinden bir tanesi yaşam biçimlerinde meydana gelen ani değişikliklerdir. Çalışmanın daha önceki bölümlerinde açıklanmakla beraber çalışanların çoğu hileyi maddi fayda sağlamak için yapmaktadır. Hile yaptıktan sonra hayat standartları yükselmekte, daha zengin bir yaşam sürmeye başlamaktadırlar.

Aniden zenginleşen her çalışan hile yapıyor anlamına gelmemekle beraber her zaman böyle bir olayın gerçekleşme ihtimalinin olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu

konuda birçok yöneticinin düştüğü yanılgı bu tip incelemelerin genel denetimin bir parçası olduğu, iç denetçilerin ya da bağımsız denetçilerin bu incelemeyi yapacağını zannetmeleridir. Oysa ki bir çalışanın hile yaptığını en kolay anlayacak kişi onunla beraber çalışan diğer iş arkadaşlarıdır. Dolayısıyla bir çalışanın yaşam biçimindeki aşırılıklar birim yöneticisi tarafından gözlenmeli, çalışanlardan gelen ihbarlar ciddiye alınarak derinlemesine araştırılmalıdır.

Tablo 5.94 : Çalışanların Yaşam Biçimi Aşırılıkları Açısından Gözlenmelerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	62	34%
Hayır	118	66%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Türkiye'deki işletmelere bakıldığı zaman böyle bir gözlemin işletmelerin %34'ünde yapıldığını görülmektedir.

Bazı işletmeler bu tip gözlemleri çalışanların özel hayatına saygısızlık olarak nitelendirmekte, bu tür hile belirtileri ile ilgilenmemektedir. (Bir kısmı da hile belirtisi olduğunun farkında bile değildir.) Bu tür işletmelerde kişi dikkat çekerse ya da herhangi bir ihbar gelirse bu tip incelemeler yapılmaktadır.

Bazı işletmelerde ise bu tip belirtilere çok ciddi şekilde dikkat edilmektedir. Bu işletmelere de bakıldığı zaman geçmişte bu belirtiler yardımıyla birçok hile vakasının ortaya çıkartıldığı görülmektedir.

33. Çalışanlar kötü alışkanlıkları açısından gözleniyor mu?

Çalışanları hile yapmaya iten nedenlerden biri olan mali baskılardan daha önce bahsetmiştik. Bazı vakalarda mali baskıların çıkış noktası kişinin kötü alışkanlıkları olabilir. Çalışanın aşırı derecede kumar tutkusu, gece hayatına, alkol veya uyuşturucuya olan düşkünlüğü, paraya olan ihtiyacını arttırarak çalışan üzerinde baskı oluşturabilir.

Tablo 5.95 : Çalışanların Kötü Alışkanlıkları Açısından Gözlenmelerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	65	36%
Hayır	115	64%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin %36'sında çalışanlar, ilgili birim yöneticileri tarafından kötü alışkanlıkları açısından gözlenmektedir. Bir önceki soruda olduğu gibi bu konuda da işletmeler özel hayata saygı nedeniyle bu tip gözlemler yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu tür işletmelerde çalışan ancak işini aksatırsa ya da ihbar gelirse incelemeler yapılmaktadır.

İşletmelerden birinde yaşanan vakada, bir çalışanın rastgele iddia adlı bahis oyunu oynadığı görülmüş ve bu oyuna olan bağlılığının öğrenilmesi için takibe alındığı belirtilmiştir.

34. Çalışanların işletme ile ilişkili kişilerle olan bağlantıları inceleniyor mu?

Çalışanların tedarikçilerle ya da müşterilerle normal dışı ilişkilerinin olması önemli bir hile belirtisi olarak kabul edilir. Bu nedenle işletme bu konudaki kurallarını net bir şekilde ifade etmeli, çalışanların üçüncü kişilerle olan ilişkilerini incelemelidir.

Tablo 5.96 : Çalışanların İşletme İle İlişkili Kişilerle Olan Bağlantılarının İncelenmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	79	44%
Hayır	101	56%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Yapılan araştırmaya göre işletmelerin %44'ünde çalışanların işletme ile ilişkili üçüncü kişilerle olan ilişkileri izlenmektedir. İşletmelerin birçoğu çalışanlarının üçüncü kişilerle iş ilişkisi dışında yakın ilişki içinde olmasından rahatsızlık duymaktadır. Bazı işletmelerde bu tip ilişkileri çok sıkı takip edilmekte hatta düzenli olarak denetlenmektedir.

Bazı işletmelerde ise bu konuda kurallar koyulmakta ancak takipleri yapılmamaktadır. Örneğin bir çalışanın tedarikçi firmadan bir kişiyle akrabalık bağı olduğu zaman bildirilmesi gerekmektedir. Bildirimlerin yapılıp yapılmadığı takip edilmemekte ancak bildirilmemişse ve daha sonra ortaya çıkarsa yaptırım uygulanmaktadır.

Bu soruya hayır cevabını veren birçok yönetici de yıllardır aynı müşteri ve tedarikçilerle çalıştıklarını bu nedenle riskli bir durum görmediklerini ve inceleme yapmadıklarını belirtmişlerdir.

Bazı yöneticiler ise tedarikçilerle olan ilişkilerin incelendiğini ancak bu incelemenin hile riskini azaltma amacı taşımadığını bildirmiştir.

35. İşletmede düzenli bağımsız denetim yapılıyor mu?

İşletmelerin %99'unda düzenli olarak bağımsız denetim yapılmaktadır.

Tablo 5.97 : İşletmede Düzenli Bağımsız Denetim Yapılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	178	99%
Hayır	2	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

36. Son beş yılda olumlu görüş dışında bir bağımsız denetim görüşü alındı mı?

İşletmelerin sadece %1'i olumlu görüş dışında bir bağımsız denetim görüşü almıştır.

Tablo 5.98 : Son Beş Yılda Olumlu Görüş Dışında Bağımsız Denetim Görüşü Alınıp Alınmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	2	1%
Hayır	135	76%
Yanıt Yok	41	23%
Toplam	178	100%

37. İşletmede beyaz yakalı yöneticiler başta olmak üzere çalışanlar düzenli olarak izin kullanıyor mu?

Uzun yıllar boyunca izin kullanmayan çalışanların varlığı önemli bir hile belirtisidir. Nitekim yapılan görüşmelerde yöneticiler de bu teoriyi doğrular hile vakaları anlatmıştır.

Türkiye'deki işletmelerin %89'unda yıllık izin kullanımları çalışanların isteğine bağlıdır. Yöneticiler izin kullanımlarının teşvik edildiğini ancak bir zorunluluk olmadığını belirtmiştir. Bu işletmelerde teşvik edilmesine rağmen çalışanlar istemezlerse izin kullanmamaktadır. Nitekim yöneticilerin çoğu zaman işlerin yoğunluğu nedeniyle izne çıkamadıkları belirtilmiştir.

