

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE HİLE, NEDENLERİ, ÖNLENMESİNE
İLİŞKİN UYGULAMALAR VE ÖRNEK OLAYLAR

Kadir YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin MERT

İSTANBUL, Temmuz 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE HİLE, NEDENLERİ, ÖNLENMESİNE
İLİŞKİN UYGULAMALAR VE ÖRNEK OLAYLAR

Kadir YILMAZ
Enstitü No: 122008010

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih : **04.07.2013**

Tez Danışmanı : **Yrd. Doç. Dr. Hüseyin MERT**

Diğer Jüri Üyeleri: **Yrd. Doç. Dr. Murat AZALTUN**

Dr. Hakan TAŞTAN

İSTANBUL, Temmuz 2013

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE HİLE, NEDENLERİ, ÖNLENMESİNE
İLİŞKİN UYGULAMALAR VE ÖRNEK OLAYLAR

Kadir YILMAZ
Enstitü No: 122008010

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin MERT

İSTANBUL, Temmuz 2013

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
BÖLÜM 2. İŞLETMELERDE HİLE DENETİMİNE İLİŞKİN TEMEL	
KAVRAMLAR.....	3
2.1. İŞLETMELERDE HİLE VE HATA.....	3
2.1.1. Hile ve Hata Kavramlarının Tanımı.....	4
2.1.2. Hile Özellikleri.....	5
2.1.3. Hile Üçgeni	5
2.1.3.1. Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Baskı”	7
2.1.3.2. Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Haklı Gösterme”	8
2.1.3.3. Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Fırsatlar”	9
2.1.4. Hilekârın Özellikleri.....	10
2.1.4.1. Cinsiyet Bakımından Hilekârın Özellikleri.....	11
2.1.4.2. Eğitim Durumu Bakımından Hilekârın Özellikleri.....	12
2.1.4.3. Yaş Dağılımı Bakımından Hilekârın Özellikleri.....	14
2.2. HİLE ÇEŞİTLERİ.....	15
2.2.1. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Varlıkların Kötüye Kullanımı.....	17
2.2.2. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Yolsuzluklar.....	19

2.2.3. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Finansal Tablo Hileleri	20
a) Fiktif gelirler	21
b) Yanlış döneme muhasebe kaydı	21
c) Varlık değerlendirme hileleri.....	22
d) Borç ve giderlerin gizlenmesi	22
e) Yanlış beyanlar	22
2.3. HİLENİN AKTÖRLERİ.....	24
2.3.1. Çalışan Hileleri.....	25
2.3.2. Yönetim Kademesi	28
2.3.3. Satıcılar.....	30
2.3.3.1. Satıcılar Tarafından Yapılan Hile Çeşitleri.....	30
2.3.3.1.1. Eksik Teslimat.....	31
2.3.3.1.2. Fazla Faturalama (Faturaların Şişirilmesi)	32
2.3.3.1.3. Yüksek Fiyatla Mal Satışı	32
2.3.3.1.4. Sipariş veya Sevk Edilmemiş Mallar İçin Fatura Düzenleme	32
2.3.3.1.5. İkinci Kalite Malların Teslimi	32
2.3.3.2. Satıcılar ve Çalışan İşbirliği İle Yapılan Hileler	33
2.3.4. Müşteriler	33
BÖLÜM 3. HİLENİN ÖNLENMESİ.....	34
3.1. İÇ DENETİM BİRİMİ ARACILIĞIYLA	38
3.1.1. İç Denetim Biriminin Faaliyeti ve Kapsamı	39
3.1.2. İç Denetçi	40
3.1.2.1. İç Denetçinin Görev ve Sorumlulukları	40
3.1.2.2. İç Denetçinin Sorumlulukları	41
3.2. İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRLERİ	42
3.2.1. İK Biriminin Göz Önünde Bulundurması Gereken Bilgiler	43
3.2.1.1. Çalışanın Psikolojik Yapısı	45
3.2.1.2. Eğitim ve Yetiştirme Tarzı	45
3.2.1.3. İş Değişimi (Rotasyon) – Zorunlu Tatil	46
3.3. YETKİ SINIRLARI	46
3.4. GÖZETİM.....	47
3.5. SÜRPRİZ (ANSIZIN YAPILAN) DENETİMLER.....	48

3.6. SÜREKLİ DENETİMLER.....	48
3.7. EĞİTİM İLE ÖNLEME	49
BÖLÜM 4. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI.....	52
4.1. İDDİA ARAŞTIRMA	54
4.2. İLK DEĞERLENDİRME	55
4.3. SORUŞTURMA.....	56
4.3.1. Yürütülmesi.....	56
4.3.2. Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	58
4.3.3. Teknik ve Taktik	59
4.4. DOĞRULAYICI FAALİYETLER	60
4.5. TANIKLAR VE ŞÜPHELİLERLE MÜLAKAT	60
4.6. VERİ MADENCİLİĞİ.....	62
4.6.1. Sınıflandırılması	63
4.6.1.1. Kümeleme / Bölümleme (Clustering / Segmentation)	63
4.6.1.2. Verilerin Grafikselleştirilmesi (Visualization)	63
4.6.1.3. Öngörü Modellemesi (Predictive Modeling)	64
4.6.1.4. Bağlantı Analizi (Link Analysis)	64
4.6.1.5. Sapma Tespiti (Deviation Detection).....	64
4.6.1.6. Bağımlılık Modellemesi/Analizi (Dependency Modeling/Analysis).....	64
4.6.1.7. Özetleme (Summarization)	64
4.6.2. Kullanılan Bilgisayar Sistemleri	64
4.6.3. Süreci.....	65
4.6.4. İşletmelerde Kullanımı	66
4.6.5. Hile Denetiminde Kullanımı	67
4.6.5.1. Veri Tabanının Anlaşılması	67
4.6.5.2. Veri Tabanı Elemanlarının Hile Profiline Uygun Haritalanması	68
4.6.5.3. Hile ile İlgili Veri Tabanı Elemanlarına İçerme ve Dışlama Teorilerinin Uygulanması	68
4.6.5.4. Hile ile İlgili Veri Tabanı Elemanlarına Veri Bütünlüğü Analizlerinin Gerçekleştirilmesi	69
4.6.5.5. Yanlış Pozitifler	69

4.6.5.6. Örnekleme Planının Oluşturulması	69
4.6.5.7. Rutin Aramaların Oluşturulması	69
4.7. DİJİTAL ANALİZ TEKNİĞİ	70
4.8. SAYISAL VERİ ANALİZLERİ	71
4.9. FISILTI ORTAMI (WHİSTLE BLOWİNG).....	72
4.9.1. İhbar Hattı.....	72
4.9.2. İhbar Ödülü.....	75
BÖLÜM 5. ABC HAVA YOLU İŞLETMESİNDE HİLE KONULU ÖRNEK	
OLAYLAR, TESPİT UYGULAMALARI	76
5.1. UYGULAMANIN AMACI.....	76
5.2. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	76
5.3. ABC HAVA YOLU İLE İLGİLİ BİLGİLER.....	76
5.3.1. Çalışan Bilgileri.....	76
5.3.2. Bakım Onarım ve Atölye Bilgileri	78
5.3.3. Meydan Satış Ofisi Yetki ve İşlem Bilgileri	82
5.4. YURT DIŞI OFİSTE, AKARYAKIT FATURASI HİLESİ.....	83
5.5. YURT DIŞI OFİSTE NAKLİYE FATURASI HİLESİ.....	86
5.6. MÜKERRER FATURA KULLANMA HİLESİ.....	89
5.7. EKSİK EŞYA TAZMİNATI HİLESİ.....	94
5.8. UÇAK BİLETİ SON KULLANIM TARİHİ HİLESİ	98
5.9. MİNİMUM STOK SEVİYESİ HİLESİ.....	100
5.10. BİLET İADE HİLESİ	103
5.11. YOLCU SADÂKAT PROGRAMI HİLESİ	109
5.12. ÇALIŞANIN YÖNETİCİSİNE UYGULADIĞI BEZDİRME (MOBBİNG) HİLESİ.....	112
5.13. İHALE HİLESİ	117
BÖLÜM 6. SONUÇ	123
KAYNAKÇA.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Hile Üçgeni.....	6
Şekil 2: Hilekârın Cinsiyet Dağılımı	12
Şekil 3: Hilekârın Eğitim Durumu ve Hile Oranı Dağılımı.....	13
Şekil 4: Hilekârın Yaş Durumu ve Hile Oranı Dağılımı	14
Şekil 5: Hilekârın Yaş Durumu ve Zarar Dağılımı.....	15
Şekil 6: Hile Ağacı – İşletme İçi Hileler.....	17
Şekil 7: Hile Ağacı – Varlıkların Kötüye Kullanımı	18
Şekil 8: Hile Ağacı – Yolsuzluklar	19
Şekil 9: Hile Ağacı – Finansal Tablo Hileleri.....	20
Şekil 10: Hilekârın Cinsiyet – Kıta – Eylem Oranı Dağılımı	27
Şekil 11: Hileye Maruz Kalan İşletme Tipleri.....	50
Şekil 12: Hilenin Ortaya Çıkmasında Önemli Etkiye Sahip Olan Etmenler	54
Şekil 13: Bilgi Keşfi Sürecinde Veri Madenciliği	66
Şekil 14: Amerika X/ Nijerya Uçuşunu Gösterir Ekran Görüntüsü	96

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Hilenin Aktörleri, Türleri ve Etkileri	25
Tablo 2: Önleme Araçları - Olası Hilelerdeki Azalma Yüzdeleri Tablosu	37
Tablo 3: Hile Eylemlerini Gerçekleştirenlerin Çalıştığı Departmanlar	42
Tablo 4: Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar	53
Tablo 5: Veri Madenciliği Tekniğinde Yaygın Kullanılan Programlar	65
Tablo 6: ABC İsimli Firmanın Çalışılan Bölge Olarak Personel Sayıları	76
Tablo 7: ABC İsimli Firmanın Eğitim Durumu	77
Tablo 8: ABC İsimli Firmanın Cinsiyet Dağılımı	77
Tablo 9: Rakamlarla Firma	77
Tablo 10: 31 Mayıs 2011 İtibariyle Personel Sayısı	78
Tablo 11: Hat Bakım Kabiliyetinde Olunan Uçak Tipleri	79
Tablo 12: Uçak Bakım Atölyeleri	81
Tablo 13: Motor Revizyon Atölyeleri	81
Tablo 14: İmalat ve Tamir Atölyeleri	82
Tablo 15: Parça Bakım Atölyeleri	82
Tablo 16: Hidro-Mekanik Atölyeleri	82
Tablo 17: Amerika – Nijerya Yolcu Bagaj Bilgisi	95
Tablo 18: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Fiyatları	104
Tablo 19: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Gerçek	105
Tablo 20: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Hileli	106
Tablo 21: Hile Eylemcisinin Elde Ettiği Menfaat	106
Tablo 22: Emekli Olacak Bir Personelin Alacağı Ortalama Aylık ve İkramiye	113
Tablo 23: İşten Atılacak (El Çektirilecek) Personelin Alacağı Ortalama Gelir	113
Tablo 24: İhtiyaç Duyulan Malzemeler	119
Tablo 25: A İsimli Firmadan Alınan Teklif	120
Tablo 26: B İsimli Firmadan Alınan Teklif	120
Tablo 27: C İsimli Firmadan Alınan Teklif	121

KISALTMALAR

ACFE	Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği (A ssociation of C ertified F raud E xaminers)
a.g.e.	Adı geçen eser
a.g.m.	Adı geçen makale
AICPA	Amerikan Sertifikalı Kamu Denetçileri (A merican I nstitute of C ertified P ublic A ccountants)
CAE	İ Denetim Birimi Yöneticisi (T he C hief A udit E xecutive)
CIMA	İmtiyazlı Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (C hartered I nstitute of M anagement A ccountants)
GBP	İngiliz sterlini, Birleşik Krallık'ta kullanılan para birimi. Sembölü £ olan sterlin (G reat B ritain P ound)
HDV	Yüksek çözünürlüklü video teknolojisi (H igh D efinition V ideo)
IATA	Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (I nternational A ir T ransport A ssociation)
IT	Bilgi Teknolojileri (I nformation T echnology)
Inc.,	Anonim Şirketi (I ncorporation)
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İSMMMO	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
İK	İnsan Kaynakları
Kg.	Kilogram
KPMG	Dünyada “Dört Büyükler” olarak bilinen, merkezi Hollanda’da olan, denetim vergi ve danışmanlık hizmetleri veren firma.
MBA	İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı (M aster of B usiness A dmistration)
MCO	Hava taşımacılığında yolcu bagajının izin verilen sınırlar üzerinde olması halinde fazla miktar için talep edilen ücretlerin muhasebeleştirildiği belge (Miscellaneous Charges Order)
PC	Kişisel kullanım amaçlı bilgisayar (P ersonal C omputer)
s.	Sayfa

SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SQL	Verileri yönetmek ve tasarlamak için kullanılan bir veri tabanı yönetim sistemi(Yapılandırılmış Sorgu Dili)
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
USD	Amerika Birleşik Devletleri'nin resmi para birimi (United States Dollar).
UMUÇ	Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi
Ünv.	Üniversite
vd.	Ve diğerleri
Vol.	Cilt
X/	Havacılık Terminolojisi; bir noktadan başka bir noktaya gitmek için kullanılan ara nokta

ÖZET

İŞLETMELERDE HİLE, NEDENLERİ, ÖNLENMESİNE İLİŞKİN UYGULAMALAR VE ÖRNEK OLAYLAR Kadir YILMAZ

Okan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Muhasebe ve Denetim Programı

İşletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken konudan biri de işletmenin maruz kalma ihtimali yüksek olan hile konusudur. Günümüzde işletmelere yönelik hile eylemleri önemli bir sorun olarak görülmektedir. Yapılan hileler hem sıklık açısından, hem tutar açısından hem de eylemlerin görülme alanı bakımından teknolojinin de gelişimiyle giderek artmaktadır. Bu eylemlerin kurban işletmeye maliyetleri göz ardı edilemeyecek seviyelerde olabilmekte hatta işletmeyi iflasa kadar götürebilmektedir. Bu iflas sadece hileye maruz kalan işletme ile kalmayıp işletmenin markasını kullanarak satış yapan diğer firmaları da etkilemektedir.

Bir hastalığı tedavi etmede olumlu gelişme sağlamak için ilerlemeden teşhis koymanın önemi göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Yukarıda da bahsettiğimiz nedenlerden dolayı işletmelerin hile denetimi konusunda dikkat etmesi gereken önemli nokta, hile eyleminin gerçekleşmeden önce tespit edilmesi ve gereken önlemlerin ivedilikle alınmasıdır. Hile önleme mekanizması sayesinde işletme yöneticileri firmanın maddi ve manevi anlamda bedel ödemesini engelleyebilmektedir. Çünkü hiçbir işletmenin yöneticisi uzun ve yorucu sarf edilen çaba sonucu elde ettiği değerlerini hile eyleminin sebep olduğu bir durumla kaybetmek istemez.

Hile eylemi, yapısı gereği işletmelere karşı yapılan bu eylemlerin ne aralıklarda olduğu, büyüklüğünün hangi boyutta olduğu vb. detay bilgi tüm çabalara rağmen istenildiğinde net bilgi olma özelliğini taşımamaktadır.

Anlatılan bu nedenlerden dolayı işletmenin ve yöneticilerinin sorumlu olduğu sorun büyümeden ne gibi bir önlem alınması gerektiği, çalışmada detayları ile işlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1- Hile, 2- Önleme, 3- Suiistimal, 4- İç denetim

ABSTRACT

BUSINESS FRAUD, REASONS, APPLICATIONS FOR PREVENTION AND CASE STUDIES

Kadir YILMAZ

**Okan University
Institute for Social Sciences**

Accounting and Auditing Programme

One of the subjects that business managers need to pay attention is the high risk of fraud that their business is under the potential of being exposed. Today, fraud acts are perceived as a major problem for businesses. In terms of frequency, amount and fields of these actions, with the improvements in technology, they are growing to be more serious. The costs of these actions to the victim enterprise may be at levels that can not be ignored and even can cause bankruptcy. This bankruptcy may not only effect the victim enterprise but also it may effect the other enterprises making sales using the brand of the victim enterprise.

The importance of early diagnose in treatment of a disease is a fact that can not be ignored. For the reasons above mentioned, the important point for fraud audit in enterprises is to detect it before the action is carried out and to take the required measures for it. With the fraud prevention mechanism, the managers of enterprises may prevent the enterprise to pay costs in both financial and moral terms. No manager would want to suffer losing the values created after long and tiring efforts to a situation created by the act of fraud.

Due to the nature of the acts of fraud, the information such as frequency, amount and level of the acts of fraud is not certain information despite all the efforts.

The measures to be taken for preventing fraud acts, which are the responsibility of the enterprises and managers for the reasons mentioned, are examined in the study in detail.

Key Words: 1- Fraud, 2- Preventing, 3-Abuse, 4- Internal Audit

BÖLÜM 1. GİRİŞ

İşletmelerin kuruluş amaçlarından biri olan fayda; işletme sahibine, çalışanlara, işletmenin otoritesine, bağlı olduğu yerdeki devlete ve diğer üçüncü kişileredir. Faydanın boyutu, işletmenin iç mevzuatı ve ya kamu otoriteleri tarafından çizilmiştir. Sınırlar aşılınca başkasının elde etmesi gereken menfaat başka birileri tarafından zorla alınmış olur.