Tablo 5.99 : İşletmede Düzenli İzin Kullanımına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	19	11%
Hayır	161	89%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin ancak %11'ine izin kullanımı zorunlu tutulmaktadır. Bu 19 işletmeden sadece 3 tanesinde zorunluluk hileyi önleme amacı taşırken, diğer 16 işletmede çalışanlar izin kullanmadığı zaman karşılığını ücret olarak ödememek için izin kullanımı zorunlu tutulmaktadır.

Bazı işletme yöneticileri izin kullanımlarının mavi yakalar için zorunlu, yöneticiler için isteğe bağlı olduğunu belirtse de hile riski açısından asıl önemli olan beyaz yakalı çalışanların düzenli olarak izne çıkmasıdır.

38. Son beş yılda işletmede hile araştırması yapıldı mı?

İşletmelerin %83'ünde son beş yılda hile araştırması yapılmıştır. Bu araştırmalar genellikle iç denetim birimleri tarafından yapılmaktadır. Kendi bünyesinde iç denetim birimi olmayan şirketlerin hile araştırmalarını bağlı oldukları holding ya da ana şirket iç denetim birimleri yapmaktadır.

Tablo 5.100 : Son Beş Yılda Hile Araştırması Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	150	83%
Hayır	29	16%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

Hile araştırması yapılan işletmelerde bu araştırmalar genellikle;

1. Genel denetimler sırasında her bir iş süreci incelenirken ya da

2. Hile yapıldığı yönünde bir ihbar alınırsa yapılmaktadır.

Bunların haricinde çoğu işletmede ayrı olarak, düzenli bir şekilde hile araştırması yapılmamaktadır.

Görüşülen holding ve ana şirket iç denetim birim yöneticileri, denetim için zamanlarının kısıtlı olduğu ve bu nedenle çok temel konularda hile araştırması yapıldığını, detaylı incelemelerin ancak ihbar gelirse yapıldığını belirtmişlerdir.

39. Dışarıdan destek alınarak bir hile araştırması yapıldı mı?

İşletmelerin %7'sinde dışarıdan destek alınarak hile araştırması yapılmıştır. Bazı işletmeler hile araştırmalarını hem kendileri yapıp hem de dış destek alırken, bazı işletmeler araştırmayı doğrudan dışarıdan bir şirkete yaptırmıştır.

Tablo 5.101 : Son Beş Yılda Dışarıdan Destek Alarak Hile Araştırması Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	13	7%
Hayır	164	91%
Yanıt Yok	3	2%
Toplam	180	100%

40. Yapıldıysa hangi tür hileler araştırıldı?

Katılımcıların hile konusundaki tutumu nedeniyle bu soruya yeterli cevap alınamamıştır. Genellikle gelen ihbarlara göre araştırma yapıldığı, özellikle bir hile türü için araştırma yapılmadığı söylenmiştir. Ancak görüşülen yöneticilerin işletmelerinde hile riskini yüksek gördükleri, en çok hile ihbarı yapılan ve en çok hile gerçekleşen alanlar şu şekildedir:

- Satış hileleri
- Satın alma hileleri
- Naylon fatura
- Varlıkların kötüye kullanılması

- Nakit hırsızlığı
- Evrakta sahtecilik
- Tedarikçilerle uygun olmayan ilişkiler
- Rüşvet
- Bayilerle uygun olmayan ilişkiler
- Suistimal ve zimmet

Görüşmeler sürecinde dikkati çeken bir husus da görüşülen bütün yöneticilerin hileli finansal raporlama risklerinin olmadığını söylemesidir.

41. Araştırma sonucu kesinleşen hile eylemleri oldu mu?

Tablo 5.102 : Yapılan Araştırma Sonucunda Kesinleşen Hile Eylemlerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	141	93%
Hayır	3	2%
Yanıt Yok	7	5%
Toplam	151	100%

Katılımcılar işletmelerinde hile vakalarının yaşandığını belirtmiş ancak çoğu bu vakalar hakkında ayrıntılı bilgi vermek istememiştir. Yanıt veren çalışanlar yaşanan hile türlerini/hile vakalarını aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Satın alma hileleri
- Rüşvet
- Komisyon hileleri
- Faturaların yanlış yönlendirilmesi

- Gider beyanlarında hile
- Varlıkların kötüye kullanılması
- Satış rakamlarının olduğundan fazla gösterilmesi
- Olmayan satışların varmış gibi gösterilmesi
- Nakit hırsızlığı
- Evrak yolsuzluğu
- Naylon fatura
- Emniyeti suistimal
- Muhasebe sistemi üzerinde fiyat değişikliği yaparak çıkar sağlama
- Hayalet çalışan oluşturulması
- Tedarikçi ile uygun olmayan ilişkiler/ işbirliği
- Daha iyi teklif varken tanıdık satıcıya iş yönlendirme
- Sahte diploma
- Kayıtlarla oynayıp performansı değiştirme
- Sahte fatura oluşturulması
- Stok hırsızlığı
- Demirbaş hırsızlığı

Katılımcılar yaşanan bu hile vakalarının küçük çaplı olduğunu, işletmeye çok fazla finansal zarar vermediğini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların hepsi işletmelerinde hiçbir zaman büyük çaplı hilelerin yaşanmadığını da söylemiştir.

42. Araştırma sonucu işletme içi ceza alan çalışan oldu mu?

Araştırmalar sonucunda kesinleşen hile vakaları için çeşitli cezalar uygulanmıştır. Hakkında yeterli delil elde edilemeyen 3 kişi hakkında bir şey yapılmamıştır.

Tablo 5.103 : Yapılan Araştırma Sonucunda İşletme İçi Ceza Alan Çalışanlara İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	141	93%
Hayır	3	2%
Yanıt Yok	7	5%
Toplam	151	100%

Kesinleşen hile vakalarında işletmelerin tümü hile yapan kişiyi cezalandırmıştır. İşletmelerde verilen cezalar ikinci bölüm 19. soruda açıklanmıştır. Burada da yapılan hilenin ağırlığına göre çalışanlar yukarıda belirtilen şekillerde cezalandırılmıştır.

43. Araştırma sonucunda mahkemeye verilen çalışan oldu mu?

Araştırma sonunda hile yapan çalışanların %72'si mahkemeye verilmiştir.

Tablo 5.104 : Yapılan Araştırma Sonucunda Çalışanların Mahkemeye Verilmesine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	107	72%
Hayır	27	18%
Yanıt Yok	14	9%
Toplam	148	100%

44. Cezası kesinleşen çalışan oldu mu?

Davaların çok büyük çoğunluğu alacak davası şeklinde açılmıştır. Görüşülen şirketler içinde ceza davası da açan sadece 2 işletme vardır. Bu iki işletmeden birer kişi

olmak üzere toplam 2 kişinin şu anda hapiste olduğu bildirilmiştir. Üç kişinin ise davası devam etmektedir.