Faydaya kural dışı eylemlerle müdahale edildiğinde düzen bozulur ve taraflardan biri hak ettiği kadarı daha fazlasını elde etmiş olur. Bu davranış, işletmeler açısından hile olarak bilinen eylemle gerçekleşir. Hile eylemi tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de işletmelerin maruz kaldıkları en büyük tehlikelerden bir tanesidir. Böyle bir önemli tehdide rağmen henüz bazı işletmelerin geliştirdiği yapıcı ve aktif bir hile politikalarının olmadığı görülmektedir.

Özellikle hile ortaya çıktıktan sonra tespit etme yerine hileli alanların tespiti (hile riskinin ölçümü), sonrasında ise henüz hile çıkmadan önlem alınmasının işletmeye ciddi (özellikle maddi ve marka değeri açısından) yarar sağlar.

Hile eyleminin özelliklerini, işletmelere ve kötü örnek oluşturmasından dolayı topluma verdiği zararların mahiyetini, önlenmesine ilişkin yapılması gerekenleri açıklamak ve tespit ve değerlendirmeleri ortaya koyabilmek amacıyla ele alınan bu tez, giriş ve sonuç dışında dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, işletmelerde gerçekleşme şekliyle hile ile ilgili temel kavramlardan bahsedilmiştir. Hilenin özellikleri, çalışanları hile yapmaya teşvik eden unsurların ne olduğu, hile eylemcilerinin eğitim – cinsiyet – yaş bakımından eylem oranları, yanı sıra hilenin çeşitleri ele alınmıştır. Bu bölüm içerisinde son olarak işletmenin maruz kaldığı hile eylemlerinin hangi birimler tarafından yapıldığı ve bunlara ilişkin teoriler açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde hile eyleminin önlenmesi için alınması gereken önlemler işletme içerisindeki birimler ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikle hile eyleminin önlenmesinde sorumlu birim olan İç Denetim Birimi, açıkça izah edilmiş; ardından insan kaynakları biriminin işletmeye insan kaynağını temin ederken ve istihdamından sonra üstüne düşen vazifelerinden bahsedilmiştir. Devamında ise artan teknolojik gelişmeler sayesinde yaygınlaşan bilgisayar ağının sorumlu birimi (Bilgi Teknolojilerinin) alması gereken önlemlere değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, alınan önlemlere rağmen yine de gerçekleşen hile eylemlerinin nasıl soruşturulacağına açıklanmasına ayrılmıştır. Bu bölümde, soruşturmada ne tür bu ölçütler kullanılacağı, soruşturmanın yürütülmesi ve araştırılması soru sorma yöntemleri vb. konularına değinilmiştir. Devamında, hile suçlarının önlenmesi konusu üzerinde durulmuştur. Bu başlık altında iç kontrol yapısı, eğitim, insan kaynakları yönetimi ve ihbar hatlarının kullanımı üzerine açıklamalar yapılmıştır. Son olarak her ne kadar sadece iç denetim biriminin faaliyet alanıymış gibi görünse de sadece denetim birimi değil tüm birim çalışanlarının sorumluluğunda olan ve amacı hilenin önlenmesi olan bilgilere (tanıklık, fısıltı ortamı, ihbar hattı vb.) yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümü ise üzerinde çalıştığımız Türkiye merkezli işletmenin maruz kaldığı hileler ve nasıl tespit edildiğine değinilmiştir. Hilenin tespiti ardından ister işletme çalışanı ister tedarikçi olsun, hile eylemini yapanlara verilen ceza ve yaptırıma yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde tezin genel bir değerlendirmesi yapılarak, öneriler ortaya konulmuştur.

BÖLÜM 2. İŞLETMELERDE HİLE DENETİMİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

2.1. İŞLETMELERDE HİLE VE HATA

Çoğu sözlükte "sahtekârlık, aldatmak, düzenbazlık" gibi anlamları da barındıran hile kelimesi, TDK sözlüğünde şu şekilde tanımlanmaktadır: “Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, desise ve entrikalardır”. Paralel anlamda “Çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma” anlamı da verilmiştir.¹

Amerika merkezli Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) hileyi şöyle açıklamaktadır: “Bir kurum çalışanının görevini, çalıştığı işletmenin kaynak ve varlıklarını bilerek ve isteyerek kötüye kullanması veya suiistimal ederek kendine ve ya ilişkide olduğu kişi ve ya kurumlara haksız fayda sağlamasıdır.”²

Tarih açısından hilenin geçmişi de, özellikle Amerika’da çok eskilere dayanır. Amerika’da özellikle tarımla uğraşılan dönemlerde toprak planları üzerine çok çeşitli hileler meydana gelmiştir. Şirketlerin kuruluşu ile bu hileler gittikçe çeşit kazanmaya başlamıştır. Avrupa’da 17. yy’da kurulmaya başlayan ilk organizasyonlarla birlikte sahiplik ve yöneticilik birbirinden ayrılmıştır. Bu tarihlerden sonra kurulan (1711-1720) şirketlerden ilk kurumsal bazda hile Güney Amerika’da South Sea Bubble isimli şirkette meydana gelmiştir. Aynı yıllarda (1721) Fransa’da “Mississippi Company” adında bir şirkette de benzer bir hile olayı gerçekleşmiştir.³

¹ http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&view=gts (22.11.2012).

² Peter D. GOLDMANN ve Hilton KAUFMAN, Anti-Fraud Risk and Control Workbook, Wiley & Sons Inc. New Jersey, 2010, s. 2.

³ Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2010, s. 4.

2.1.1. Hile ve Hata Kavramlarının Tanımı

Herhangi bir şeyi sahibinden yasal olmadan bir biçimde almanın iki yolu vardır. Bunlardan biri fiziksel güç uygulamak bir diğeri ise hile yapmaktır. Fiziksel güç uygulayarak bir başkasının varlıklarına sahip olmak soygun yapmak olarak tanımlanır ve soygunlar genellikle şiddet içeren, kamuoyunun dikkatini çeken olaylardır. Hile ise; başkalarını aldatmak veya zor kullanmak suretiyle kendisine kişisel kazanç sağlamak veya bir başkasını zarara uğratmaktır. “Hile” kavramı hırsızlık, yolsuzluk, yasal olmayan gizli anlaşmalar, zimmete geçirme, kara para aklama, rüşvet ve para sızdırma gibi faaliyetleri içerir. Ancak hileden kaynaklanan zararlar, hırsızlıktan kaynaklanandan oldukça fazladır. Hile, daima aldatmaca, güven ve düzenbazlığı içerir.⁴

Diğeri bir tanımda ise hileden şöyle bahsedilmektedir: Bir firma çalışanın namına çalıştığı işletmenin kaynaklarını ve varlıklarını kasıtlı olarak adalete ve genel kabul görmüş ahlak kurallarına uygun olmayacak bir biçimde kullanarak veya ele geçirerek haksız kazanç ve ya menfaat sağlamasıdır. Hile ile suiistimal benzer anlama gelmektedir.⁵

Hata ve hile, teknik bakımdan nadiren birbirlerinden ayrılabilir. Hilelerin çoğu hatalı işlemler yardımıyla yapılırlar yada hatalı işlemlerle gizlenirler. Hataların hileli bir nitelik alması, izlenmiş olan yollardan değil, bunların KASIT’lı oluşlarından ileri gelir. Kastın unsurunun her zaman belirlenmesi de kolay değildir.⁶

Hile ile hata arasındaki temel ayrılık kasıt bulunup-bulunmamasıdır. Hatalarda kasıt yoktur, bilgisizlik, dikkatsizlik ve ihmâl vardır. Hile ise, kâra ve kaste dayanan bir harektir. Hile yapan kişi yada kişilerin amacı, kendileri yada başkalarının hakkı olmadığı halde bir menfaat elde etmesidir. Başka bir deyimle hata yapanlar birilerine zarar verirler ama kendi menfaatleri yoktur, ancak hile yapanlar başkalarına zarar verirken kendileri menfaat elde etmek amacındadırlar. Kendisi tarafından bilinen önemli gerçekleri ve olayları, ilgililere bildirmemek veya kayıtlar üzerinde oynayarak,

⁴ Fatma ULUCAN ÖZKUL ve Zehra ALMALI ÖZDEMİR, İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Ed. M. Fatih BAYRAMOĞLU, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s. 8.

⁵ Jack W. DORMINEY, vd., Workers’ Compensation Tilting at Fraud Mills No Longer Quixotic, Fraud, Fraud Magazine, May – Jun 2011, Vol. 25, No: 3, s. 21

⁶ Tamer AKSOY, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma, Cilt 2, 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006, s. 2183.

ekonomik sonuç veya zararların meydana gelmesi hilenin temel özelliklerini oluşturmaktadır.⁷

Hangi biçimde tanımlanırsa tanımlansın hile, bir olumsuzluğu ve ahlaki zafiyeti ifade etmekte; genel anlamda toplumsal iş etiğindeki bozulmaya işaret etmekte ve kamu sektörü, özel sektör, sivil - asker bürokrasi, siyaset ve medya, kısacası her alanda görülebilmektedir.⁸

2.1.2. Hile Özellikleri

Genel olarak hile kavramında aşağıda sıralanan unsurların yer alması gerektiği kabul edilir:⁹

- ✓ Hile eylemi, hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- ✓ Hile eyleminde, hilekârın kendisine yarar sağlama esası vardır.
- ✓ Kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır.
- ✓ Kurban, bir şekilde aldatılır.
- ✓ Her durumda hile eyleminden kurban kişi veya işletme zarar görür.
- ✓ Hile eyleminin temelinde kesinlikle kurban kişinin veya işletmenin bir şekilde aldatılması yatmaktadır.

2.1.3. Hile Üçgeni

Temel olarak yangın olayını anlatmak için kullanılan yangın üçgeni teoreminde yangını oluşturmak için gereken 3 etkenden bahsedilir; yani oksijen, yanıcı madde ve ısı bir üçgenin her bir kenarı olarak tabir edilir. Bu üç kenar birleşmediği takdirde yangın

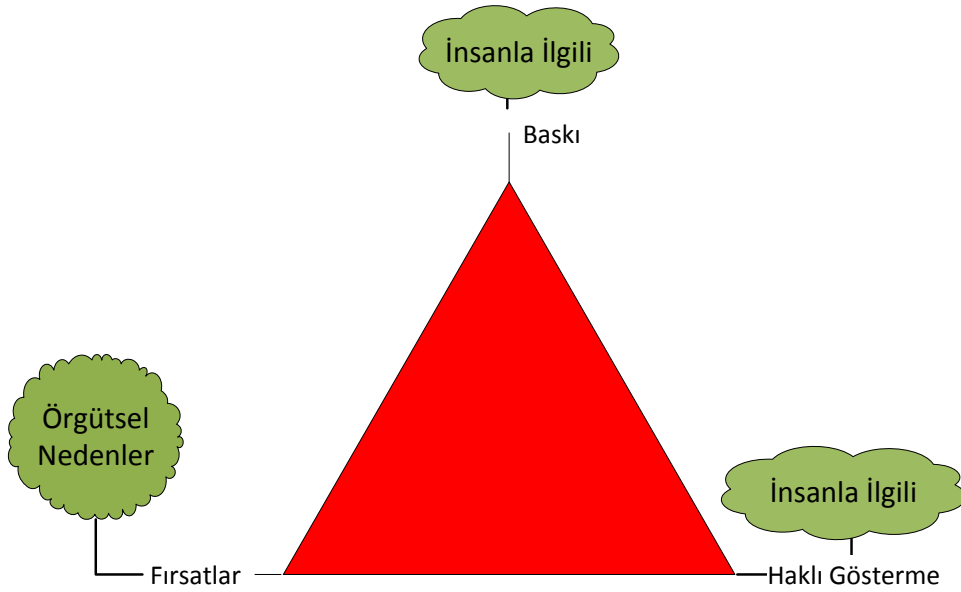
⁷ Sezai DUMANOĞLU, Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2005, Cilt: XX, Sayı: 1, s. 349.

⁸ TBMM Raporu, Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Ankara, 2003, s. 24.

⁹ Nejat BOZKURT, İşletmelerin Kara Deliği Hile, 2. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2011, s. 60.

olayı gerçekleşmez. Fakat bu etken birleşir ve bir üçgen oluşturursa tepkime gerçekleşir ve yangın meydana gelir.¹⁰

Hile eyleminde de tıpkı yangın olayındaki düzene benzer uygulama vardır. Yangının önlenmesi için nasıl bir ve ya birden fazla unsurun olmaması ve ya önlenmesi gerekiyorsa hilenin olmaması için Şekil 1: Hile Üçgeni'nde de görülen faktörlerden bir ve ya birden fazla unsuru olmaması gereklidir. Bununla beraber bu üç unsurun bir araya gelmesi ile hile çoğunlukla kaçınılmaz olmaktadır. Üç unsurun (Baskı – Haklı gösterme – Fırsatlar) bir arada oluşum şekline “Hile Üçgeni” adı verilmektedir.¹¹ Hile üçgeninden ilk bahseden sosyolog ve kriminolog Donald CRESSEY’dir.¹²



Şekil 1: Hile Üçgeni

Kaynak: Jack W. DORMINEY vd. Financial Fraud A New Perspective on an Old Problem, CPA Journal, Haziran 2012, Vol. 82, s. 62.

Şekil 1: Hile Üçgeni'nde de yer aldığı gibi hile güdülleri iki ana grupta toplanmıştır: 1 – İnsanla İlgili Unsurlar, 2 – Örgütsel Nedenler. Hile üçgeninde örgütle ilgili unsurlar kategorisinde 1 adet hile faktörü yer alırken, insanla ilgili unsurlar kategorisinde 2 adet hile faktörü yer almaktadır. Bu özelliği sebebiyle insanla ilgili

¹⁰ Connan C. ALBRECHT, vd., Fraud Examination, 4th Edition, Cengage Learning, Mason City, 2012, s. 35.

¹¹ Jack W. DORMINEY, vd., Beyond the Fraud Triangle, Fraud Magazine, September - October 2011, Vol. 26, No: 5, s. 21

¹² K. H. Spencer PICKETT, Corporate Fraud: A Manager's Journey, John Wiley & Sons Publishing, 2007, s. 47.

unsurlar kategorisi diğer kategoriye göre daha fazla önem arz etmesinden dolayı özel bir ihtisasta incelenmektedir.

Diğer yandan bu üç unsurdan birinin bile aktif duruma gelmesi, hilenin doğmasına neden olabilmektedir. Şüphesizdir ki yanma eyleminden de örnek verdiğimiz gibi hile eyleminin gerçekleşmesi için bu 3 unsur yerine gelirse hile kaçınılmaz olur.

2.1.3.1. Hile geninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Baskı”

Hile, bu çalışmanın çalıŐmamızın “rnekler” bölümünde de yaşanmış modellerine rastlanabileceği gibi bir kişiye, işletmeye yada her ikisine birden koordineli yapılan ve her iki unsurun da yararına olacak Şekilde yapılabilir. Çalışanların iŐverenlerinin veya işletme hissedarlarının varlığını, zimmetine geçirdikleri çalışan hilesinde, hile çalışana yarar sağlamaktadır. Tepe yönetiminin hileli mali tablolar sunarak kredi verenleri ve yatırımcıları kandırmalarıyla yaptıkları yönetim hilesinde, işletme ve yöneticiler yarar sağlamaktadırlar.

Hile yapanları hile yapmaya iten baskı unsurları kiŐiden kişiye farklılık göstermektedir.

Başlıca baskı unsurları,¹³

- a) İŞletmenin kârlılığının ekonomik, endüstriyel ve operasyonel durumlar nedeniyle tehlikeye girmesi (sektördeki rekabetin artması, yeni yasal düzenlemelerin gelmesi, aşırı operasyonel zararlar gibi)
- b) İŞletme yöneticilerinin finansal durumunun işletmenin finansal durumuna bağlı olması (Şirket hislerine sahip olmaları, alacakları bonusun, terfinin Şirketin performansına bağlı olması gibi)
- c) İŞletme yöneticilerine ulaşılması g hedeflerin verilmesi (satış karlılık hedefleri gibi)
- d) Kişisel finansal ihtiyaçlar (beklenmedik giderlerin oluşması-hastalık, kötü alışkanlık sahibi olma - kumar gibi)

¹³ Alper ÇELİK, Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 56-57.

- e) Çalışanın işletmeden beklentilerinin karşılanmaması (beklediği terfiyi, maaşı alamama, işten atılacağını düşünme gibi)
- f) Kötü Alışkanlıklardan Doğan Baskılar: Bunun en sık görüldüğü durum kumar tutkunluğu, uyuşturucu kullanımı ve ya alkol müptelalığı şeklinde görünmektedir.
- g) İşle İlgili Baskılar: Diğer yandan kurum dâhilindeki faktörlerden de kaynaklanabilecek baskılar hileli işlemlere neden olabilmektedir. Aşırı (ulaşılması imkânsız ve ya çok zor) hedefler en belirgin görülen sebeplerdendir. Piyasadan daha düşük ücretli çalıştırılma, kıdemlilerinden ve yöneticilerinden gerekli beğeni ve takdiri görememe, beklediği kıdem artışını ve ya terfi alamama gibileri de diğer örnekler arasındadır.