Alacak davalarında ise bir kısım davalar sonuçlanmakla beraber mahkeme süreçlerinin yavaş işlemesi nedeniyle bazı davalar da devam ediyor.

45. İşletmede ihbar hattı mekanizması var mı?

İhbar hatlarının hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılması konusundaki önemine çalışmamızın teorik kısmında değinmiştik.

Tablo 5.105 : İşletmede İhbar Hattı Mekanizmasının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	38	21%
Hayır	142	79%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

İşletmelerin tümünde ihbar yapılabilmesine rağmen dünyada kabul gören konseptiyle ihbar hatları sadece 38 işletmede mevcuttur. İhbar hattı olmayan diğer işletmelerde çalışanlar iç denetim birimine ya da kendilerine yakın gördükleri yöneticilere ulaşarak, işletme dışından üçüncü kişiler ise posta yoluyla ilgili kişilere ulaşarak ihbarda bulunabildikleri belirtilmiştir.

46. Varsa, hat kime bağlı?

İhbar hattının var olması kadar bağımsız bir kişiye ya da birime bağlı olması da önemlidir. İşletmelerin ihbar hatları %30 oranla en çok bağlı bulundukları holding yönetim kurulu başkanına bağlıdır.

Tablo 5.106 : İhbar Hattının Kime Bağlı Olduğuna İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Holding yönetim kurulu başkanına	15	30%
Yurtdışında bulunan ana şirkete	8	16%
Ombudsmana	5	10%
Holding iç denetim müdürüne	5	10%
Denetim komitesine	4	8%
İnsan kaynaklarına	4	8%
Finans müdürüne	1	2%
İç denetim birimine	2	4%
Yönetim kurulu başkanına	1	2%
Ana şirkete	1	2%
CEO	2	4%
CFO	1	2%
Yanıt yok	1	2%
Toplam	50	100%

Bazı işletmelerde ihbar hattı birden fazla kişiye ya da birime bağlıdır. İhbar hattı olan işletme sayısı 38 olmasına rağmen toplam 50 kişiye/birime bağlı olmasının nedeni budur.

Ana şirketi yurtdışında olan işletmelerde çalışanların isterlerse yurtiçine, isterlerse yurtdışına ihbarda bulunabildikleri belirtilmiştir.

47. İhbar hattı konusunda dış destek alınıyor mu?

İhbar hattı olan 38 işletmenin hiçbiri bu konuda dış destek almamaktadır.

Tablo 5.107 : İhbar Hattının Konusunda Dış Destek Alınıp Alınmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	0	0%
Hayır	38	100%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	38	100%

48. İhbar hattı varsa son iki yılda hile ihbarı yapıldı mı?

İşletme ihbar hatlarının %95'ine son iki yılda hile ihbarı yapılmıştır. Katılımcılar bazı ihbarlar asılsız olsa bile yine de hilelerin ortaya çıkartılmasında ihbar hatlarını etkili gördüklerini belirtmiştir.

Tablo 5.108 : Son İki Yılda İhbar Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	36	95%
Hayır	2	5%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	38	100%

Bu soruya hayır cevabı veren 2 işletme ihbar hatlarının çok yakın bir zaman önce kurulduğunu ve bir istatistik verecek kadar zaman geçmediğini belirtmişlerdir. İhbar hatları olmayan 41 işletmede de 48. soruda bahsi geçen yollarla ihbarda bulunulmuştur.

D. MUHASEBE VE DİĞER İŞLETME İŞLEVLERİNE YÖNELİK SORULAR

1.İşletmede yazılı muhasebe politika prosedürleri var mı?

Muhasebe politika ve prosedürleri, hileyle ilişkilerini de içererek, belgelendirilmeli, uygulanmalı ve tüm çalışanlara iletilmelidir.

Araştırmaya göre işletmelerin %90'ında yazılı muhasebe politika ve prosedürleri bulunmaktadır.

Tablo 5.109 : Yazılı Muhasebe Politika ve Prosedürlerin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	162	90%
Hayır	18	10%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

2. Yazılı muhasebe hesap planı ve açıklamaları var mı?

İşletmelerin %98'inde yazılı muhasebe hesap planı ve açıklamaları bulunmaktadır.

Tablo 5.110 : Yazılı Muhasebe Hesap Planı ve Açıklamaların Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	177	98%
Hayır	3	2%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

3. Yazılı satın alma politika ve prosedürleri var mı?

İşletmelerin %99'unda yazılı satın alma politika ve prosedürleri vardır.

Tablo 5.111 : Yazılı Satın alma Politika ve Prosedürlerin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	178	99%
Hayır	2	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

4. Yazılı seyahat ve harcama politika ve prosedürleri var mı?

İşletmelerin %99'unda yazılı seyahat ve harcama politika ve prosedürleri vardır.

Tablo 5.112 : Yazılı Seyahat ve Harcama Politika ve Prosedürlerin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	178	99%
Hayır	2	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

5. İşletmede düzenli bir belge akış sistemi var mı?

İşletmelerin tamamında düzenli bir belge akış sistemi vardır.

Tablo 5.113 : İşletmede Düzenli Bir Belge Akış Sisteminin Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	180	100%
Hayır	0	0%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

6. Önemli belge düzenlemeleri ve akışlarında bağımsız bir kontrol var mı?

İşletmelerin %92'sinde önemli belge düzenlemeleri ve akışlarında bağımsız bir kontrol vardır.

Tablo 5.114 : Önemli Belge Düzenlemeleri ve Akışlarında Bağımsız Bir Kontrolün Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	166	92%
Hayır	14	8%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

7. İşletmede toplanan paralar günlük olarak bankaya gidiyor mu?

İşletmelerin %99'unda toplanan paralar günlük olarak bankaya yatırılmaktadır. İşletmelerin neredeyse tamamına yakını kasa kullanımını minimum düzeye indirmiştir. İşletmelerde ya kasa kullanılmamakta ya da günlük ihtiyaçları karşılayacak kadar meblağ tutulmaktadır. Ödemeler ve tahsilatlar banka aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Tablo 5.115 : Paraların Günlük Olarak Bankaya Yatırılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	178	99%
Hayır	2	1%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

8. Kullanılan her türlü belge önceden sıra numaralı mı?

İşletmelerin %93'ünde kullanılan belgeler önceden sıra numaralıdır.

Tablo 5.116 : Kullanılan Belgelerin Önceden Sıra Numaralı Olup Olmamasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	168	93%
Hayır	7	4%
Yanıt Yok	5	3%
Toplam	180	100%

9. Aşağıda sıralanan işlevlerde görevlerin ayrılığı ne oranda gerçekleşiyor?

Nakit tahsilat

Kasa sayımı

Bankaya para yatırma

Para yatırma makbuzlarının doğrulanması

Banka doğrulamaları

Nakit ödemeler

İşletmelerin bir kısmında kasa kullanılmamaktadır. İşletmelerin çoğunda ise kasa kullanımı ufak meblağlar ile kısıtlıdır. İşletme kasalarında kargo, yiyecek gibi günlük masraflara yetecek kadar tutar bulundurulduğu bildirilmiştir. Yüksek tutarlı nakit ödemelerin yapılmadığı, tüm ödeme ve tahsilatların banka aracılığı ile yapıldığı belirtilmiştir.

Yukarıda açıkladığımız nedenlerden dolayı bu soruda bahsi geçen görevler ayrılığının ne oranda gerçekleştiği hakkında net bir cevap elde edemedik ancak işletmelerin çoğu için bu alandaki hile riskinin diğer alanlara göre düşük olduğunu söyleyebiliriz.

10. İşletmede hayali işletmeler yönelik inceleme yapılıyor mu?

Hayali işletmelere yönelik inceleme işletmelerin ancak %22'sinde yapılmaktadır.

Tablo 5.117 : Hayali İşletmelere Yönelik İnceleme Yapılıp Yapılmamasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	40	22%
Hayır	140	78%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

Hayali işletmelere yönelik incelemeler yapan işletmelerde bu inceleme, yeni bir satıcı ile iş ilişkisi başlarken yapılmaktadır. Bazı işletmelerde her ne kadar hayali işletme yaratmanın çok zor olduğunu düşünülse bile yine de bu yönde incelemeler yapılmaktadır. İncelemeler sonucunda hayali işletmeye rastlayan bir şirket olmuştur.

Bazı işletmeler hayali işletme olup olmadığına genel denetimler sırasında bakmamakta, sadece bu yönde ihbar olursa araştırma yapmaktadırlar.

140 işletme ise aşağıdaki sebeplere dayanarak hayali işletmelere yönelik herhangi bir inceleme yapmamaktadır:

- Sistemlerinin çok güvenli olduğunu ve bu yüzden hayali işletme yaratılamayacağını düşünmeleri,
- Yıllardır aynı firmalarla çalışmaları,
- Riskli bir alan olarak görmemeleri,
- Denetimlerini holding iç denetim birimi yapan işletmelerde zamanın kısıtlı olması nedeniyle detaylı incelemelerin yapılamaması.

Katılımcılara bu soru yöneltildiğinde birçoğu "Bu mümkün değil" yanıtını vermiştir.

11. Satıcı ana dosyasına erişim kısıtlı mı?

İşletmelerin %68'inde satıcı ana dosyasına erişim kısıtlıdır.

Tablo 5.118 : Satıcı Ana Dosyasına Erişimin Kısıtlı Olup Olmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	122	68%
Hayır	9	5%
Yanıt Yok	49	27%
Toplam	180	100%

12. Yöneticilerin sisteme girip işlem yapma yetkileri var mı?

İşletmelerin %43'ünde yöneticilerin siteme girip işlem yapma yetkileri vardır. Bu soruda asıl sorgulanan yöneticilerin kendi yetkilerini aşan işlemler yapmasının mümkün olup olmadığıdır.

Bazı katılımcılar yöneticilerin böyle bir yetkisinin olduğunu ancak işletmenin bilgisayar sisteminde iz bırakmadan hile yapmasının mümkün olmadığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden birkaçı ise bu yetkilerinden rahatsızlık duyduklarını, hiçbir işlem yapmadan sadece raporları görmelerinin kendileri için yeterli olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 5.119 : Yöneticilerin İşlem Yapma Yetkilerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	77	43%
Hayır	103	57%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

13. Sisteme giren satıcıların bağımsız incelemesi yapılıyor mu?

İşletmelerin %57'sinde sisteme girilen yeni satıcıların bağımsız incelemesi yapılmaktadır.

Tablo 5.120 : Sisteme Giren Satıcıların Bağımsız İncelemesinin Yapılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	102	57%
Hayır	77	43%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

İşletmelerin bir kısmında satıcılara yönelik yapılan incelemelerin başında satıcının referanslarına bakmak geliyor. Satıcının yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olduğu kanaatine varıldıktan sonra gerekli belgeler tamamlandıktan sonra iş ilişkisi kuruluyor.

Bazı işletmelerde ise sistem üzerinden onay mekanizmalarıyla inceleme yapılıyor.

İşletmelerin bir kısmı Maliye Bakanlığı'nın yayınladığı kod listesini kontrol ederken uluslararası kara listelere bakan işletmeler de mevcut.

Bazı katılımcılar düşük tutarlı alımlar için herhangi bir inceleme yapılmadığını, sadece büyük alımlarda piyasa araştırmaları yapıldığını belirtmiştir.

Bazı işletmeler ise satıcılar için yapılan bu incelemenin hile riskini azaltma amacı taşımadığını, kalite amaçlı olduğunu belirtmişlerdir.

14. Onaylı satıcı listesi uygulaması var mı?

İşletmelerin %84'ünde onaylı satıcı listesi uygulaması vardır. Onaylı satıcı listesi işletmelerin çoğunda var olmakla beraber bazı işletmelerde güncel değildir. Bazı yöneticiler de var olan bu uygulamanın hileyi önleme amaçlı olmadığını, maliyetleri kontrol altında tutmayı amaçladığını belirtmiştir.

Tablo 5.121 : Onaylı Satıcı Listesi Uygulamasının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	152	84%
Hayır	28	16%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

15. İşletmelerde kredi limiti belirleme uygulaması var mı?

İşletmelerin %82'sinde kredi limiti belirleme uygulaması vardır.

Tablo 5.122 : Kredi Limiti Belirleme Uygulamasının Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	147	82%
Hayır	33	18%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

16. Satın alma sipariş formu olmadan işlem yapılıyor mu?

İşletmelerin %4'ünde satın alma sipariş formu olmadan işlem yapılabilmektedir.

Tablo 5.123 : Satın alma Sipariş Formu Olmadan İşlem Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	8	4%
Hayır	172	96%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

17. İşletmede teslim alma bölümü var mı?

İşletmelerin %96'sında depo, ambar gibi teslim alma bölümü vardır.

Tablo 5.124 : Teslim Alma Bölümünün Varlığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	172	96%
Hayır	8	4%
Yanıt Yok	0	0%
Toplam	180	100%

18. Sipariş formu, satış faturası ve alış raporu karşılaştırılması yapılıyor mu?

İşletmelerin sadece %2'sinde sipariş formunun, satış faturasının ve alış raporunun karşılaştırması yapılmamakta ve sorun olarak görülmemektedir.

Evet cevabı veren katılımcıların birçoğu ise bu karşılaştırmanın kullanılan bilgisayar yazılımı tarafından otomatik olarak yapıldığını belirtmiştir.