2.1.3.2. Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Haklı Gösterme”

Haklı gösterme, rasyonalizasyon, suiistimalcinin, davranışları konusunda kendi kendini haklı çıkarmasını sağlayan iç diyalogudur. Fail, işverenin kendisine bu bedeli borçlu olduğu konusunda kendi kendini ikna eder.¹⁴

Çoğu kurum çalışanı, mevcut otoritenin koymuş olduğu kurallara uyar. Uyulmazsa toplum içinde dışlanacaklarından korkarlar, utanacaklarını düşünürler ve kurallara ters düşmek istemediklerinden böyle bir tutum içine girmezler. Haklı Gösterme’de hile eylemcisi kurallara uyduğunu ancak, bu eyleminin de kuralların bir parçası olduğuna ikna olur.

Yaptıkları hileler sonucu yakalananların, kendilerini haklı gösterme gerekçelerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁵

- Parayı borç almıştım, daha sonra ödeyecektim.
- Bu, işletmeye yaptıklarımın karşılığıdır.
- Bu olay sonucu hiç kimse incinmedi.

¹⁴ KPMG, Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal 2009 Raporu, s. 15.

¹⁵ Nejat BOZKURT, a.g.e., s. 123-125.

- Herkesten fazla ölçüde benim paraya ihtiyacım vardı.
- Bu parayı iyi bir amaç için almıştım.
- Yaptığının suç olduğunu bilmiyordum.
- İşletmem bu sonucu hak etmişti.
- Bunu herkes yapıyor.
- İşletmenin vergi kaçırması nedeniyle zaten benim olan parayı geri aldım.

2.1.3.3. Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden “Fırsatlar”

İşletme sahiplerini veya hissedarlarını, yanı sıra, işletmenin üst yönetimini en fazla doğrudan ilgilendiren hile ayağının unsurudur. Şekil 1: Hile Üçgeni’nde de belirtildiği gibi diğer iki unsur doğrudan çalışanla ilgili olması nedeniyle müdahale edilemeyeceği halde, fırsat unsuru fırsat olasılığını en aza indirme olanağı işletmenin sahibi veya üst yönetiminin elindedir.

Fırsatlar, temelde işletme iç kontrol zayıflıklarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletme içindeki pozisyonun kuvvetli olması, işletmenin genel olarak kanun ve yönetmeliklere aykırı hareket etmesi ve işletme faaliyetleri hakkındaki üst düzey bilgi hileli işlemlere fırsat verebilmektedir. Fırsat faktörü nedenli ortaya çıkabilecek hileli işlemler iç kontrol sisteminin etkinlik seviyesi artırılarak ve işletme çalışanlarına hile eğitimleri verilerek önlenabilir.¹⁶

Çalışanları hile yapmaya iten nedenler üzerinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, özellikle ‘motivasyon unsuru’ ile ‘fırsat unsuru’ arasındaki ilişkilere dikkat etmek gerekmektedir. Motivasyon ve fırsat unsuru karşılıklı olarak birbirlerini etkilemektedir. Güçlü ve önüne geçilemeyen bir motivasyon unsuru, işletmede hile yapmaya fırsat sağlayan unsurların aranması isteğini tetiklemektedir. Dolayısıyla hile sürecini hızlandırmaktadır. Diğer taraftan işletmede fırsat unsurlarının bolluğu, çalışanın iştahını kabartmakta ve hile yapma isteğinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kilit unsur olarak fırsat olasılığını en aza indirecek çalışmalara gereken önem verilmelidir.

¹⁶ Davut PEHLIVANLI, Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011, s. 4.

İç kontrol sistemi, işletmelerde fırsat olasılığını en aza indirme çalışmalarında en önemli unsurlardandır. İşletmelerde hiç var olmayan, zayıf düzeylerde olan ve ya etkin olmayan, iç kontrol sistemleri, hile eylemine artmasına imkân sunmaktadır.¹⁷

2.1.4. Hilekârın Özellikleri

ACFE raporları ve benzer birçok kurum ve ya kuruluşun yaptığı araştırma hile yapanların genel özelliklerini, karakteristik yapılarını, işletmedeki konumlarını, sosyal statülerini, gelirlerini, işletmedeki statülerini, yaş aralıklarını, cinsiyetlerini ve burada sayamadığımız birçok özelliklerini ayrı ayrı sınıflandırmıştır. Ancak ifade edilmelidir ki; verilen bu bilgiler kesin bir kanı oluşturmamalıdır. “Verilen bilgileri taşıyan tüm çalışanlar kesinlikle hilecidir” düşüncesi yanlış olacaktır. Buradaki veriler örneklemeler üzerinde yapılan araştırmaların verileridir.¹⁸

Göz ardı edilmemesi gereken bir gerçekte şudur ki (özellikle de yüksek tutarlı menfaat ve tekrar eden hile eylemini gerçekleştirebilmek için) hilekârın ihtiyaç duyacağı bazı temel özellikler de şunlardır:¹⁹

a) Hile fiilini gerçekleştirecek ve ya gerçekleştiren kişi zekidir. İç kontroller ile ilgili zayıf noktaları belirleyebilmesi ve bu kontrol zayıflıklarını kullanabilmesi zeki olduğunun göstergesidir.

b) Hile eylemini gerçekleştirebilen kişiler kendine güvenen ve yüksek ego sahibi kişilerdir. Hileyi zekice ve kendisinin bu eylemi yaptığını ve ya eylemi fark ettirmeyecek şekilde planladığı için yakalanmayacağına inanmakta, yakalansa dahi ceza almadan kurtulabileceğine (karşısındakini değişik mazeretler ve ya gerçek dışı bilgiler öne sürerek) inanacak kadar kendine güvenmektedir. Yüksek güven, kişinin hile yapmadan önce gerçekleştireceği fayda-maliyet analizini etkileyerek kişinin hilenin maliyetini düşük hesaplamasına neden olur ve maliyetin düşük hesaplanması hilenin gerçekleştirilmesi ihtimalini arttırır.

¹⁷ Leonard W. VONA, Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program, John Wiley & Sons Publishing, Newyork, 2008, s. 8.

¹⁸ ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, a.g.e., 2011, s. 4707.

¹⁹ David T. WOLFE ve Dana R. HERMANSON, The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, The CPA Journal, Vol. 74, 2004, s. 40.

c) Hilekâr ikna yeteneğini kullanarak diğer kişileri de kendisine katılmaya yada hileyi görmemeye, gizlemeye mecbur bırakabilir. Hile eylemini yapan kişiler genelde kendilerini çevrelerinde genellikle saygı ile değil korkutarak kabul ettirmeyi tercih ederler.

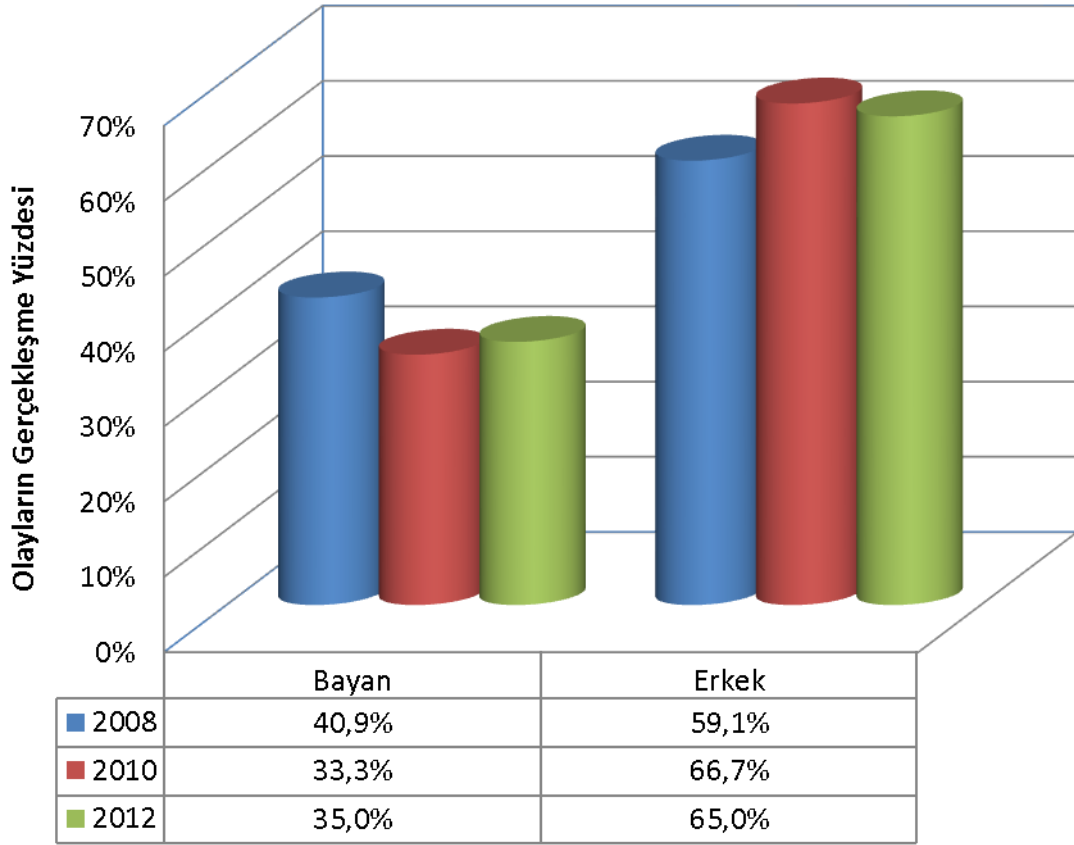
d) Hilekâr sürekli ve etkili biçimde (inandırıcılık oranı yüksek) yalan söyleme yeteneğine haizdir. Gerçekleştirdiği hileli eylemin ortaya çıkmasını önleyebilmek için iç denetçilerin, yatırımcıların ve ya diğer kişileri tam ikna etme adına profesyonelce yalan söylemeyi başarabilirler. Yanı sıra hile eylemini gerçekleştiren kişi ayrıca söylediği yalana ilişkin hikâyeyi tamamlayarak durumun geçerliliği konusunda şüphe bırakmamaktadır.

e) Hilekâr genellikle baskı ve stres ile baş edebilmektedir. Bir hile eylemi, her an ortaya çıkma riski bulunduğundan dolayı uzun bir süre sürdürmek ve gizlemek oldukça stresli bir durumdur.

2.1.4.1. Cinsiyet Bakımından Hilekârın Özellikleri

Şekil 2: Hilekârın Cinsiyet Dağılımı'nda da gösterildiği gibi 2008 – 2010 – 2012 yılları temel alınarak ACFE tarafından yapılan istatistik verilerinde cinsiyet fark etmeksizin kayda değer oranlarda hile girişiminde bulunduğu aşikârdır. Hilenin cinsiyetle ilgili olmadığı, bayanın da erkeğin de hile yapabileceği sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Bahse konu grafikten asıl çıkarılması gereken sonuç; erkekler, bayanlara oranla daha çok hile yapmaktadırlar. 2008 yılında erkeklerin hile yapma oranı % 59,1, 2010 yılında % 66,7 ve 2012 yılında ise % 65 olarak belirlenmiştir.

Erkeklerin işletmelere verdikleri zarar kadınlara oranla iki katıdır. Yalnız bunun nedeni bayanların daha dürüst ve ya etik kurallara saygılı olmasından değil iş hayatında erkeklerin bayanlardan daha çok bulunması, üst düzey, yönetici pozisyonlarında genellikle erkeklerin çalışması, hile sıklığını ve neden oldukları zararın fazlalığını açıklamaktadır.



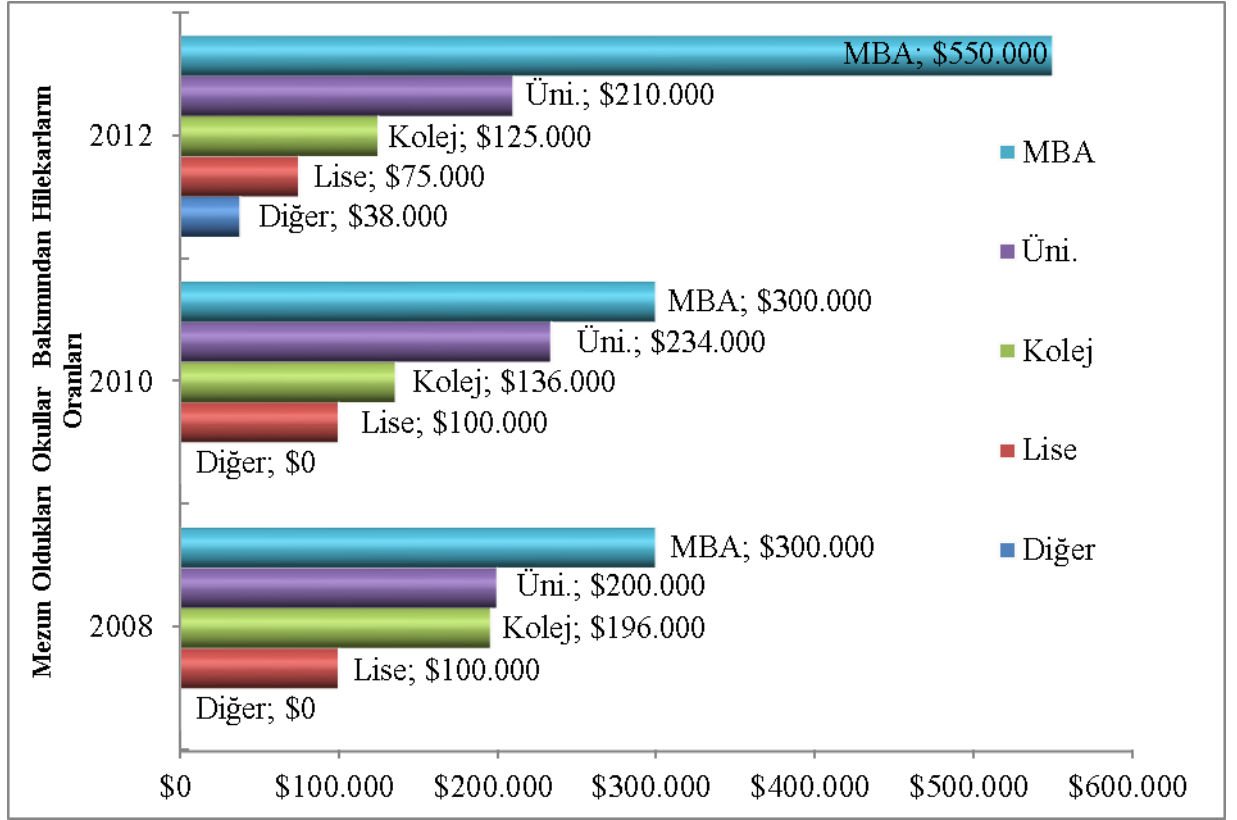
Şekil 2: Hilekârın Cinsiyet Dağılımı

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 46.

Bayan ve ya erkek fark etmeksizin hilekâr işletmenin güven duyulan bir çalışanıdır. Dürüst ve çalışkan özelliklerinden dolayı hilekâra işletmede bir hareket alanı açılmıştır.

2.1.4.2. Eğitim Durumu Bakımından Hilekârın Özellikleri

Firmada çalışanların eğitim düzeyi ile hile arasında firmada hilenin gerçekleşme oranları ile hile tabanlı usulsüzlük ve kayıp tutarları arasında da ilişki vardır.



Şekil 3: Hilekârın Eğitim Durumu ve Hile Oranı Dağılımı

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 51.

Eğitim düzeyi arttıkça hile yapılma sıklığı azalırken, hileden kaynaklanan kayıp tutarının önemli ölçüde artış gösterdiği göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Sebebi ise eğitim seviyesinin düşüklüğünden dolayı işletme içindeki konumları itibarıyla sorumlulukları daha az ve dar, aynı zamanda kaynaklara erişim imkânları daha kısıtlıdır. En çok hile yapan gruba oluşturmalarına rağmen verdikleri zararın ortalamaları iyi eğitilmişlere oranla daha azdır. Eğitim seviyesi iyi olanlar, almış oldukları eğitimin ve vizyon genişliğinden dolayı daha az sıklıkta hileye başvururlar fakat tutar ve zarar açısından daha yüksek kapasiteli hilelere sebep olmaktadır.²⁰

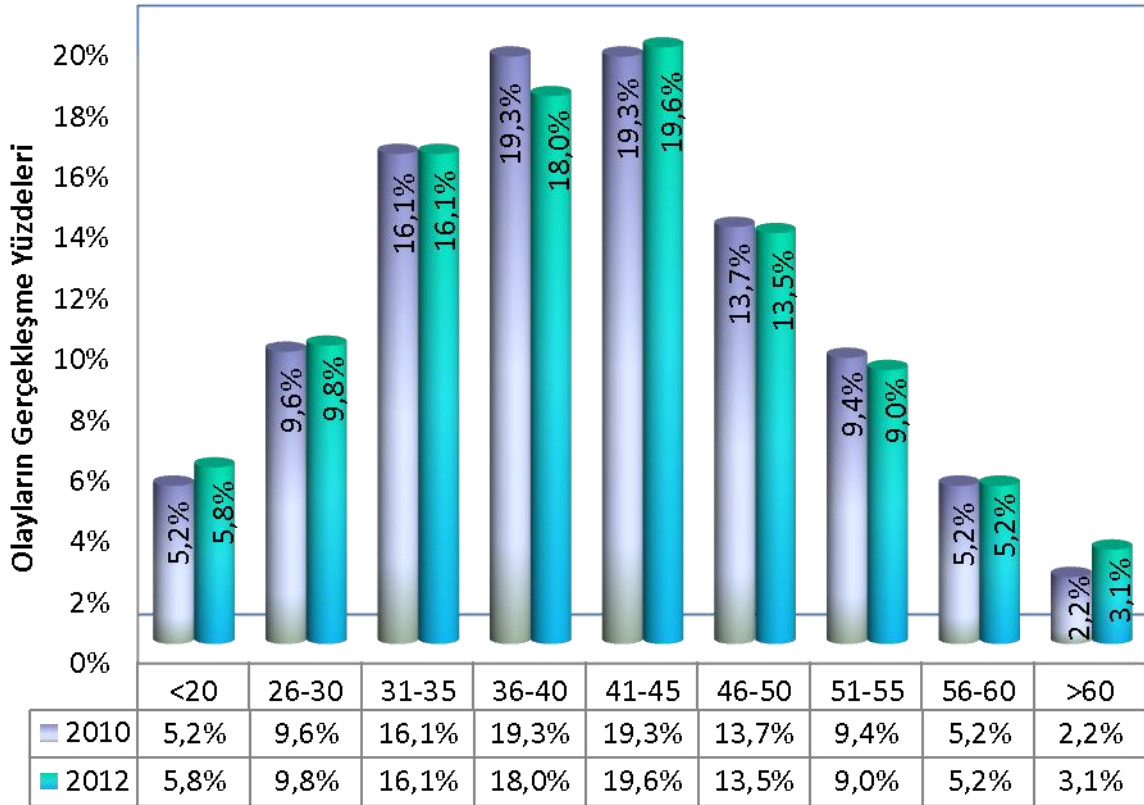
Şekil 3: Hilekârın Eğitim Durumu ve Hile Oranı Dağılımı'ndaki grafiği yorumlayacak olursak düşük eğitim düzeylerinde hile oranının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun sebebi eğitimin daha dar kapsamlı olması sebebiyle aidiyet

²⁰ ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse Raporu, s. 50.

duygusunun daha az gelişmiş olması, kurum kültürünü benimseyememe vb. şeklinde yorumlanabilir.

2.1.4.3. Yaş Dağılımı Bakımından Hilekârın Özellikleri

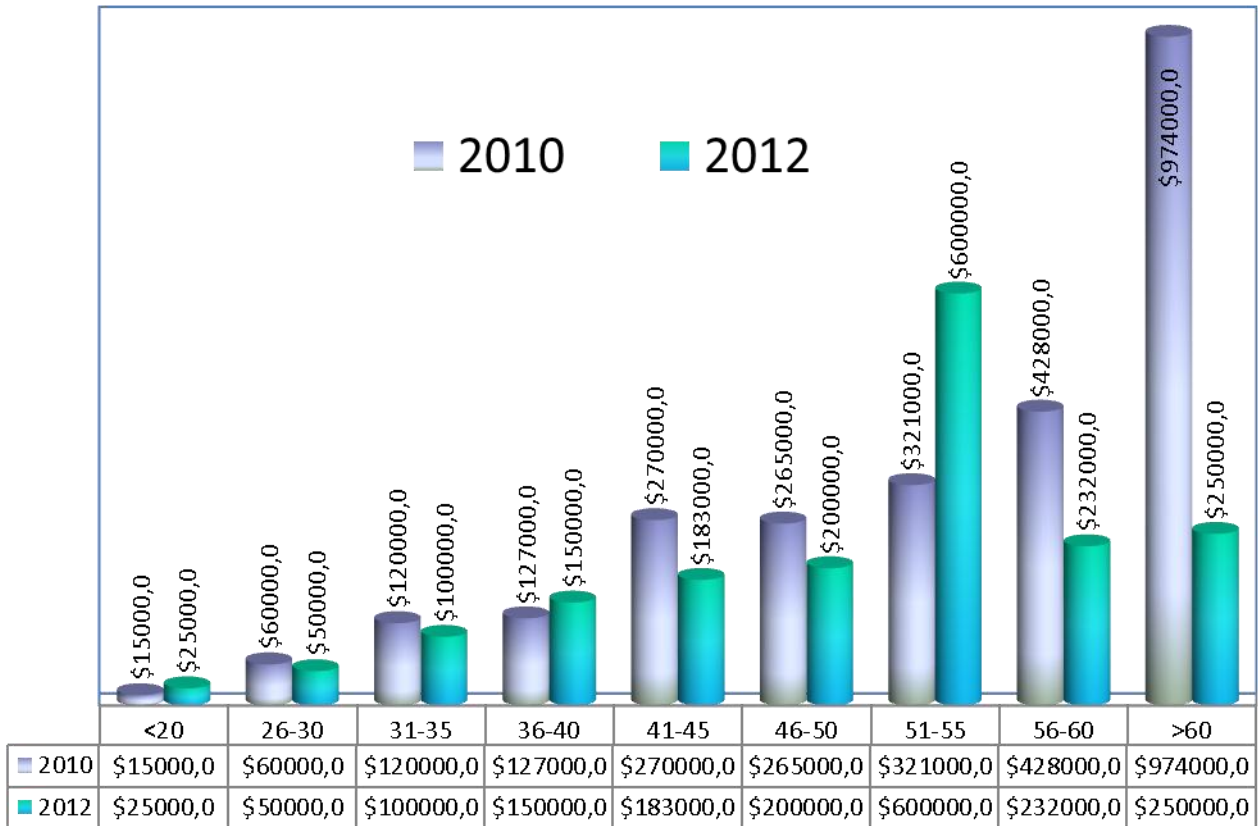
Şekil 4: Hilekârın Yaş Durumu ve Hile Oranı Dağılımı ve Şekil 5: Hilekârın Yaş Durumu ve Zarar Dağılımı'nda da görüleceği üzere, işletmede çalışanların her yaş düzeyinden hile yapabildiği görülmektedir. 20 yaş altı ve 60 yaş üzerinde hile sıklığının azaldığı, 30 – 55 yaş arasının hile açısından en fazla hile eyleminde bulunan yaş grubu olduğu görülmektedir. Bu bölümde 60 yaş üzeri şirket çalışanlarının hile oranlarının diğer yaş gruplarından daha az olmalarına rağmen bu yaş grubundaki çalışanların işletmeyi daha fazla zarara uğratmaları çok belirgindir.



Şekil 4: Hilekârın Yaş Durumu ve Hile Oranı Dağılımı

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 48.

60 yaş üzeri şirket çalışanlarının hile oranları az ama verdikleri zarar neredeyse diğer gruplardan çok daha fazladır. Bunun sebebi “2.1.4.2. Eğitim Durumu Bakımından Hilekârın Özellikleri” bölümüne paralel olarak, 60 yaş üzeri şirket çalışanlarının tecrübelerinden dolayı kıdem almalarından ve en az orta ve ya üst düzey yönetici pozisyonuna gelmelerinden, bu sayede hile yapma fırsatlarının artması, beklediklerini alamamış olmaları gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.²¹



Şekil 5: Hilekârın Yaş Durumu ve Zarar Dağılımı

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 48.

2.2. HİLE ÇEŞİTLERİ

Hile türlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırılması mümkündür. Yapılacak genel bir sınıflandırmada hileyi beş gruba ayırabiliriz. Hilekâr ile kurbanlar arasındaki ilişkiye dayanarak yapılan bu sınıflandırmada çalışan hileleri, yönetim hileleri, yatırım hileleri,

²¹ Britta KYVSGAARD, Criminal Career: The Danish Longitudinal Study, Cambridge University Press, Newyork, 2002, s. 66.

satıcı hileleri ve müşteri hileleri yer alır. Bu gruplara aşağıdaki şekillerde örnekler verilebilir:²²

- Kişiler tarafından tüketicilere, müşterilere yada 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 yada entelektüel sermaye hırsızlığı.

- 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 yada 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.

İşletmelerde karşılaşılan hile türleri ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Sertifikalı Hile Denetçileri Kurumu tarafından Şekil 6: Hile Ağacı – İşletme İçi Hileler’de de gösterildiği gibi 3 ana kategoriye ayrılmıştır.

Bu üç grup, hile ağacı olarak Şekil 7: Hile Ağacı – Varlıkların Kötüye Kullanımı, Şekil 8: Hile Ağacı – Yolsuzluklar ve Şekil 9: Hile Ağacı – Finansal Tablo Hileleri’nde alt dalları ile birlikte ayrı ayrı gösterilmiştir.

²² Çağla AKDEMİR, İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s. 34 – 35.



Şekil 6: Hile Ağacı – İşletme İçi Hileler

Kaynak: Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, 2010, s. 63.

2.2.1. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Varlıkların Kötüye Kullanımı

Varlıkların kötüye kullanılması, bir çalışanın işletme varlıklarını işletmeden habersiz bir şekilde haksız yere ele geçirmesi, çalması veya kendi yararına kullanması şeklinde ortaya çıkan hile türüdür. Birçok yollardan yapılabilir (işletme kasasından para çalmak, maddi veya maddi olmayan duran varlıkları – demirbaş vb. çalmak veya işletme adına hiç alınmamış bir hizmet ve ya ürün için ödeme yapmasına sebep olmak vb.).²³

Genellikle işletmelerde meydana gelme sıklığı bakımından ilk sırada yer alır. Ancak bu hile türünün işletmeye maliyeti diğer iki hile türüne göre daha azdır. Şekil 7: Hile Ağacı – Varlıkların Kötüye Kullanımı'nda da görüldüğü gibi varlıkların kötüye kullanılması da kendi içinde nakit varlık hileleri ve nakdi olmayan varlık hileleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Varlıkların kötüye kullanılması, aşağıdakileri de içeren pek çok farklı yöntemle gerçekleştirilebilir:²⁴

a) Alacak tahsilatının zimmete geçirilmesi veya kayıtlardan silinmiş alacaklardan gelen tahsilatların kişisel banka hesaplarına yönlendirilmesi gibi, tahsilatların zimmete geçirilmesi,

b) Stokların kişisel kullanım için veya satılmak üzere çalınması yada hurdaların satılmak üzere çalınması veya işletmenin teknolojik bilgilerinin rakip işletmelerle gizli

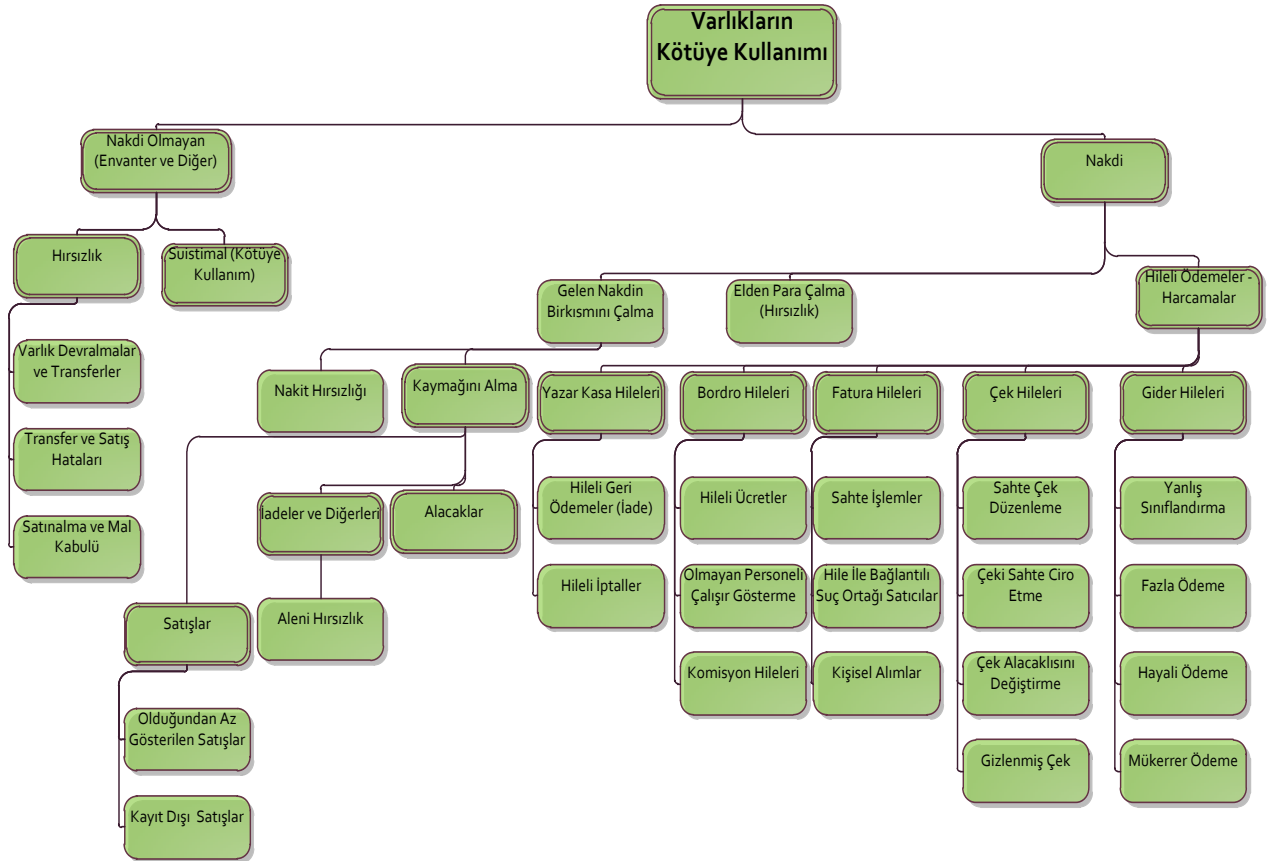
²³ Tracy L.COENEN, Essentials of Corporate Fraud, Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2008, s. 72-73.

²⁴ http://www.aedenetim.com/index.php?option=com_content&view=article&id=9:hata,-hile,-us%C3%BCIs%C3%BCzI%C3%BCk-denetimi&catid=8&Itemid=106 (08.06.2013)

anlaşma yapılarak para karşılığı satılması gibi, işletmenin maddi varlıklarının veya fikri mülkiyet haklarının çalınması,

c) Fiktif satıcılara ödeme yapılması veya işletmenin satın alma temsilcilerine fiyatları olduğundan yüksek göstermeleri karşılığı satıcılar tarafından rüşvet ödenmesi veya olmayan çalışanlara ödeme yapılmış gösterilmesi gibi, işletmenin almadığı mal ve hizmetler için ödeme yapmasına sebep olunması ve

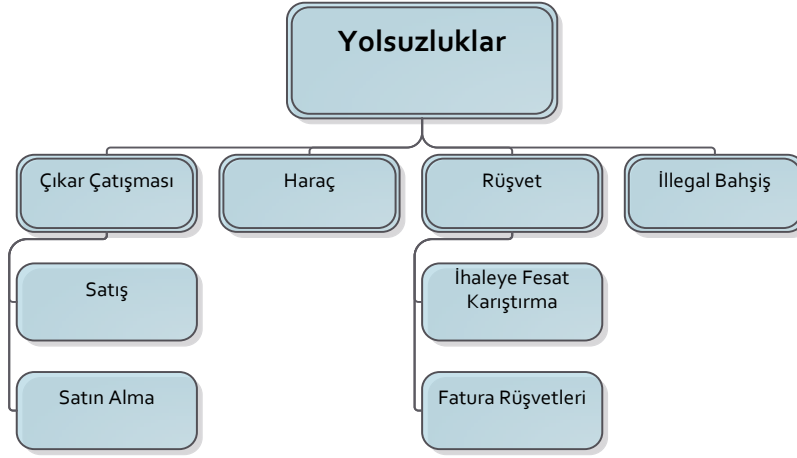
d) İşletme varlıklarına kişisel kredi veya ilişkili taraflar için ipotek tesis ettirilmesi gibi, işletmenin varlıklarının kişisel amaçlarla kullanılması. Varlıkların kötüye kullanılmasında, genellikle, varlıkların kaybolması veya izin alınmaksızın rehin verilmesini gizlemek için yanlış veya yanıltıcı kayıtlar yapılması ve gerçeğe aykırı belge düzenlenmesi söz konusu olur.



Şekil 7: Hile Ağacı – Varlıkların Kötüye Kullanımı

Kaynak: Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, 2010, s. 73.

2.2.2. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Yolsuzluklar



Şekil 8: Hile Ağacı – Yolsuzluklar

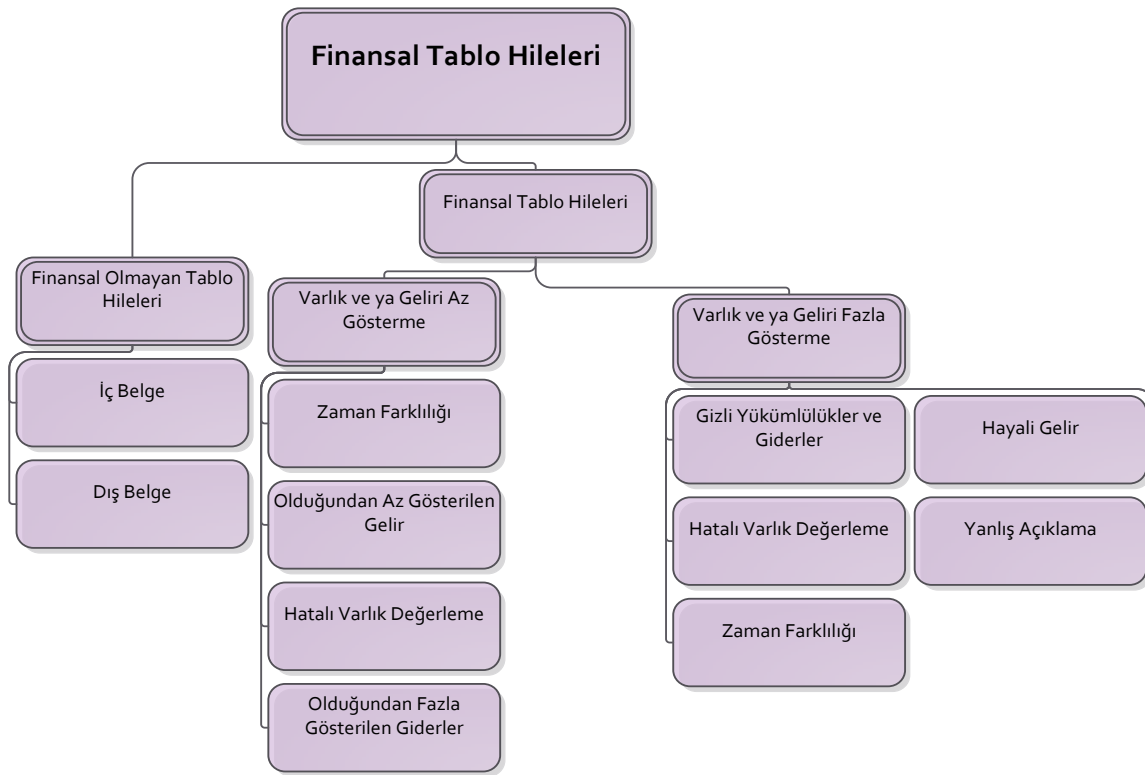
Kaynak: Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, 2010, s. 63.