Tablo 5.125 : Sipariş Formu, Satış Faturası ve Alış Raporunun Karşılaştırılmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	176	98%
Hayır	3	2%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

19. Aşağıda sıralanan işlevlerde görevlerin ayrılığı ne oranda gerçekleşiyor?

- Satın alma talebi
- Satın alma işlevinin onaylanması
- Malların teslim alınması
- Ödemenin yapılması

Satın alma hileleri işletme yöneticileri tarafından en riskli alanlardan biri olarak görülmekte bu nedenle bu alanda görevlerin ayrılığı ilkesine dikkat edilmektedir. İşletmelerin ***tamamında*** satın almaya yönelik görevlerin ayrılığı vardır. Yukarıdaki görevleri işletmelerde en az iki kişi yapmaktadır.

20. İşe alma işlevi ile bordro işlevi birbirinden ayrı mı?

İşletmelerin %70'inde işe alma işlevi ile bordro işlevi birbirinden ayrıdır.

Tablo 5.126 : İşe Alma İşlevi İle Bordro İşlevinin Birbirinden Ayrı Olmasına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	126	70%
Hayır	53	29%
Yanıt Yok	1	1%
Toplam	180	100%

21. Hayali çalışanları önlemek için veri tabanları karşılaştırması yapılıyor mu?

Özellikle çalışan sayısı fazla olan işletmeler için önemli olan hayali çalışan yaratma riskine yönelik olarak işletmelerin %18'inde bir inceleme yapılmaktadır.

Tablo 5.127 : Hayali Çalışanları Önlemek İçin Veri Tabanı Karşılaştırması Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Evet	33	18%
Hayır	142	79%
Yanıt Yok	5	3%
Toplam	180	100%

Hayali çalışanlara yönelik incelemelerin bu kadar düşük olmasının sebebi yöneticilerin, sistemin bu karşılaştırmayı otomatik olarak yaptığı için ayrıca bir inceleme yapmaya gerek duymamalarıdır. Hayali işletmeler gibi hayali çalışan yaratılma ihtimalini de olmayacağını düşünerek dikkate almamaktadırlar.

22. Aşağıda sıralanan işlevlerde görevlerin ayrılığı ne oranda gerçekleşiyor?

Çekin düzenlenmesi

Çekin imzalanması

Çekin dağıtımı

Banka doğrulamaları

Tablo 5.128 : İşletmelerde Çek İşlemlerine İlişkin Cevaplar

BÜTÜN İŞLETMELER		
	FREKANS	YÜZDE
Çek kullanılmıyor	42	23%
Farklı kişiler	136	76%
Yanıt Yok	2	1%
Toplam	180	100%

İşletmelerin %23'ünde çek kullanılmamaktadır. Çek kullanan 136 işletmenin 44 tanesinde yani %32'sinde çek kullanımı çok az miktardadır. Çek kullanan işletmelerin tümünde yukarıda bahsedilen görevlerde en az 2, en çok 4 kişi olmak üzere görevlerin ayrılığı vardır.

6. SONUÇ

Bir işletmede hilenin meydana gelmesine zemin hazırlayan çok farklı unsurlar vardır. İşletmelerin taşıdıkları özellikler, faaliyette bulundukları sektör, çalışanların nitelikleri gibi faktörler değiştikçe bu unsurlar da değişmektedir. Çalışmamız boyunca işletmelerde hile riskini azaltıcı kontrollerden bahsettik. Bu kontrollerin birçoğu işletmelerin tümü için uygulanabilir genel kontrollerdi. Örneğin etik kuralların oluşturulup çalışanlara etkili şekilde aktarılması ya da cezalandırma korkusunun yaratılması gibi. Ancak hile riskinin etkili bir şekilde azaltılabilmesi için her işletmenin genel kontrollere ek olarak kendi yapısına özel kontroller uygulaması gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak yapılan hile riski değerlendirmesi işletmelerin eksik yanlarını görmesini sağlayarak, yeni kontroller geliştirmelerine ya da var olan kontrollerini güçlendirmelerine olanak sağlamaktadır.

Gerek yöneticilerin anket sorularına verdikleri cevaplar, gerekse görüşmelerimiz sırasında yaptığı yorumlar bizde şu yönde bir görüş oluşturmuştur. İşletmelerin çoğunda genel kontroller ve özel kontroller bir arada uygulanmadığından başarısız sonuçlar alınmakta, hile riski istenildiği gibi azaltılamamaktadır. Uygulanan kontrollere rağmen hileli eylemler ortaya çıktığında ise yöneticiler bu kontrol ve stratejilerin işe yaramadığını ve hile ile mücadelede çok önemli işlevleri olmadığını düşünmektedirler. Ancak unutulan çok önemli bir nokta vardır. Hile riskinin azaltılmasında asıl önemli olan her şeyi bir bütün halinde yapabilmektir. Hile ile mücadelede uygulanacak kontrol ve stratejilerin hiçbiri bir diğerinin ikamesi değildir. Hile riskini en aza indirebilmek için hepsinin bir arada ve etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

İşletmelerde uygulanan tüm hile karşıtı kontroller, bir diğerinin daha etkili sonuç vermesine doğrudan etki eden, birbirini tamamlayan kontrollerdir. Genel kontroller ile hile riskinin azaltılması için zemin hazırlanmakta, hile riski değerlendirmesi yapılması ile de bir nevi hastaya özel reçete belirlenerek eksik olan taraflar tamamlanmaktadır.

Bir örnek vermek gerekirse işletmelerde görülebilecek olan "Uygun olmayan satın alma ve ödemeler için işbirliği" riskini ele alalım. Bu hile riskini sadece etik kurallar oluşturarak ya da olumlu çalışma ortamı yaratarak önlemeye çalışmak kesinlikle sonuç vermeyecektir. Bu hile riskini azaltabilmek için öncelikle bu hilenin işletmede nasıl gelişme göstereceği düşünülmelidir. Hile riski değerlendirmesi yapılarak aşağıdaki sorulara cevaplar bulunmalıdır.

- Bu hileyi kim/kimler yapabilir?
- Bu kişi hile yapmak isterse bu mümkün müdür? Hileyi nasıl yapar?
- Hilekar hileyi yaptıktan sonra nasıl gizler?
- Hilenin meydana gelme ihtimali ne?
- Meydana gelirse sonuçları ne olur? İşletme nasıl etkilenir?
- İşletmede bu hileyi önleyebilecek hangi kontroller var? Var olan bu kontroller bu hileyi önlemek için yeterli mi?
- Yeterli değilse neler yapabilir? Var olan kontroller güçlendirilmeli mi yoksa ek kontroller mi gerekiyor?

İşletme bu soruları sorarak hile riski karşısındaki durumunu analiz etmelidir. Daha sonra zayıf kontrolleri güçlendirmeli, gerekirse yeni kontroller uygulamalıdır. Örneğin yukarıdaki hile riskinde işbirliğini önlemek için öncelikle satın almaya yönelik görevlerin ayrılığının var olması gerekmektedir. Daha sonra yetki limitleri konmalı, birden fazla imzalı onay mekanizmaları etkili olarak işlemelidir. Yapılan satın almalara ilişkin bağımsız çalışanlarca doğrulamalar yapılmalıdır. Ayrıca onaylı satıcı listesi olmalı ve her bir satıcı bağımsız olarak incelenmelidir. Bütün bu kontroller rüşvet önleyici politikalar, satıcıların da erişimine açık olan ihbar hatları, çalışanların gözlenmesi gibi uygulamalar ile desteklenmelidir.