Hile, sözlük anlamıyla: “Bir çıkar sağlamak amacıyla birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, entrika, oyun” şeklinde tanımlanmaktadır. Suistimal ise “işine geldiği gibi, yarar ve çıkarına göre davranmak, iyi niyete karşı yapılan iyi niyet taşımayan eylem, duygu, düşünce.” olarak açıklanabilmektedir. Yolsuzluk kavramı, yönetim kademesindeki bireylerin, çalışanların veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak bir yolsuzluğa başvurarak, haksız ve yasal olmayan bir kazanç sağlamaları anlamına gelmektedir. Bir kişi veya bir kurumun varlığını yasalara aykırı şekilde elde etmenin iki farklı yolu vardır. Bunlardan ilki; kişinin başına tabanca dayayarak, parasını vermesini zor yoluyla istemektir. Bu eyleme genellikle hırsızlık veya soygun denir. Diğer bir yol da çeşitli oyunlarla, sahtekârlıklarla veya aldatma yöntemleriyle kişi veya kurumun varlığını ele geçirmektir. Bu eyleme de genellikle hile veya yolsuzluk adı verilir.²⁵

²⁵ Seyhan GÖKSU, Adli Muhasebe Kapsamında Çalışan Hileleri ve Kars İlinde Adli Vakalar Analizi, İstanbul Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011, s. 33.

Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği raporuna göre yolsuzluklar, özellikle satın alma ve satış departmanlarında gerçekleşmektedir. Mal alımlarında, mal, gerçeğinden daha yüksek bedelle fatura edilmekte, mal satan satıcıya malın gerçek fiyatı ödenmektedir. Aradaki fark haksız olarak zimmete geçirilmektedir. Özelliği gerçeği yanıltıcı ve gerçeğin dışında belge düzenlenerek, gerçekte satın alınmayan mal ve ya hizmet için fatura bedeli karşılığı ödeme yapılarak bu para komisyon karşılığı şahsi hesaplara geçirilmektedir.²⁶

2.2.3. İşletme İçi Hile Çeşitleri – Finansal Tablo Hileleri



Şekil 9: Hile Ağacı – Finansal Tablo Hileleri

Kaynak: Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, 2010, s. 73.

Finansal tablo hileleri literatürde; “şirketlerin finansal tablo kullanıcılarını aldatmak amacıyla kasıtlı bir şekilde bu tablolarda yer alması gereken tutarların yer

²⁶ John D. O’GARA, Corporate Fraud, Case Studies in Detection and Prevention, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2004, s. 72-73.

almaması veya olmaması gereken tutarların tablolarda yer alması” olarak tanımlanmıştır.

Bu tür hileler genellikle üst yönetim tarafından yapılmakta ve halka açık şirketlerde daha yaygın görülmektedir. Çoğu kez gelir kalemleri üzerinden yapılmaktadır. Amaç işletmenin durumunu yatırımcılara, kredi verenlere ve diğer finansal tablo kullanıcılarına olduğundan daha iyi göstermek yada işletmeyle ilgili taraf devlet ise, olduğundan daha kötü göstermektir.

Bu hile türü varlık veya gelirlerin olduğundan daha iyi durumda gösterilmesi ve gider veya borçların olduğundan daha düşük gösterilmesi olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Varlık ve gelirlerin fiktif varlık değerleri yada hayali gelirler yoluyla olduğundan daha iyi gösterilmesi mali açıdan daha güçlü bir şirket illüzyonu yaratırken, gider ve borçlar da kaydedilmeyen giderler veya mali yükümlülükler aracılığıyla olduğundan daha az gösterilebilir. Her iki durumda da artan öz kaynak ve net şirket değeriyle sonuçlanır.

a) Fiktif gelirler

Fiktif gelirler ürün ve hizmetlerin satışı yapılmadığı halde satış yapılmış gibi muhasebe kayıtlarının açılması ile oluşturulur. Çoğunlukla hayali müşteriler yaratılır veya gerçek müşteriler için hayali faturalar düzenlenir. Diğer bir yol ise gerçek müşterilere yapılan satışlarda fatura tutarının veya satılan ürün miktarının değiştirilmesidir.²⁷

b) Yanlış döneme muhasebe kaydı

Gelir veya giderlerin farklı muhasebe dönemlerine kaydedilmesidir. Muhasebe kayıtlarında yapılan bu değişiklik, gelir veya giderlerin iki dönem arasında aktarılmasına olanak sağlayarak karın az yada çok gösterilmesini mümkün kılar.

²⁷ http://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5-dakikada-finansal-tablo-hileleri.pdf (26.03.2013).

c) Varlık değerleme hileleri

Bilançonun şişirilerek işletmenin durumunun olduğundan daha iyi gösterilmesidir. Maddi duran varlıklarda amortisman ve değerleme; stoklarda satılan malın maliyeti; alacaklarda karşılık ayrılmaması ve vadenin farklı gösterilmesi; diğer varlıklar kaleminde ise alınan varlıkların yanlış değerlemesi veya sahte lisansların kaydedilmesi gibi çeşitli düzenlemelerle bu durum sağlanır.

d) Borç ve giderlerin gizlenmesi

Şirketler borç ve giderlerini olduğundan daha az göstererek finansal durumlarının daha kârlı görünmesini sağlarlar. Bunun için kullanılan hile yöntemleri arasında en yaygın olanlar giderlerin aktifleştirilmesi ile gider ve borçların muhasebe kayıtlarına hiç geçirilmemesidir.

e) Yanlış beyanlar

Muhasebe ilkelerine göre şirket yönetimleri finansal tablolar aracılığıyla kullanıcılara şirketin durumu ile ilgili gerekli tüm bilgileri yansıtmakla yükümlüdür. Ancak yönetimler muhasebe dönemi sonunda şarta bağlı yada beklenen borçlarını tahakkuk ettirmeme veya kamuya duyurmama, dönem kapanışının ardından gerçekleşen ve finansal tabloları etkileyebilecek olayları ifşa etmeme, ilgili taraf işlemlerini açıklamama gibi yöntemlerle finansal tablo kullanıcılarını yanıltma yoluna gidebilmektedir.

Yukarıda sayılan maddeler haricinde işletme yöneticileri aşağıda sayılacak amaçların haricinden çok daha çeşitli sebeplerden dolayı finansal tablo hilesine başvurabilmektedir. Ancak genelleme yapmak gerekirse finansal tablo hileleri şu dönem ve amaçlarda yapıldığı görülmektedir.²⁸

- ✓ Halka açılma niyetinde olan bir şirketin, finansal tablo kalemlerini kârlılığının sürekli arttığı imajını yaratacak şekilde manipüle etmesi, potansiyel yatırımcıların dikkatini çekmekte yararlı olacağından yöneticileri şirket kötü dönemlerde finansal tabloların iyileştirilerek kârın artırılması, iyi dönemlerde

²⁸ Sibel ULUSOY, Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Ankara Üni., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s. 28-29.

ise gelecek dönemlerin performansının garanti edilebilmesi için kârın azaltılması suretiyle finansal tablo hilesine başvurabilecektir.

- ✓ Şirket yöneticilerinin verimliliklerinin artırılması amacıyla, genellikle şirketin kâr ve hisse senedi performansına dayalı ödüllendirme sistemleri, yöneticilerin finansal tablolara ilişkin politikalarını, sistemden faydalanmalarını sağlayabilecek şekilde değiştirmelerine neden olabilmektedir.
- ✓ Sürekli olarak finansal durumu kötüleşen şirketler, finansal durumlarını iyi gösterebilmek için, gittikçe artan ölçüde finansal sonuçlarını manipüle etmektedir. Bunun en önemli nedenini, örneğin borç verenlerin daha katı kurallar uygulamaları, hammadde temin edenlerin nakit ödeme talep etmeleri gibi finansal durumu kötüye giden şirketlerin ilişkili bulunduğu tarafların bu durumdan etkilenmeleri oluşturmaktadır. Bunun yanında, şirketin finansal durumunu düzeltebilmek için finansman temininde başvuracağı kaynaklar açısından da finansal tabloların büyük önem taşıması, yöneticileri finansal tabloları şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi yansıtabilecek biçimde manipüle etmeleri yönünde güdülemektedir.
- ✓ Finansal tablolardaki kâr rakamlarının vergi yükümlülüğü doğurması hilenin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Genellikle şirketler vergi yükümlülüğünü azaltmak için finansal kârlarını düşük göstermeye çalışmaktadırlar.

Aşağıda belirtilen durumlar finansal tablo hilesine maruz kalındığının göstergesi olabilir:²⁹

- Olağandışı muhasebe hareketleri, örneğin gelir arttığı halde nakit akışında kayda değer bir değişiklik olmaması,
- Piyasanın durgun olduğu bir süreçte satışların rakip firmalara kıyasla yüksek oranda artması,
- Satışlar arttığı halde stokların azalmaması, hatta artması,

²⁹ http://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5-dakikada-finansal-tablo-hileleri.pdf (26.03.2013).

- Mali yılın sonuna doğru raporlama döneminde şirketin performansında meydana gelen ani artışlar, (şirketler analistlerin yılsonu beklentilerini karşılamak için baskı altına girebilirler)
- Satın alma fiyat ve miktarında bir değişiklik olmamasına rağmen satışlara oranla satılan malın maliyetinde meydana gelen orantısız artışlar,
- Alacak/günlük ortalama satış oranında meydana gelen olağandışı artışlar,
- Ödenecek/günlük ortalama satın alma oranında meydana gelen olağandışı azalmalar,
- Maddi duran varlıklar- amortisman ilişkisinde oluşan ani değişiklikler,
- Vergi avantajlı ülkelerde iş ilişkisi açık olmayan bağlı ortaklıklar / şube operasyonları / yüksek meblağlı banka hesapları.

2.3. HİLENİN AKTÖRLERİ

Değişik kaynakların yapmış olduğu sınıflandırmalar da göz önüne alınarak en genel haliyle aktörler aşağıdaki gibidir:³⁰

- Çalışanlar
- Yönetim Kademesi
- Satıcılar (Tedarikçiler)
- Müşteriler

Yukarıda bahsedilen aktörlerin hile fiilini işlerken her birinin diğerinden farklı amaçları görünse de en nihayetinde gelir elde etmek, menfaat sağlamak vardır.

Bu bölüme yatırımcıların yaptığı hileler dâhil edilmemiştir.

³⁰ Connan C. ALBRECHT, vd., a.g.e., s. 10.

Tablo 1: Hilenin Aktörleri, Türleri ve Etkileri

HİLE AKTÖRÜ	KURBAN	HİLEYİ YAPAN	AÇIKLAMA
Çalışanlar	İşverenler	İşletmede istihdam edilmiş çalışanlar.	Çalışanlar doğrudan yada dolaylı olarak işverenlerinden çalmaktadırlar.
Yönetim	Hissedarlar, borç verenler ve mali tablolara güvenen diğer kişiler	İşletmenin tepe yönetimi.	Tepe yönetimi, genellikle mali bilgiler hakkında yanlış sunumlar yaparlar.
Satıcılar	Mal veya hizmet alan işletmeler	İşletmeye mal veya hizmet satan bireyler yada işletmeler.	İşletmelerin mal ve hizmetlerden fazla para istemesi veya ödemesi yapılmış malları teslim etmemesi.
Müşteriler	Mal veya hizmet satan işletmeler	İşletmeden mal ve ya hizmet alan bireyler yada işletmeler.	Müşteriler, kendilerine ait olmayan bir şeyi vermesi yada daha düşük fiyatlandırma yapması konusunda satıcıları aldatırlar.
Manipülator bireyler	Yatırımcılar	Halka açık bir işletmenin hisse senedini vb. alarak yatırım yapmak görüntüsündeki manipülator yatırımcılar	Yatırımcıların, hileli yatırımlara para yatırmaları sağlanır.

Kaynak: Connan C. ALBRECHT, vd., Fraud Examination, 4th Edition, Mason City, 2012, s. 10.

2.3.1. Çalışan Hileleri

Toplumumuzun kültürü geçmişten gelen sadakât, iyi niyet, hoşgörü ve burada sayılamayacak kadar çok erdemle bezendiğinden, profesyonellikten uzak, esnafılık yapısı aşırı güven duygusunu desteklemekte, hile ve suiistimal gibi olayların konuşulması dâhi bir utanç vesilesi sayılmaktadır. İnsanımız böyle durumları mevzu bahis etmekten mümkün olduğunca uzak durmaktadır. Ancak bugün, profesyonel çalışmalar ve yapılan hile denetimleri ispatlamıştır ki, “Güvenin olmadığı yerde, zaten hile de olamaz”. O halde körü körüne güven duymak, zaman içinde istemeden canavar yaratmaktır. Elbette ki güven, iş dünyasının en başta gelen gereksinimlerindedir. Fakat

güveni sürekli olarak bir denetleme mekanizmasından süzerek hile riskini minimum seviyelerde tutmak gerekmektedir.³¹

İşletme çalışanlarının kendi yararları doğrultusunda yaptıkları hilelere şu örnekleri verebiliriz:³²

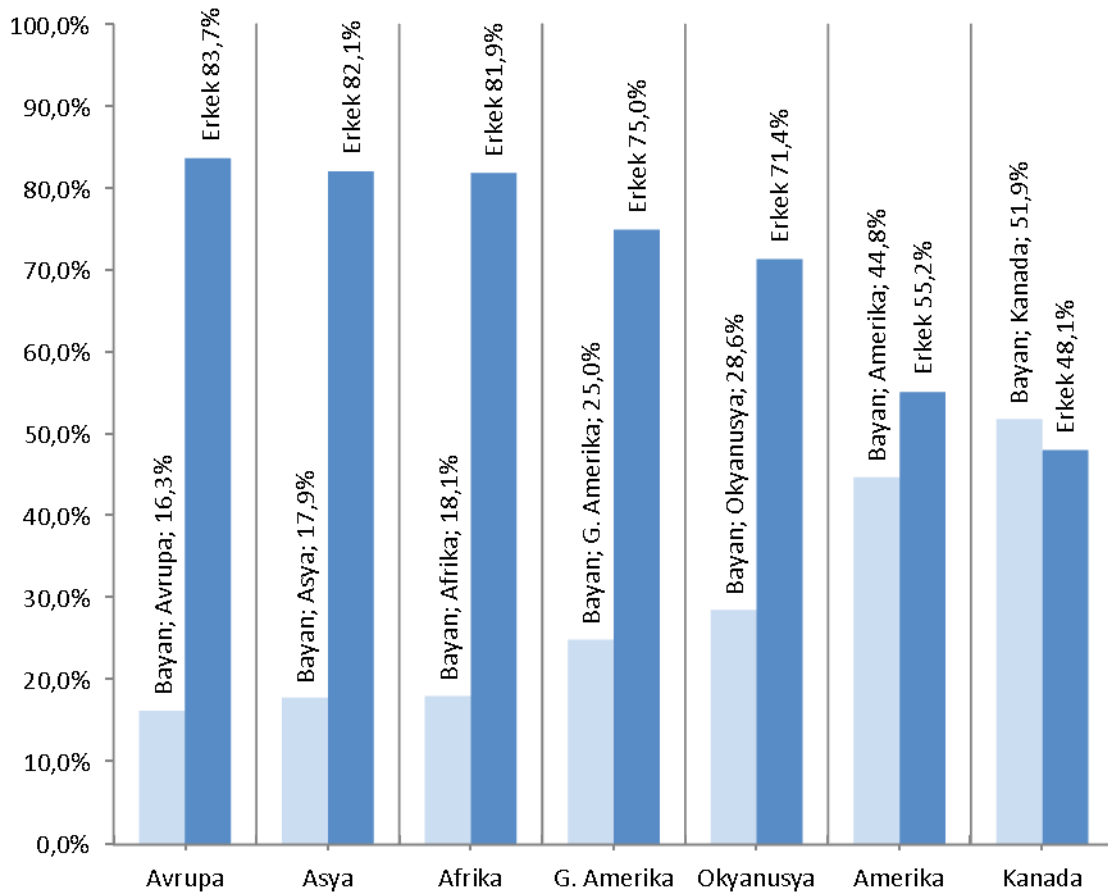
- Çeşitli biçimlerde yapılan para tahsilatının kayıtlara yansıtılmadan zimmete geçirilmesi, (muhasabe)
- İşletmeye ait çeklerin çalınması, (muhasabe)
- Banka kayıtları ile oynanarak parasal yarar sağlanması, (muhasabe)
- Belgeler üzerinde yapılan sahtekarlıkla yarar sağlanması, (genel)
- Yapılmaması gereken veya önceden yapılmış ödemelerin yapılması, (muhasabe)
- İşletmeye gerçek olmayan borçlar yaratarak lehte ödemenin sağlanması, (muhasabe)
- Yetkisiz veya uygun olmayan biçimde iskonto uygulaması, (muhasabe)
- Sahte satıcılar yaratarak lehte ödeme sağlanması, (muhasabe)
- Stok ve hurda hırsızlığı, (depo)
- Ofis malzemeleri ve sabit varlık hırsızlığı, (genel)
- Gerçek olmayan harcamalar yaratarak ödemelerin elde edilmesi, (muhasabe)
- Gider kalemlerinin şişirilmesi, (muhasabe)
- Gereğinden fazla sipariş vererek yarar sağlanması, (satın alma)
- Hayali çalışanlar yaratarak yapılan ödemelerin zimmete geçirmesi, (insan kaynakları departmanı) - Çeşitli nedenlerle işletmenin müşterilerinden veya tedarikçilerinden rüşvet alınması, (muhasabe, satın alma)

³¹ http://www.muhasabenet.net/makale_ismail%20aki_smmm_hile%20nedir%20hile%20denetimi.html (01.03.2013).

³² <http://www.erolkara.net/668-isyerlerinde-bizans-oyunlari-haber.html> (02.05.2013)

- İşletme kredi kartlarının şahsi amaçlarla kullanılması, (muhasabe)
- Fazla mesai saatleri ile oynayarak fazla ödeme alınması, (insan kaynakları departmanı)
- Artırılmış seyahat harcamaları ile yarar sağlanması, (genel)

Diğer yandan Şekil 10: Hilekârın Cinsiyet – Kıta – Eylem Oranı Dağılımı'nda da gösterildiği gibi hile eylemi kıta ve ya cinsiyetle bağlantılı olmayıp, çalışanları gelir seviyelerinin düşüklüğünden dolayı fakirlik ve ya yoksulluk çekmeleri ve yüksek bir yaşam standardına sahip olma arzuları çoğunlukla hile eylemine sebep olmaktadır. (Bu rapor 2012 yılında yayımlanmış olduğundan ve Avrupa'da 2012 yılında ekonomik kriz yaşadığından işsiz insanlar maaşında yapılandırmaya gidilmiş çalışanlar oranı oldukça yüksektir).



Şekil 10: Hilekârın Cinsiyet – Kıta – Eylem Oranı Dağılımı

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 46.

Buna paralel olarak nitelendirilebilecek diğerk bir konu, çalışanın içinden memnun olmaması, haksızlığa uğradığını düşünmesi, beklediği terfiyi alamaması, düşük ücretle çalıştırılması, üstlerinden gerekli takdiri görememesi gibi nedenler de hileyi doğuran etkenler arasında sayılmaktadır. İşletmelerde işçi-işveren ilişkilerinin zayıf olması da çalışanların hile yapma ihtimalini arttırmaktadır.

Hile aktörlerinden çalışanların yaptığı hilelerde özellikle beyaz yakalı³³ çalışanların suçları çok çeşit ve bir o kadar da sık hile eylemlerini kapsamaktadır: Vergi hileleri, kurallara ve mevzuata uygun olmayan satışlar, tahvil, hisse senedi ve arazi hileleri, zimmete menkul – gayrimenkul geçirme, toplum ve çevreye zararlı ürünlerin satışı, bunlardan bazılarıdır.³⁴ ACFE'nin yıllık raporuna göre tabii ki tüm beyaz yakalı suçları Enron veya WorldCom tarafından yapılan kadar büyük hacimli değildir. Beyaz yakalı suçlar genellikle orta sınıf ve yüksek pozisyonda bulunanlar tarafından yapılmaktadır.³⁵

2.3.2. Yönetim Kademesi

Kendi menfaatine doğrudan değil de, dolaylı yoldan, işletmeye yarar sağlamak başlığı altında hile vakası genellikle üst düzey yöneticilerin gerçekleştirebileceği bir eylemdir. Çünkü bu tür hilelerde işletme ilgililerinin (sermayedarlar, devlet, kredi verenler, tedarikçiler, sendika vb.) kandırılması amaçlanmaktadır. Bu tür hilelerin yapılma sebebi yönetim kademesinin hissedarlara ve paydaşlara karşı, başarılı görünmek ve (uygulaması eğer varsa) prim almak istemeleridir. Yine buradan da anlaşılacağı gibi hile eylemi sonunda hilekârın çıkar sağlaması amaçlanır.³⁶ İşletme yönetimi tarafından yapılan hileler, genellikle finansal tablolar üzerinde değişiklik yapılarak gerçekleştirilir şeklinededir.³⁷

³³ Daha çok idari ve araştırma geliştirme işlerinde faaliyet gösteren ve beden gücüne oranla yüksek teknolojik eğitim zihin ve beyin gücüne dayalı işlerde çalışanlara verilen isim.

³⁴ Anthony GIDDENS ve Simon GRIFFITHS, *Sociology*, 6th Edition, Polity Press, Massachusetts, 2009, s. 829.

³⁵ Linda Lee LARSON, *Fraud Prevention Education in the Accounting Curriculum*, *Strategic Finance*, Kasım 2006, Vol. 88, No: 5, s. 16.

³⁶ Pai PING-FENG, vd., *A Support Vector Machine-Based Model For Detecting Top Management Fraud*, *In Knowledge-Based Systems*, Vol. 24, No: 2, Mart 2011, s. 314.

³⁷ Nigel IYER ve Martin SAMOCIUK, *Fraud And Corruption: Prevention And Detection*, Gower Publishing, 2006, s. 20.

Varlıkların yanlış beyan edilmesi hilede rol oynayan yönetim kademesinin genellikle en sık rastlanan yaptığı hile türlerindedir.³⁸ Yani gelirin olduğundan düşük veya yüksek gösterilmesi için hileli finansal raporlamaya başvurulmaktadır. Zamanından önce kayıt ile, gelirin yüksek gösterilmesi sağlanabilirken, belirli bir dönem gelir yazılması gerekenleri yazmayarak da gelirin düşük gösterilmesi sağlanabilir. Amaç işletmenin durumunu yatırımcılara, kredi verenlere ve diğer üçüncü kişilere olduğundan iyi göstermek yada eğer işletme ile ilgili taraf devlet ise olduğundan kötü göstermektir.³⁹

Finansal bilgi manipülasyonu, işletmelerin performansının ve finansal tablolarındaki bilgilerin paydaşlara eksik yada yanlış yansıtılarak paydaşların algılarının etkilenmesini amaçlamaktadır. Finansal bilgi manipülasyonunun amaçları aşağıdaki biçimde sıralanabilir:⁴⁰

- Hisse senedi fiyatını ve riskini etkileyerek, işletmenin değerinin yüksek gösterilmesi, düşük volatilité, düşük **öz kaynak** maliyeti sağlanması,

- Yöneticilerin ücretlerinin manipüle edilmesi,
- Vergi avantajı sağlamak,
- Kredibilitèyi arttırarak borçlanma maliyetlerini düşürmek,
- İşletmenin performansı ile ilgili piyasaya olumlu izlenimler vermek,
- Yatırımcıların algılarını etkilemek,
- Politik maliyetlerden kaçınmak,

Finansal bilgi manipülasyonu;

- Zayıf işletme yapıları,

³⁸ Joseph T. WELLS, Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2011, s. 27.

³⁹ İdiris VARICI, Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu İMKB'de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi, Gümüşhane Üniversitesi SB. Elektronik Dergisi, Ocak 2012, Sayı: 5, s. 127.

⁴⁰ Süleyman YÜKÇÜ ve Gülşah ATAĞAN, Muhasebe Uygulamalarında Hile Denetimi, Vergi Dünyası Dergisi, Temmuz 2010, Sayı: 347, s. 2.

- Yöneticilerin çıkarları,
- İç denetim ve bağımsız denetim sistemlerinin eksikliği, gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır.

2.3.3. Satıcılar

İşletmeye karşı yapılan hilelerde eylemin satıcılar tarafından yapılanlarının büyük çoğunluğunda eksik, aksak vb. teslimat gelmektedir.⁴¹ Kusurlu teslimat satıcıların taraf olduğu hilelerden oldukça çok rastlanmaktadır.⁴²

Satıcı hileleri, satıcının tek başına yada işletmenin bir çalışanı ile işbirliği yapması sonucu gerçekleşmektedir. Satıcılar tarafından yapılan hileleri iki ana başlık altında toplayabiliriz:⁴³

2.3.3.1. Satıcılar Tarafından Yapılan Hile Çeşitleri

Satıcı hilesi, genellikle, satın alınan ürünlere yüksek fiyat verilmesi, ikinci kalite malların sevk edilmesi yada ödeme yapılmasına rağmen malların sevk edilmemesi şeklinde olmaktadır.

Satıcı hileleri, işletmelerden fark ettirmeden bir şeyler çalmanın en kolay yoludur. Satıcı, işletmeye yüksek tutarlı satış yapmakta, kalitesi düşük mal satmakta, eksik mal teslim etmekte veya hiç etmemektedir.

Satıcılar tarafından yapılan hileler stok firesini açıklayan nedenlerin arasında sayılmaktadır.

İşverenlerin satıcılarına güvenmesi sağlıklı bir iş ilişkisi için gereklidir. Bununla birlikte, bazı satıcılar sağladıkları mal ve hizmeti daha yüksek bir fiyatta sunarak hileli satış yapmaktadırlar. Satıcı hileleri tüm dünyada özellikle kamu kurumlarına yönelik olarak yapılmakta olup, savunma ve diğer kamu ihalelerinde yapılan hileler yıllarca haberlere konu olmuştur.

⁴¹ Carolyn A. STRAND, vd., Are Your Vendors Stealing From You?, Strategic Finance, Ekim 2000, Vol. 82, No: 4, s. 69.

⁴² William P. OLSEN, The Anti-Corruption Handbook: How to Protect Your Business in the Global Marketplace, Wiley Hoboken, New Jersey, 2010, s. 114-115.

⁴³ Özgür ÖZKAN ve Tuğçe UZUN KOCAMIŞ, İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler, E-Yaklaşım, Ekim 2011, Sayı: 226, s. 4-7.

2.3.3.1.1. Eksik Teslimat

Uygulamada birçok satıcı sipariş edilenden daha az mal göndererek alıcılarını aldatmaktadırlar. Eksik teslimat hileleri birçok yolla yapılmaktadır. Rutgers Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda göre dört yaygın satıcı hilesi bulunmaktadır.

1- Satıcının faturada yazılı olan malı eksik teslim etmesi: Küçük paketler kolaylıkla stoktan çıkarılabilir. Veya faturada yazan adetten daha az adet kutu teslim edilebilir. Örneğin faturanın üzerinde yazandan daha az mal göndermek yada 10 tane 10 kiloluk yağ göndermek yerine 10 tane 9,5 kiloluk yağ göndermek gibi.

2- Malı teslim etmekle sorumlu kişinin malın tesliminden sonra ürünü alması: Bu uygulamada teslim elemanı malın sayılmasını beklemekte, daha sonra malı çalmaktadır. Bu durumu engellemenin yolu teslim elemanını gözlemlemek ve bu kişiyi depodan uzak tutmaktır.

3- Üçüncü yöntemde teslim elemanının depodaki malı değiştirmesi: Bu yöntemde teslim elemanı tarihi geçen malları yeni mallarla değiştirmektedir. Bu tür hilelerden korunmanın yolu, şirket çalışanının eski malları yeni mal gelmeden önce farklı bir yerde depolamasıdır.

4- Dördüncü yöntemde teslim elemanı direkt nakit hırsızlığı yapmaktadır. Bu tür hilelerde teslim elemanı faturadaki miktarı ve tutarı değiştirmektedir. Bu tür hileler orijinal fatura bedelinin çekle ödenmesi ile engellenebilir.

Özellikle depolarda, alınan malların girişinde, düzenli ve düzgün stok sayımı yapılmazsa işletme satıcı hilesi ile karşılaşma riski altındadır. Eğer alıcı şirketin mal kabul alanında çalışan personeli gelen tüm malları tamamen saymada yeterli dikkati göstermezse veya gösteremezse (yoğunluktan dolayı) eksik gönderilen stoklar fark edilmeyecektir. Bu hilenin işletme yönetimi açısından en büyük faydası, eğer alıcı firma eksik malları fark ederse, satıcı firma bir karışıklık olduğunu iddia edip eksik malları gönderebilmektedir.

2.3.3.1.2. Fazla Faturalama (Faturaların Şişirilmesi)

Satıcı hilelerinde satıcı firma, işletmeye, şişirilmiş tutarlarla veya var olmayan mal veya hizmetler için fatura düzenlemekte ve hak edilmeyen bir bedel tahsil etmektedir. Bu süreçte devrede olan satıcı çoğunlukla dolandırılan işletme ile önceden çalışmış ve çalışmayı sürdüren biri olmaktadır.

2.3.3.1.3. Yüksek Fiyatla Mal Satışı

Bu durumda satıcı, sözleşme ile mutabakata varılan fiyatın üzerinde birim fiyatlarla faturalama işlemi yapmaktadır. Özellikle satış hedeflerini tutturmak için yöneticiler alıcılara haber vermeden istenenden daha fazla mal ve/veya anlaşılardan daha fazla fiyata bu malları gönderebilmektedirler.

Eğer kamu kuruluşları alıcı durumda ise piyasa fiyatlarının üzerinde alım yapılması kamunun fazladan ödeme yapmasına ve kamu zararına sebep olmaktadır. Bu arada bu karar kamu adına hareket eden görevlilerinin haksız kazanç sağlamasına yol açmaktadır.

2.3.3.1.4. Sipariş veya Sevk Edilmemiş Mallar İçin Fatura Düzenleme

Satıcı hileleri aynı zamanda, satıcıların sipariş veya sevk edilmemiş malların faturalanmasını da içermektedir.

Satıcının gerçekten teslim edilmemiş, uygun nitelikte ve miktarda olmayan bir mal teslimi veya hizmet yapılması, sözleşmede yazılı özelliklerde işin yapılmamış olması durumlarında şirkete sunulan faturayı ifade etmektedir.

2.3.3.1.5. İkinci Kalite Malların Teslimi

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

İşletmeler bazen anlaşılan ve istenen mallar yerine bunlarla aynı özelliklere sahip çoğu zaman da ikinci kalite olan malları aynı fiyattan satmaktadırlar. Bu durum eğer

kullanılan mallar kullanıcının güvenliği için büyük önem arz ediyorsa ikinci kalite mal kullanmak çok ciddi sonuçlar doğurabilir.

2.3.3.2. Satıcılar ve Çalışan İşbirliği İle Yapılan Hileler

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

Öncelikle çalışan ve satıcı arasında bu tarz bir ilişkisi kurulduysa, satıcının diğer rakipleri düşünmesine gerek kalmaz ve satıcı, satış fiyatlarını çalışana verdiği rüşvetin maliyetini de kapsayacak şekilde arttırır.

Çalışanların yolsuzluklarında uzun dönemde şirket zarar görmektedir.

2.3.4. Müşteriler

Müşterilerin mal ve hizmet aldıkları işletmeye karşı gerçekleştirdikleri ve satış yapan işletmenin zarar görmesi ile sonuçlanan hilelerdir. Bu tür hilelerde müşteriler satıcıları, ödemeleri gereken tutarın altında ödeme yapabilmek için kandırırlar.⁴⁴

Müşteri hilelerini müşterinin tek başına veya işletme içinden bir çalışanla işbirliği ile yaptığı şeklinde gerçekleşmektedir. Müşterilerin tek başına yaptığı en sık rastlanan hile türleri bozuk veya eksik teslim alınmış mallar konusunda gerçeğin dışında yanıltıcı ve aldatıcı iddialarda bulunulmasıdır.⁴⁵

Müşterinin işletme içinden bir çalışanla işbirliği ile yaptığı hilelerin en sık görülenleri düşük fiyatla mal veya hizmet satın alınması, ödemesi yapılmadan mal alınması, ödeme yapılmadığı halde yapılmış gösterilmesidir.

⁴⁴ Banu TARHAN MENGİ ve Sibel YILMAZ TÜRKMEN, Yatırım Hileleri, Öneri, Ocak 2013, Cilt 10, Sayı 39, s. 33.

⁴⁵ Kelly Tepper TIAN ve Bill KEEP, Customer Fraud and Business Responses: Let the Marketer Beware, Greenwood Press, London, 2002, s. 148.

BÖLÜM 3. HİLENİN ÖNLENMESİ

Önlemek, Bir şeyin olmasına veya yapılmasına engel olmak, diğer bir deyişle ortaya çıkan veya çıkacağı düşünülen bir tehlikeyi durdurmak, önüne geçmek anlamındadır.⁴⁶

Hile işlemlerinin ortaya çıkartılmasında kullanılan yöntemler aynı zamanda önlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Ancak hile ile ilgili önlemler hile gerçekleşmeden önce alınmalıdır, alınan bu önlemlere rağmen yine de işletmede hile eylemleri oluyorsa bu aşamadan sonra soruşturup ortaya çıkarma aşamaları ele alınmalıdır. Diğer bir deyişle: hileleri gerçekleştikten sonra ortaya çıkarmak yerine, öncelikle önlemek için çaba harcamak daha akılcı, etkili ve ekonomik bir yoldur.⁴⁷ Çalışmada da bu yönde bir yol haritası izlenmiştir.