Hile riski değerlendirmesi ile ilgili önemli bir ayrıntı da bu değerlendirmenin sadece hilenin önlenmesine değil, hilenin ortaya çıkartılmasına da hizmet eden bir süreç

olmasıdır. İşletmede yapılmakta olan hilelerin bu değerlendirme ile ortaya çıkartılması mümkündür. Çünkü bir hilekar gibi düşünerek hilenin adım adım nasıl yapılacağı anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Çalışmamızda bahsettiğimiz hile riskini azaltan unsurları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Uygun çalışanların işe alınması ve terfi ettirilmesi,
- Dürüstlük ve yüksek etik kültür yaratmak,
- Etkili bir iç kontrol sistemi geliştirmek,
- Hile riski değerlendirmesi yapmak,
- Çalışanların gözlenmesi,
- İhbar hatları oluşturmak,
- Cezalandırma korkusunun yaratılması,
- Güçlü ve bağımsız denetim komitesi oluşturmak,
- Olumlu çalışma ortamının yaratılması,
- Çalışanlara destek programlarının oluşturulması,
- Hile bilincinin oluşturulması.

Daha önce açıkladığımız gibi bu uygulamalar hile riskini sadece azaltmaktadır. Bu nedenle hilenin önlenmesi kadar hileyi en kısa sürede ortaya çıkartmak ve ardından gerekli hamleleri yapmak da önem taşımaktadır.

Çalışmamızda yapılan araştırma soruları da hile riski yönetiminin temel amaçları olan "Hilenin Önlenmesi", "Hilenin Ortaya Çıkartılması" ve "Hileye Karşılık Verilmesi" konuları esas alınarak hazırlanmıştır. Alınan cevaplarla yukarıda bahsi

geçen kontrollerin Türkiye'deki işletmelerde hangi seviyelerde uygulandığı belirlenmeye çalışılmıştır.

İnsanlar, doğası gereği kendilerinin ya da yaptığı şeylerin iyi yönlerini ön plana çıkartmakta, kötü yanlarını ise konuşmaktan hoşlanmamaktadır. Bu durum sadece çalışmamız için geçerli değil, günlük hayatta da her zaman karşılaştığımız bir durumdur. Söz konusu hile olduğunda ise insanoğlunun bu özelliği kendini daha da belli etmektedir. "Çalıştığınız işletmede hile yapılıyor mu?" sorusuna yöneticilerin çoğu rahatça "Evet, çalıştığım işletmede hile yapılıyor" diyememektedir. Bunu bir kusur ya da ayıp olarak görmekte, paylaşmaktan çekinmektedirler. Hatta anket için görüşme talep ettiğimiz işletmelerden bazıları çalışmamızın konusu nedeniyle bu talebi reddetmiştir. Birkaç işletme ise önce görüşmeyi kabul etmiş, anket sorularını gördükten sonra görüşmekten vazgeçmiştir.

Bu nedenle anket soruları hazırlanırken mümkün olduğunca objektif, yorumdan uzak, işletmede var olan durumu doğrudan yansıtacak cevaplar elde edilmesi amaçlanmıştır.

Anket soruları hazırlanırken yöneticilerin yaşanmış hile vakalarına yönelik soruları cevaplarken çekimser davranacağı düşünülmüş bu nedenle soru sayısı kısıtlı tutulmuştu. Çalışma sonunda bu öngörü doğru çıkmış ve yaşanmış hile vakalarına yönelik sorular en az cevaplanma oranına sahip sorular olmuştur.

Aynı şekilde görüşmeler yöneticilerle yapıldığı için hileli finansal raporlama konusunda sağlıklı bilgi elde edilemeyeceği düşünerek sorularda çalışan hilelerine ağırlık verdiğimizi belirtmiştik. Araştırma sonucunda işletmelerde son beş yılda yaşanan hile vakalarına bakıldığı zaman bütün yöneticilerin hileli finansal raporlama yapıldığına dair hiçbir şey söylememesi de bu öngörümüzü doğru çıkarmış, soru seçiminde isabetli davrandığımızı göstermiştir.

Araştırma sonucunda tarafımızca dikkat çeken hususlar şöyledir:

- Bilindiği gibi hile riskini azaltıcı kontrol ve stratejilerin başarılı olması şirket uygulamaları ile yakından ilgilidir. Dünyada yirminci yüzyılın

sonlarında ortaya çıkan ve hile riskini azaltıcı etkileri olan kurumsal yönetim kavramı, şirket yönetiminde gittikçe önem kazanmaktadır. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelere baktığımız zaman birçoğunda kurumsal yönetimin sadece halka açık işletmelerde uygulanması gerektiğine dair bir görüş olduğunu gördük. "Yönetim kurulunda kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmaları yapılıyor mu?" diye sorduğumuzda "Hayır, biz halka açık değiliz" cevabını veren çok işletme olmuştur. Kurumsal yönetimin sadece halka açık işletmeler için bir zorunluluk olarak algılanmasının olumsuz sonuçlar doğurması mümkünüdür.

- Kurumsal yönetim konusunda olduğu gibi denetim komitelerinin de halka açık işletmeler için zorunlu olan ancak halka açık olmayanlar için gerekliliği olmayan bir komite olarak algılanması dikkatimizi çekmiştir. Görüştüğümüz halka açık işletmelerin tamamında denetim komitesi bulunurken, halka açık olmayan işletmelerde bu oranın %6'ya inmesi tarafımızda böyle bir görüşün oluşmasına neden olmuştur. Denetim komitelerinin hile ile mücadelede önemli bir rolü olduğunu belirtmiştik. Bu nedenle işletmelerin halka açık olup olmamasına bakmaksızın denetim komitelerinin oluşturulması faydalı olabilir.

- Araştırmamızda işletme yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının azlığı dikkatimizi çekmiştir. İşletmelerde genel olarak bağımsız üyeler az olmakla birlikte, halka açık olmayan işletmelerde bu sayı iyice azalmaktadır. Bağımsız üye eksikliği hem yönetim kurulunun, hem denetim komitesinin hem de yönetim kuruluna bağlı oluşturulacak diğer komitelerin bağımsızlığını da etkilemektedir.