Hile için önlem almamak ve hile gerçekleştiğinde şaşkınlıkla karşılamak, bir yönetimin bu konudaki en büyük hatası olacaktır. Önemli olan hileyi önceden düşünüp önlem almak ve hile olasılıkları, önlemleri, hile tespitine yönelik denetim, hileye karşı yetkili ve çalışanların bilgilendirilmesi ve hile olayı ile karşılaşıldığında yapılması gerekenler vb. konularda önceden hazırlıklı ve güncel olunmalıdır. İşletmelerin hile olayları karşısında taviz vermeyen kararlı tutum benimsemeleri, suçluların vakit geçirmeden hem işletme içinde idari takibe alınması ve hem de yetkili mercilerce kanuni işlemler yapılarak kanuni takip yapılması, hile yapmaya eğilimliler nezdinde bir caydırıcılık yaratacaktır. Bu konulardaki en küçük bir savsaklama hile yapanları cesaretlendirecektir.⁴⁸

Muhtemel bir hile eyleminin vuku bulmaması için önlemek adına işletme genelinde uygulanması gereken bir takım prosedürlerin bulunması gerekir. Bu

⁴⁶ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.514b0c4bce8af6.62438354 (22.11.2012).

⁴⁷ Alleyne BEVERLEY ve Amaria PESI, The Effectiveness Of Corporate Culture, Auditor Educaton, And Legislation in Identifying, Preventing, and Eliminating Corporate Fraud, International Journal of Business, Accounting & Finance, Bahar 2013, Vol. 7, No: 1, s. 39.

⁴⁸ Sezai DUMANOĞLU, a.g.m., s. 356.

prosedürler her ne kadar işletme personelinin hile yapmasını önlemeye yönelik de olsa işletme yönetimine psikolojik açıdan destek oluşturur. Ayrıca hile genellikle tek başına yapılır. Çünkü hile eylemini başkası ile paylaşmak büyük bir risk oluşturacaktır. Ancak birden fazla kişinin yaptığı hileler daha tehlikeli ve daha zarar vericidir. Hile eyleminin ortaya çıkarması, engellenmesinden daha zor olmasından dolayı ve genellikle tek kişilik bir eylem olmasından dolayı işletme yöneticileri bu konuya hassasiyet göstermelidirler.⁴⁹

Hile ile savaş toplu bir harekettir. İşletmelerde tek bir kişinin veya bölümün sorumluluğuna bırakılacak kadar küçük bir eylem değildir. Kaldı ki birçok işletme gereken düzenlemeleri yapıp, tümüyle belli bir kişiyi veya bölümü göreve getirmemektedir. Temel ilke olarak her üst, astının hile denetçisi olmak durumundadır. İşletmelerde toplu bilinç oluşturuldukça, başarı olasılığı artmaktadır. Yapılan araştırmalarda, işletmelerde hile ile ilgilenen birimlerin çok farklı olduğu ve çoğunlukla da kimsenin sorumluluk almak istemediği görülmektedir. Örneğin;⁵⁰

- Tepe yönetimleri hile eylemi ile uğraşmak istememektedir. İşletmelerinde hile yapıldığına veya yapılacağına inanmama eğilimi ağır basmaktadır.

- Bağımsız denetçiler, yaptıkları çalışmaların doğası gereği önemlilik düzeylerini yüksek tuttuklarından hileyi ortaya çıkartamayacaklarını belirtmektedirler. Diğer taraftan eğitimlerinin bu yönde olmadığını iddia etmektedirler.

- İç denetçiler işlevlerinin iç kontrol sistemlerini incelemek ve faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmek olduğunu belirterek, yan çizmeye çalışmaktadırlar. Bir hile ile karşılaşılırsa bunu rapor edeceklerine, asli görevlerinin bu olmadığını iddia etmektedirler. Ancak iç denetçiler, diğer iki gruba göre daha fazla işin içindedirler.

- İşletme güvenlik birimleri hileyi araştırma yönünde olumlu yaklaşım gösterirken, önleme yönünde sorumlu olamayacaklarını söylemektedirler.

⁴⁹ N. Kahaian MICHAEL, T. Wright JASON, Managing Occupational Fraud Risks, SRR Journal, Bahar 2013, s. 3.

⁵⁰ Nejat BOZKURT, a.g.e., s. 426-427.

İşletmelerde yapılan hilelerin (gerek çalışanlar tarafından gerekse tepe yönetimleri tarafından yapılanlar) önlenmesine yönelik olarak yapılabilecek düzenlemeler ile kullanılabilir araçlar aşağıda sıralanmıştır.⁵¹

- Uyumlu bir tepe yönetimi oluşturmak,
- Yönetim kurulu içinden seçilecek bir denetim komitesinin yönetimin gözlenmesi ve değerlemesinin yapılmasında etkili bir rol almasını sağlamak,
- İşletme dışı denetim firmaları ile etkili çalışmalar gerçekleştirmek,
- Güçlü bir iç kontrol yapısı,
- Her çalışanın kabul edeceği bir işletme ahlak politikası,
- İşletmede oluşturulacak bir kültür politikası,
- Dürüst kişilerin işe alınmasını sağlayacak insan kaynakları yönetimi,
- Açık ve dürüst bir çalışma ortamının sağlanması,
- Çalışanlara yardım programları,
- Çalışanların özellikle hile konusunda eğitimi,
- Net bir hile cezalandırma politikası,
- İşletme içinde bilgi akışını sağlayacak bir düzenin kurulması,
- Hile politika ve prosedürleri yönetmeliğinin oluşturulması.

Bunun yanı sıra işletme yönetiminin hile ile ilgili önleme faaliyetlerine gereken önemi vermemelerinin başlıca 6 nedeni aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.⁵²

- Bizim çalışanlarımız güvenilir insanlardır, hile yapmazlar.

⁵¹ http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_4.htm (16.05.2013)

⁵² Alper ÇELİK, a.g.e., s. 63.

- Biz düzgün bir işletmeyiz, gerekli iç kontrollerimiz var ve bizim işletmemizde daha önce hiç hile olayına rastlanmamıştır.

- Eğer hile yapılırsa biz bunun farkına varırız, hileye açık yerleri kontrol altında tutuyoruz.

- Hile yapılırsa bunun hemen farkına varırız.

- Uğranılan zarar büyük olmaz, bunu karşılayabiliriz.

- Kimse benim yönettiğim işletmeye hile yapamaz.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi hilenin önlenmesi için yapılması gereken önlemler ve bu önlemlerin hile eylemlerindeki oransal dağılımı görünmektedir.

Tablo 2: Önleme Araçları - Olası Hilelerdeki Azalma Yüzdeleri Tablosu

Kontrol Tipi	Azalma(%)
Yönetimin Gözden Geçirmesi	45.9%
Çalışan Destek Programı	44.4%
Etik Hat	44.4%
Yöneticiler İçin Hile Eğitimi	36.7%
Finansal Raporlar Üzerinde Dış denetim	35.8%
Çalışanlar İçin Hile Eğitimi	35.5%
Hile Önleme Politikaları	33.3%
Hile Riski Analizi	33.3%
İç Denetim	33.3%
İş Rotasyonu - Zorunlu Tatil	33.3%
Sürpriz Denetimler	33.3%
Muhbirler İçin Ödüller	31.0%
Kurum Kültürü	26.8%
Bağımsız Denetim Komitesi	16.7%
Yönetim Sertifikasyonu	15.9%
Dış Denetim	3.4%

Kaynak: Michael N. KAHAIAN vd., Managing Risk Associated with Occupational Fraud, SRR Journal, Bahar 2013, s. 2.

3.1. İÇ DENETİM BİRİMİ ARACILIĞIYLA

İşletmeye güven esasının temelinde sağlam bir iç denetim sistemi yatar. İşletme faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan ve işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve personeli tarafından etkilenen bir süreç olarak tanımlanan iç denetim sistemi, bir işletmede uygulanan tüm yöntem ve politikaları içine alan bir kavramdır.⁵³

Diğer bir deyişle bir firmanın aktivitelerini devam ettirebilmek ve onlara pozitif değer katmak amacıyla bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık işidir.⁵⁴ Aynı zamanda kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir bakış açısı çerçevesinde kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir faaliyettir.⁵⁵ Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne göre iç denetim işletmeye hizmet etmek üzere işletmenin faaliyetlerini incelemek ve değerlemek amacıyla işletme içerisinde oluşturulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur.⁵⁶

Bu tanıma göre iç kontrol, bir teşebbüsün performans ve kârlılık hedeflerine ulaşmasına, kaynakların israfını önlemesine, güvenilir finansal raporların hazırlanması, yasalar ve mevzuata uyum içerisinde faaliyet gösterilmesine ve olumsuzluklardan kaçınılmasına yardımcı olmaktadır.⁵⁷

Bir kurumun iç kontrol sistemi o kurumun:⁵⁸

- a) Faaliyetlerinin etkin ve verimli yürütülmesini;
- b) Mali ve faaliyet raporlamaların doğru olmasını;

⁵³ Nuran Cömert DOYRANGÖL, İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, İSMMMO, Mali Çözüm Dergisi, 2012, Sayı: 60, s. 34.

⁵⁴ Dan SWANSON, Swanson on Internal Auditing "Raising the Bar", IT Governance Publishing, Cambridgeshire, 2010, s. 38.

⁵⁵ K. H. Spencer PICKETT, Auditing the Risk Management Process (IIA (Institute of Internal Auditors) Series), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005, s. 3.

⁵⁶ Cemal ELİTAŞ ve Yaşar ÖZDEMİR, Bankalarda İç Kontrol Sistemi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı 2, s. 146.

⁵⁷ Ali ALAGÖZ, Editörler: Zeki DOĞAN ve Mehmet Emin İNAL, İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü, Tablet Yayınları, Konya, 2008, s. 100.

⁵⁸ Bertan KAYA, İç Denetim Birimi Başkanlığı. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı http://icden.meb.gov.tr/diger_yaziler/ic_denetim_bertan_kaya_5_makale.pdf (01.12.2012).

- c) Yasal mevzuata uygunluğunu kontrol eder;
- d) Hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Dolayısıyla iç denetim birimi işletme açısından, hem hile eylemlerini önlemede, hem soruşturmada, hem de ortaya çıkarmada önemli bir yeri vardır.

Üst yönetim ve orta düzey yönetimin yaptığı kontroller haricinde bir de hile eylemleri ve benzeri faaliyetler için denetim biriminin varlığı Tablo 1: Hilenin Aktörleri, Türleri ve Etkileri'nde de belirttiğimiz muhtemel hile eylemcilerine işletmede hile eylemlerini gerçekleştirmemeleri için caydırıcı olacaktır.

3.1.1. İç Denetim Biriminin Faaliyeti ve Kapsamı

İç denetim malî nitelikteki faaliyetler ile malî nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür. Amacı işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır.⁵⁹

Diğer bir deyimle iç sınırlara veya coğrafi kısıtlamalara bakmaksızın bir kurumun faaliyetlerinin tümünü kapsar. İç denetim faaliyeti risk değerlendirmesini esas alır. Bu faaliyet; yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin kurumun karşı karşıya olduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve bu risklerle mücadele konularında yeterliliğinin ve etkinliğinin belirlenmesini de kapsamakta olup, bu riskler şunları içermektedir.⁶⁰

- Operasyonel ve finansal bilgiler güvenilmez, yanlış veya eksik olabilir;
- Operasyonel faaliyetler verimsiz olabilir ve etkin olmayabilir;
- Varlıklar ve bilgi veya insan gibi finansal ve diğer varlıklar manipüle edilmiş veya kurumdan çıkartılmış olabilir;
- Kurum kanunları, yönetmelikleri veya iç politikaları ihlâl edebilir;

⁵⁹ Gürdoğan YURTSEVER, Bankacılığımızda İç Kontrol, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2008, s. 10.

⁶⁰ Bayram ASLAN, Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, Sayıştay Dergisi, 2010, Sayı: 77, s. 67.

-Etik kültür yasadışı eylemleri veya uygun olmayan davranışları destekliyor olabilir.

Hile eylemlerini soruşturmada ve önlemede İç denetimin varlığı önemli bir faktördür. İhbar hattına gelen bir şikayeti çok yönlü soruşturacak, birbirleri ile ilişkili ve ya hile eylemine taraf olan birimlerden done elde edebilecek birim, iç denetim birimidir.⁶¹

3.1.2. İç Denetçi

Yönetim kademesinin işletmeye ilişkin hile ve benzeri riskleri daha iyi kontrol etmesi, ortaya çıkarması, kısacası yönetmesi ve hedeflerine ulaşması, mevcut verimliliği arttırması için belirli ölçütler çerçevesinde bulgu ve verileri değerlendiren, gerektiğinde öneri ve danışmanlık hizmeti veren, tercihen (geleneksel müfettişten ayrı olarak) sertifikalı bir uzmandır.⁶²

3.1.2.1. İç Denetçinin Görev ve Sorumlulukları

Hile riski gibi yüksek risk taşıyan alanlardaki faaliyetleri ve varlıkları korumak için gerekli olan politikaları, uygulamaları, prosedürleri, raporları ve diğer mekanizmaların mevcut olup olmadığını kontrol ederler.⁶³

Risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirerek kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar.⁶⁴

Ayrıca iç denetçiler yönetimden sorumlu komitenin belirlemiş olduğu ilke ve kurallara da uyma zorunluluğu vardır. Yönetimden sorumlu komitenin belirlemiş olduğu ilke ve kurallara uyumsuzlukla paralel olan hilenin komiteye rapor edilmesi de iç denetimin sorumluluğundadır.

⁶¹ Edward J. MCMILLAN, Preventing Fraud in Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006, s. 7.

⁶² Rebecca S. BUSCH, Healthcare Fraud: Auditing and Detection Guide 2007, John Wiley & Sons, Inc., 2007, s. 253-254.

⁶³ K. H. Spencer PICKETT, The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2004, s. 3.

⁶⁴ David G. CODERRE, Internal Audit: Efficiency Through Automation (IIA (Institute of Internal Auditors) Series), John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008, s. 83.

3.1.2.2. İç Denetçinin Sorumlulukları

İç denetçiler genel olarak şu görevleri yerine getirirler:⁶⁵

a) Nesnel risk analizlerine dayanarak yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek.

b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak.

c) Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak.

d) İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek.

e) Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak.

f) Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak.

g) Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst birime bildirmek.

h) İşletmenin birimleri tarafından üretilen bilgilerin doğruluğunu denetlemek.

i) Üst yönetici tarafından gerekli görülen hallerde performans göstergelerini belirlemede yardımcı olmak, belirlenen performans göstergelerinin uygulanabilirliğini değerlendirmek.

Hilenin önlenmesi, caydırılması ve ortaya çıkarılması yönetimin sorumluluğudur. İç denetçiler, doğruluk, dürüstlük ve etik değerlerin işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası olması hususunda işletme yönetimini destekleyerek, ayrıca iç denetim sistemini sürekli gözden geçirerek işletme yönetimine hile riskinin azaltılması ve ortaya çıkarılmasında yardımcı olur.⁶⁶

⁶⁵ Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliği, 2003. T.C. Resmi Gazete, 5018, 24 Aralık 2003. Madde No:15

⁶⁶ Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Yönetim Kurulları'nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru, Mayıs 2008, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-05-461, Graphis Matbaa, s. 13.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI PROSEDÜRLERİ

İnsan kaynakları prosedürleri, giderek önem kazanan ve yaygın olarak uygulanmaya başlanan stratejik hile önleme yaklaşımının temel bileşenlerinden birisini oluşturmaktadır.⁶⁷ Hileyi en az seviyeye indirme, hilenin en önemli faktörlerinden insanla ilgili faktörleri, kurumların en önemli varlığı olan insan kaynağının en uygun şekilde işe alınması, yerleştirilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi, yönlendirilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkün olacaktır.⁶⁸

Tablo 3: Hile Eylemlerini Gerçekleştirenlerin Çalıştığı Departmanlar

Departman	Toplam	Yüzdellik Oran	Sayısal Kayıplar
Yönetim Kademesi	159	%11,90	500.000 USD
Finans Departmanı	49	%3,70	250.000 USD
Yönetim Kurulu	19	%1,40	220.000 USD
Satın alma	76	%5,70	200.000 USD
Muhasebe	293	%22,00	183.000 USD
Hukuk Müşavirliği	8	%0,60	180.000 USD
Pazarlama-Halkla İlişkiler	14	%1,10	165.000 USD
İmalat ve Üretim	25	1,90%	160.000 USD
İnsan Kaynakları	16	1,20%	121.000 USD
ARGE Departmanı	9	0,70%	100.000 USD
Bilgi Teknolojileri	27	2,00%	100.000 USD
Diğer	79	5,90%	100.000 USD
Operasyonel İşler	232	17,40%	100.000 USD
Satış Birimi	170	12,80%	90.000 USD
Depo-Stok Departmanı	56	4,20%	67.000 USD
İç Denetim Birimi	8	0,60%	32.000 USD
Müşteri İlişkileri	92	6,90%	30.000 USD

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 52.

⁶⁷ Jurg GERBER ve Eric L. JENSEN, Encyclopedia of White-Collar Crime, Greenwood Press, London, 2007, s. 192.

⁶⁸ Hui LIAO, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 29, Emerald Group Publishing, Bradford, 2010, s. 76.