- Yaptığımız bu araştırmada işletmelerdeki iç denetim ve risk yönetim birimlerinin hile riski yönetimine olan dolaylı katkısı göze çarpmıştır. Bu iki birimden biri ya da her ikisi bulunan işletmelerde hile ile ilgili çalışmalar daha başarılı yönetilmektedir. Ancak çok fazla grup şirketi bulunan holdinglerde, bu birim/birimlerin sadece holding seviyesinde olması başarı düzeyini azaltmaktadır. Çünkü bu tür işletmelerde grup

şirketlerinin tüm yükümlülüğü tek bir birimde olmakta ve grup şirketlerinin sayısı çoğaldıkça yapılan çalışmaların etkililik düzeyi azalmaktadır. Görüştüğümüz holding iç denetim/risk yönetim birimi yöneticileri yapılacak çok fazla iş olduğunu ancak zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle hile ile ilgili sadece temel çalışmalar yapıldığını belirtmişlerdir. Yani bu işletmelerde hile risklerinin tümüne yönelik bir çalışma yapılamamaktadır. Ayrıca yapılan kurumsal risk analizinde hile riskleri, yapılan önceliklendirmede finansal riskler, diğer operasyonel riskler ve stratejik riskler vs. arasında alt sıralarda kalmaktadır. Bu durum hile risklerinin çok önemli olmadığına dair bir görüş oluşturmakta, aslında önemli olan bazı risklerin kabul edilmesine neden olmaktadır.

- Hilenin önlenmesi konusunda çok önemli bir yeri olan görevlerin ayrılığı ilkesi görüştüğümüz bütün işletmelerde uygulanmaktadır. Çalışmamızda satın alma, nakit ve çek hilelerine yönelik sorduğumuz sorularda katılımcıların büyük çoğunluğu bu alanlardaki kilit konumdaki görevleri farklı çalışanların yaptığını söylemiştir.

- Hilenin önlenmesi ve ortaya çıkartılması konusunda önemi olan doğrulamalar bütün işletmelerde yapılmaktadır. Ancak görebildiğimiz kadarıyla işletmelerin bazılarında altı ayda bir, senede bir gibi uzun aralıklarla yapılmaktadır. Ayrıca bazı işletmelerde doğrulamaların bağımsız bir çalışan tarafından yapılmasına fazla dikkat edilmemektedir. Buna neden olarak da bağımsız denetçilerin yaptığı doğrulama gösterilmektedir. İşletme içinde düzenli olarak yapılacak doğrulama ile bağımsız denetçilerin yapacağı doğrulamanın faydaları aynı düzeyde olmamaktadır. Bu nedenle doğrulamaların düzenli olarak, bağımsız bir çalışan tarafından yapılması önem taşımaktadır.

- Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunda çek kullanımını azalmış, hatta bazılarında çek kullanımına tamamen son verilmiştir. Ayrıca işletmelerin bir kısmında kasa kullanımı ufak meblağlar ile sınırlandırılmış, ödemeler ve tahsilatlar banka aracılığı ile yapılmaya başlanmıştır. Diğer

hile riskleriyle karşılaştırdığımızda çek hilelerinin, nakit hırsızlığının ve kayıt öncesi hilelerden bazılarının meydana gelme ihtimalinin azaldığını söyleyebiliriz.

- Araştırmada dikkatimizi çeken bir husus da işletmelerin birçoğunda etkili bir hile riski değerlendirmesi yapılmamasıdır. Anket sonuçlarında işletmelerin %52'sinin hile riski değerlendirmesini yaptığını belirtmiştik. Ancak şunu belirtmek gerekir ki işletmelerin yaptığı hile riski değerlendirmesi, çalışmamızın teorik kısmında anlattığımız şekilde kapsamlı bir değerlendirme değildir. İşletmelerin büyük çoğunluğu kurumsal risk değerlendirmesi yaparken, hile risklerinden ***bazılarını*** genel riskler kapsamında ele almaktadır.

- İşletmelerde kapsamlı hile riski değerlendirmesi yapılmaması nedeniyle hile riski yönetiminde başarısız uygulamalar göze çarpmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğu hile riskini azaltmak için çalışmalar yaptıklarını belirtmesine rağmen, hile riskini azaltıcı kontrollerin çoğu bu amaç için tasarlanmamıştır. Yani genel olarak uygulanan kontrollerle dolaylı olarak hile riski azaltılmaya çalışılmaktadır.

- İşletmelerde özellikle beyaz yakalı çalışanların düzenli olarak izin kullanması hile riskinin azaltılması açısından oldukça önem taşır. Hile yapan çoğu çalışana bakıldığı zaman bu çalışanların uzun yıllar boyunca izin kullanmadan çalışan kişiler olduğu görülmektedir. İşletmelerde hile riskini azaltıcı kontrollerin maliyetli olmasından şikayet edilse de uygulanacak bu kontrolün maliyeti oldukça düşüktür. Buna rağmen görüştüğümüz işletmelerde çok az oranda uygulanmaktadır. Uygulayan işletmelere bakıldığı zaman hepsinin daha önce bu yolla hileleri ortaya çıkarttığı görülmektedir.

- Teknoloji günümüzde hile ile mücadelede büyük önem taşır hale gelmiştir. Ancak görüştüğümüz işletmelerde bilgisayar destekli denetim teknikleri ve denetim programlarının kullanım oranı yüzde yirmilerdedir. Gelecekte bu

oranın artması hile riskini azaltmak için yapılacak çalışmalara destek olacaktır.

- Yaptığımız araştırmaya göre işletmelerin büyük çoğunluğunda hileli eylemler meydana gelmektedir. Ancak yaşanan bu hileli eylemlerin işletmelere finansal olarak çok ciddi boyutlarda zarar vermediği tarafımıza bildirilmiştir.

- İşletmelerde hile konusunda gerekli bilgiye sahip uzman eksikliği de göze çarpmaktadır. Çalışanların bu konulardaki yeterliliğini gösteren CIA, CFE gibi belgelere sahip çalışan sayısı oldukça azdır.

Son olarak ekleyeceğimiz işletmelerin büyük çoğunluğunda genel olarak hile bilincinin düşük olmasıdır. Anketin sonuçlarında da görüldüğü gibi hile riskini azaltıcı kontrollerin birçoğu düşük oranlarda uygulanmaktadır. İşin asıl kötü yanı ise bu gibi kontrollerin hile riskini azalttığı bile işletme yöneticilerinin tümü tarafından bilinmemektedir. Eğer işletmelerde hile bilinci artarsa hile riskinin de azalması mümkündür.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Anand, Sanjay. **Essentials of Corporate Governance.** USA: John Wiley & Sons, 2008.

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

Bozkurt, Nejat. **İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri.** İstanbul: Alfa Yayınları, Nisan, 2009.

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

Coenen, Tracy L.. **Essentials Of Corporate Fraud.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2008.

Crouhy, Michel, Dan Galai ve Robert Mark. **Risk Management.** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2001.

Crouhy, Michel, Dan Galai ve Robert Mark. **The Essentials Of Risk Management.** USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2006.

Davies, Adrian. **Best Practice in Corporate Governance Building Reputation and Sustainable Success.** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006.

Goldmann, Peter D. ve Hilton Kaufman. **Anti-Fraud Risk And Control Workbook.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2009.

Hampton, John J.. **Fundementals Of Enterprise Risk Management.** New York, USA: AMACOM Books, 2009.

Hightower, Rose. **Internal Controls Policies And Procedures.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

Iyer, Nigel ve Martin Samociuk. **Fraud And Corruption Prevention And Detection.** USA and UK: Gower Publishing Company, 2006.

Kovacich, Gerald L.. **Fighting Fraud How To Establish And Manage An Anti-Fraud Program.** USA: Elsevier Academic Press, 2008.

McMillan, Edward J.. **Policies And Prosedures To Prevent Fraud And Embezzlement.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2006.

Pickett, K. H. Spencer. **The Essential Handbook of Internal Auditing.** England: John Wiley & Sons Inc., 2005.

Pickett, K.H. Spencer. **Auditing The Risk Management Process.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

Pickett, K.H. Spencer. **Enterprise Risk Management A Manager's Journey**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2006.

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

Pritchard, Carl L. **Risk Management Concepts and Guidance.** Second Edition, ESI International, Arlington, Virginia, 2001.

Rayner, Jenny. **Managing Reputational Risk.** England: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

Reuvid, Jonathan (Ed.). **Managing Business Risk: A Practical Guide To Protecting Your Business.** Second Edition. USA and Great Britain: Kogan Page Limited, 2005.

Rezaee, Zabihollah ve Richard Riley. **Financial Statement Fraud Prevention and Detection.** Second Edition. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2010.

Silverstone, Howard ve Howard R. Davia. **Fraud 101 Techniques And Strategies For Detection.** Second Edition. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2005.

Singleton, Tommie, Aaron Singleton, Jack Bologna, Robert Lindquiist. **Fraud Auditing and Forensic Accounting.** Third Edition. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc., 2006.

Spedding, Linda ve Adam Rose. **Business Risk Management Handbook.** First Edition. Burligton, USA: CIMA Publishing, 2008.

Verschoor, Curtis C.. **Audit Committee Essentials.** USA: John Wiley & Sons, 2008.

Vona, Leonard W.. **Fraud Risk Assessment Building A Fraud Audit Program.** New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc, 2008.

Diğer

A. Nejat Yüzbaşıoğlu, **Risk Yönetimi ve Bankaların Denetimi,** Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Risk Yönetimi Konferansı Sunumu, 16 Ocak 2003, http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/Sunumlar/1977__www.bddk.org.tr_turkce_yayinlarveraporlar_sunumlar_riskmanagementNY.pdf (13.02.2010)

ACFE. **Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2008 Global Fraud Survey.**

ACFE. **Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse 2010 Global Fraud Survey**.

Aktan, Coşkun Can. **Kurumsal Şirket Yönetimi.** http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf (26.11.2009).

Beran, Denny. **Managing Corporate Risk Through Consistent, Effective Risk Assessment.** April 29, 2009. http://www.corporatecomplianceinsights.com/2009/managing-corporate-risk-fraud-risk-assessment-enterprise-wide-risk-assessment/ (27.09.2009).

Biegelman, Martin T.. **Designing a Robust Fraud Prevention Program. Part One.** http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=239 (10.11.2009)

Biegelman, Martin T.. **Designing a Robust Fraud Prevention Program. Part Two.** http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=244 (10.11.2009)

Boyacıoğlu, Melek Acar. **Operasyonel Risk ve Yönetimi.** Bankacılar Dergisi, 2002, Sayı.43.

Casualty Actuarial Society Enterprise Risk Management Committee. **Overview Of Enterprise Risk Management.** May, 2003,

CIMA. **Fraud Risk Management: A Guide To Good Practise**. 2008,

COSO, **Coso Internal Control Integrated Framework Executive Summary.** http://www.coso.org/IC-Integrated Framework-summary.htm (11.04.2010)

COSO, **Enterprise Risk Management Framework**.

Durant, Andrew. **Fraud Preventions: The Latest Techniques Developing a Strategy to Fight Fraud.** 2004. http://www.acfe.com/resources/articles.asp?ParentID=4 (23.10.2009).

Frank, Jonny. **Deeper&Broader: Performing Fraud& Reputation Risk Assessments.** 2010.

Frank, Jonny. **Fraud Risk Assessments : Audits Focused on Identifying Fraud-Related Exposures Can Serve As The Cornerstone of an Effective Antifraud Program.** April, 2004. http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_61/ai_n6152654/ (27.08.2009).

HM Treasury. **Managing The Risk of Fraud a Guide For Managers.** 2003.

IIA Glossary, http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/full-standards/?i=8317

IIA, AICPA, ACFE. **Managing The Business Risk of Fraud: A Practical Guide.**

IRM, AIRMIC, ALARM. **A Risk Management Standard**. 2002.

KPMG Forensic. **Fraud Risk Management Developing a Strategy For Prevention, Detection, And Response.** 2006.

KPMG. **Profile of a Fraudster Survey**. 2007.

KPMG. **The KPMG Review, Internal Control A Practical Guide**. 1999, s.37.

Özgeneci, Aylin. **Denetim Çalışmalarında Teknoloji – Veri Analizi.** Deloitte.

Peterson, Bonita K. ve Paul E. Zikmund. **Ten Truths You Need To Know About Fraud.** 2004. http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6421/is_2004_May/ai_n29102933/ (17.06.2009).

PricewaterhouseCoopers. **Key Elemets of Antifraud Programs And Controls a White Paper.** 2003.

Saka, Tamer. **Kurumsal Risk Yönetimi ve 2008 Yılı Risk Öngörüleri**. 21.02.2008, http://www.tusiad.org/FileArchive/TamerSaka.pdf (15.03.2010)

Sermaye Piyasası Kurulu**. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri.** İlk Yayınlanma Tarihi Temmuz 2003. Düzeltilmiş İkinci Yayınlama Tarihi Şubat 2005.

Speding, Linda ve Adam Rose, **Business Risk Management Handbook.** CIMA, 2008.

Statement on Auditing Standards No.99, **Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit.** 2002.

Transperancy International. **The Anti Corruption Plain Language Guide.** http://www.transparency.org/

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını. **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?** 2007.

Tüsiad Risk ve Değer Yönetimi Alt Çalışma Grubu. **Kurumsal Risk Yönetimi.** Aralık, 2006.

Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi.

Uzay, Şaban. **Yolsuzlukların Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesinde Denetçilerin Sorumluluğu.** archive.ismmmo.org.tr/docs/Sempozyum/.../26.%20SABAN%20UZAY.doc (03.04.2010).

Uzun, Ali Kamil. **Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri.** Deloitte, 2008.

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

Wells, Joseph T.. **"Why Employees Commit Fraud."** Journal of Accountancy, February 2001. http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=41. (23.11.2009).

Zikmund, Paul. **Four Steps to a Successful Fraud Risk Assessment.** 2008. http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/175076393.html (22.09.2009)