Hileyi önleme aşamasında, işletmenin tüm bölümlerinde çalışan personelinin hile olaylarına karşı hazırlanmış programın bilincinde olması gerekir.⁶⁹ Bu farkındalık, programda kavramsal olarak bilinen tüm teknikleri uygulama alanına aktarmayı ve gerçekleştirilecek hile türlerini, hile yapmaya eğimli personeli vb. bilmeyi içerir.⁷⁰

Bu noktada kişiler arası ve bölümler arası iletişimin sürekli olması yanında etkin kılınması özellikle de hile olma olasılığı yüksek (satışların yapıldığı, ihaleler ile ilgilenen, mal alışlarının yapıldığı vb.) bölümler başta olmak üzere işletme için hile önleme bakımından büyük önem taşımaktadır. Tablo 3: Hile Eylemlerini Gerçekleştirenlerin Çalıştığı Departmanlar'da da görüldüğü gibi oransal olarak Amerikada'da işletmelerde tespit edilen en fazla hile eylemi muhasebe bölümünde, en az hile eylemi görünen birim ise Hukuk İç Denetim Birimi'ndedir.

Yapılan araştırmanın da ortaya koyduğu gibi bunun yegâne kayda değer sebebi bilinçtir. Hukuk ve İç Denetim Birimi'nde görev yapan çalışan hile eylemini çok yönlü düşünebilmekte, yakalanması sonrası nelere maruz kalacağı ve ya ne gibi değerleri kaybedeceğini iyi bilmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de bahsedileceği gibi eğitim, hileyi önlemede önemli bir araçtır.

3.2.1. İK Biriminin Göz Önünde Bulundurulması Gereken Bilgiler

İnsan kaynağının işletme için ne kadar önemli olduğu ve kimlerin potansiyel hile yapabileceği ile ilgili bir sınıflandırma aşağıda özetle belirtilmiştir.⁷¹

Genel kural olarak her işletme çalışanı hile yapma adayı olarak görülebilir. Ancak hile yapabilme olasılığını ve hile tutarının büyüklüğünü etkileyen çeşitli kıstaslar vardır.

İşletmede kimlerin hile yapabileceği ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar vardır.⁷²

- Bazı çalışanlar her zaman dürüştür,

⁶⁹ John E. FERGUSON JR, Editör: Alan MARZILLI, White – Collar Crime, Chelsea House, New York, 2010, s. 55.

⁷⁰ Teresa Torres CORONAS ve Mario Arias OLIVA, Encyclopedia of Human Resources Information Systems Challenges in e-HRM, IGI Global, New York, 2010, s. 374.

⁷¹ Dave ULRICH vd., HR Transformation Building Human Resources from the Outside In, McGraw-Hill, 2009, s. 36.

⁷² Nejat BOZKURT, Çalışanların Yaptıkları Yolsuzluklar, Bunların Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi, Hedef Dergisi, Yıl: 2002, Sayı: 99, s. 2.

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

Bu sınıflandırmayı elde edilen istatistiki bilgilere göre oranlamak gerekirse:

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

Burada dikkate alınması gereken çalışan grubu %85 diliminde olandır. Hileye karşı alınan önlemlerde esas hedef kitlede bunlar olacaktır.

İşletmede tanımlanacak insan kaynakları prosedürleri yukarıdaki istatistik verilerini göz önüne alır tarzda hazırlanmalı ve insan kaynağını seçmede görevli ilgililer yukarıdaki istatistik verilerle birlikte hile-farkındalık eğitimini tamamladıktan sonra daha bilinçli seçim yapmalıdır.⁷³

Bu bağlamda karar vericilerin insan kaynaklarının önerilerini de dikkate alarak doğru bir iş analizi ile, işletmede görevlendireceği personel seçiminde başvuranın CV'sindeki zorlayıcı referanslardan ziyade üstlenecek pozisyonun gerekliliklerine uygun seçim yapmalıdır. Aksi durum yarardan çok zararlarla sonuçlar doğurması kaçınılmazdır.⁷⁴

İşletmedeki çalışan hilelerini en aza indirme çabası çalışanın görevi kötüye kullanmasına neden olan unsurları önceden görüp, onlara maddi, manevi açıdan gerekli görüldüğü yerde karar alıcı konumundaki yöneticilere ulaşabilecekleri güveni aşılacak şekilde sınırları çizilmiş katılımcı anlayışla uygulanacak iş analizleri

⁷³ Jeanne GOODRICH ve Paula M. SINGER, Human Resources for Results: The Right Person for the Right Job, Public Library Association, Chicago, 2007, s. 4.

⁷⁴ Vivien MARTIN, Managing Projects in Human Resources, Training and Development, Kogan Page Limited, Philadelphia, 2007, s. 41.

kendilerini işletmenin devamlılığına katkıda bulunmaya yönlendirecek nitelikte olmalıdır.⁷⁵

3.2.1.1. Çalışanın Psikolojik Yapısı

Çalışanın genel ahlak kurallarına uymayan, bencil ve sapkın birey davranışı gösteren bir kişilik yapısının olması, kişide genel kabul görmüş ahlak kavramının tam veya hiç yerleşmemiş olması, mücadele vermeden, hak etmeden kazanma arzusu, bireysel çıkarların daima ön planda olması gibi tutum ve davranışlar sergileyen kişiler, hile eylemlerine meyilli olurlar.⁷⁶

Ayrıca, ancak tedavi alarak geçmesi mümkün ve genellikle önceden pek anlaşılamayan ve sonradan uzamanlar tarafından teşhis koyularak saptanan, hırsızlık hastalığı olarak da bilinen⁷⁷ kleptomani gibi psikolojik bir rahatsızlığın olması da hile yapma yada çalma eylemi için davranışına neden olabilir.⁷⁸

3.2.1.2. Eğitim ve Yetiştirme Tarzı

Bilindiği üzere okulların eğitim vermekle beraber diğer bir görevi de eğitim alan çocukları sokaklardaki zararlı ortamlardan uzak tutmaktır. Buna rağmen yanlış eğitim ve aile ortamındaki yanlış yetiştirme tarzı da işletmede çalışanları hırsızlığa sürükleyen sebeplerden bir diğeridir.

Malumdur ki ilk eğitim ailede başlar, bunun en belirgin kanıtı da eğitim öğretim merkezlerinde verilen eğitimin dili bile aile ortamında öğretilir. Aileden alınan eğitim neticesinde bencilliğin ve kişisel çıkarların ön planda olması ve menfaatleri en üst düzeye çıkarma hevesinin normal karşılanması gibi örneği görülebilmektedir. Bu durum

⁷⁵ Tanya BONDAROUK, Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges, IGI Global, New York, 2010, s. 21.

⁷⁶ İsmail KÜÇÜK, Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2001, s. 18.

⁷⁷ Jon E. GRANT, vd., A Structured Clinical Interview for Kleptomania, International Journal of Methods in Psychiatric Research. 2006, Vol. 15 No: 2, s. 84.

⁷⁸ Lorrin M. KORAN ve Elias ABOUJAOUDE, Impulse Control Disorders, Cambridge University Press, New York, 2010, s. 256.

da İnsan Kaynakları Birimi'nin insan kaynağını seçerken göz önünde bulundurması gereken bir başka konudur.⁷⁹

3.2.1.3. İş Değişimi (Rotasyon) – Zorunlu Tatil

Birçok işletme içi hileler, yapısı gereği, devamlı olarak, daha önce de bahsettiği gibi zimmete geçirmeleri gizlemek için bir çabayı gerektirir. Hileleri bulmak için zorunlu iş değişikliği (rotasyon) uygun metotlardan sadece bir tanesidir. Rotasyon yöntemiyle sürekli bir eylem haline getirilen hile ve hileyi gizleme faktörü kesilmiş olur.⁸⁰

Diğer yandan çalışanların yıllarca çoğu kurumda yıllık izine çıkmadıkları gözlemlenmektedir. Hatta bazı birimlerde sendikal olmasına rağmen mazeret izni bile kullanmayan personel olduğu, yapılan tespitler arasındadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, biriken yıllık izinlerin arkasındaki nedenin izin ve görevleri organize eden İnsan Kaynakları Birimi ile birlikte birim yöneticisinin de görüşünü alarak yorumlanmasıdır. Mantıklı bir sebebi yoksa tatillerin zorunlu tutulması gerekmekte, bu gereklilik birim yöneticilerine her yıl 6 aylık periyotlarda (yılda 2 defa) hatırlatılmalıdır.⁸¹

3.3. YETKİ SINIRLARI

Hileyi önleme ve ortaya çıkarma konusundaki asıl sorumluluğun yönetime ait olduğu denetimi standartları ile belirlenmiştir. Yönetim, başta oluşturacağı “Önleme faaliyetlerinden: İç Denetim Birimi Aracılığıyla” başlığı altında da değinildiği gibi etkin iç kontrol sistemi ve diğer hile önleme yöntemleri ile bu tür olumsuzluklara fırsat vermemelidir.

Yanı sıra belirli odalara, kısımlara, sistemlere, giriş-kullanım yetkilerini ID kartı kullanımını ve ölçütlerini belirlemeli ve tüm işletme birim ve çalışanlarının etkin olarak kullanımını sağlamalıdır. Konuya paralel teşkil edecek diğer bir uygulama ise yine

⁷⁹ Gross SCHAEFER, vd., Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft, Journal of Business Ethics, 2000, Vol.26, No: 89, s. 92.

⁸⁰ O.A. FADIPE-JOSEPH, E.O. TITLOYE, Application of Continued Fractions in Controlling Bank Fraud, International Journal of Business & Social Science, Mayıs 2012, Vol. 3, No: 9, s. 211.

⁸¹ Theresa HRNCIR ve Stephanie METTS, Why Small Businesses Fall Victim To Fraud: Size and Trust Issues, Business Studies Journal, 2012, Vol: 4, No: 1, s. 66.

işletmenin bilgi teknolojileri bölümü ve insan kaynakları bölümü ile birlikte koordineli olarak çalışanların hangi alanlara girip hangi alanlara girmemesi gerektiği tespit edildikten sonra personel tanıtım kartlarına izinli oldukları alanların isimleri ve ya belirlenen numaralar yazılmalıdır.⁸²

Diğer yandan işletmenin bilgi teknolojileri, insan kaynakları ve birim yöneticisi ile koordineli olarak yetki sınırlarının belirlenebilmesi için, hilelerin nerelerden ve kimlerden kaynaklandığını iç kontrol sisteminin yardımıyla belirlemek gerekecektir. Bu noktalar özenle belirlendikten sonra yapılacak işlem, işletmenin bilgi teknolojileri bölümü tarafından her kullanıcıya yukarıda bahsedilen birimlerin de görüşü alınarak sistemde sadece kendileri ile ilgili yerlere ve sadece belirli sürelerde (örnek: mesai haricinde kullanılan sisteme girilememesi ve ya bazı bölümlerinin kısıtlanması vb. gibi) giriş yetkilerinin verilmesi – kısıtlanması uygun olacaktır.⁸³

Bu uygulama hile önlemede etkin rol alacağı gibi işletmenin iç denetim birimine yardım sağlayacaktır.⁸⁴

3.4. GÖZETİM

Gözetim, faaliyetlerin normal akışında iç kontrolün etkinliğini değerlendirmeye hizmet eder. Doğrulamalar, kayıtlarla eldeki varlıkların karşılaştırılması, bilgisayar programlarıyla yürütülen kontrol yöntemleri, hesap bakiyelerindeki değişmelerin icmallerinin yönetim tarafından incelenmesi, bilgisayar raporlarının bunların kullanıcıları tarafından gözden geçirilmesi gözetime örnek olarak verilebilir.⁸⁵

Diğer yandan hilenin önlenmesinde diğer bir etkili yöntemdir. Bunun için hile yapma ihtimali bulunan çalışanların öncelikle çalıştıkları birimlerdeki ortaya çıkan, yaşamın olağan akışının dışında (bilet fiyatı 1,200 TL iken, iade isteyen bilet sahibine sistemsel açık nedeniyle 11,200 TL iadenin yapılması vb.) dikkat çeken olaylar,

⁸² Success Ikechi KANU ve Ekpe Okay OKORAFOR, The Nature, Extent And Economic Impact Of Fraud On Bank Deposits in Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Ocak 2013, Vol. 4, No: 9, s. 257.

⁸³ Howard S. LAVIN, Elizabeth E. DIMICHELE, Questioning "Authority": Courts Split on What It Means to Access Computers "Without Authorization" Under the Computer Fraud and Abuse Act., Employee Relations Law Journal. Summer2012, Vol. 38 No: 1, s. 80 – 81.

⁸⁴ David CODERRE, Computer Aided Fraud Prevention and Detection A Step-by-Step Guide, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2009, s. 37.

⁸⁵ Security Director's Reportu, Fake or Real? (And is It Worth Investigating?), Eylül 2012, Vol. 12, No: 9, s. 14.

dikkatle izlenmelidir. İkinci olarak, özel yaşamları da gözlenmeli, özel yaşamlarındaki (özellikle yaşam standartlarına ilişkin) koşullardaki olağanüstü değişiklikler göz ardı edilmemelidir.⁸⁶

Orta öğrenimine, küçük çocuğu devletin açtığı bölge okulunda devam eden bir çalışanın aniden özel okulda eğitim alarak, arabasının markasını ve ya modelini maddi ve kalite anlamında yükseltmesi ve ya yeni bir yazlık alma, bunlara örnek gösterilebilir.

3.5. SÜRPRİZ (ANSIZIN YAPILAN) DENETİMLER

Şüphe götürmez konulardan birisi de (çalışmanın yürütüldüğü işletme gibi hemen hemen 70 farklı ülkede birbirinden ayrı müdürlükleri bulunan ve mahalli personel çalıştıran bir işletme için uygulaması büyük gayret gerektirdiğinden mümkün olmasa da) muhasebe, finans, operasyonel (bilet satışı vb.) işlemler vb. birimlerin ansızın (yıllık planda olmaksızın) denetlenmesi uygun olacaktır.

Ansız denetimler hileye meyilli personel üzerinde caydırıcı etki oluşturacak, hem de hile eylemi personel tarafından gerçekleştirilmişse ve yıllık denetleme programı dâhilinde hilekâr tarafından bertaraf edilmesi vb. muhtemelse, tespit edilmesine olanak sağlayacaktır.⁸⁷

3.6. SÜREKLİ DENETİMLER

Belirli zaman aralıklarındaki denetimleri de hilelerin önlenmesindeki etkinliği arttıracak ve iç kontrolü güçlendirecektir. Sürekli denetimler İç Denetim Birimi aracılığı ile olabileceği gibi birimlerin yöneticileri hatta kullanılan bilgisayar sistemleri ile de yapılabilir.⁸⁸

Hilelerin çoğunlukla işletmenin nakit varlıkları üzerinde ortaya çıktığını daha önce vurgulamıştık. Ancak uygulamada “sürekli denetim” kavramı, işletmeler için mali tabloların denetimi olarak anlaşılmakta ve her yıl yapılmaktadır. Sadece mali tablolarla değil de hemen hemen her birimin özellikle de hile riskinin oluşması muhtemel

⁸⁶ Jack J. CHAMPLAIN, Auditing Information Systems, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2003, s. 170.

⁸⁷ Jon S. DAVIS ve Heather L. PESCH, Fraud Dynamics and Controls in Organizations, Accounting, Organizations and Society, Wisconsin, 2012, s. 4.

⁸⁸ Craig P. EHRLICH, Joanne D. WILLIAMS, Criminal Liability of CPAs in Federal Securities Fraud and Tax Fraud Cases, CPA Journal, Mart 2013, Vol. 83, No: 3, s. 59.

noktaların yılda en az 1 defa (ansız denetimler haricinde) periyodik denetimi, hile riskini en az seviyeye indirecektir.⁸⁹

3.7. EĞİTİM İLE ÖNLEME

İşletmenin üst seviyedeki yöneticisinden en alt dereceye kadar tüm çalışanların eğitimi özellikle beyaz yaka olmak üzere mavi yaka çalışanların da potansiyel hilelerinin önlenmesindeki en önemli aşamalardan biridir. İşletme çalışanlarının, işletmenin bir kayba uğramasının işletmeyle birlikte hemen hemen aynı oranda kendilerine de zarar vereceği konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bu konuda eğitim verilerek, çalışanların işletmelerine sahip çıkmalarının ve sadık davranmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.⁹⁰

Suçun zarar veren etkilerine karşı bilgilendirme pek çok şekilde sağlanabilir. İşletme yönetimi tarafından kurulacak olan ihbar hatlarına nasıl ulaşacaklarını anlatan elektronik posta örneklerden sadece birisidir.⁹¹

Öncelikle işletme çalışanlarına “bizim kurumumuzda kurum kültürü var”, “işletmemiz, kâr amacı gütmeyen bir işletme” ve ya “bizim işletmemizde bu tür ahlaka aykırı işler yapacağını düşündüğüm bir çalışma arkadaşım yok” vb. şeklinde ön yargıya yer vermeden eğitimler verilmelidir. Şekil 11: Hileye Maruz Kalan İşletme Tipleri’nde de görüleceği gibi hemen hemen her tür işletmede hile, eyleminin meydana geleceğinin farkındalığı aşılmalıdır.⁹²

Keza satıcılar ile direkt ilişki içerisinde bulunan işletme çalışanlarının hileli işlemlere ilişkin eğitilmiş olmaları önemlidir. Bu eğitim verilirken hile yapan kişilerin işletmelerden çalmak için sık kullandığı hile yöntemlerine karşı bilinç kazandırılması önemlidir.⁹³

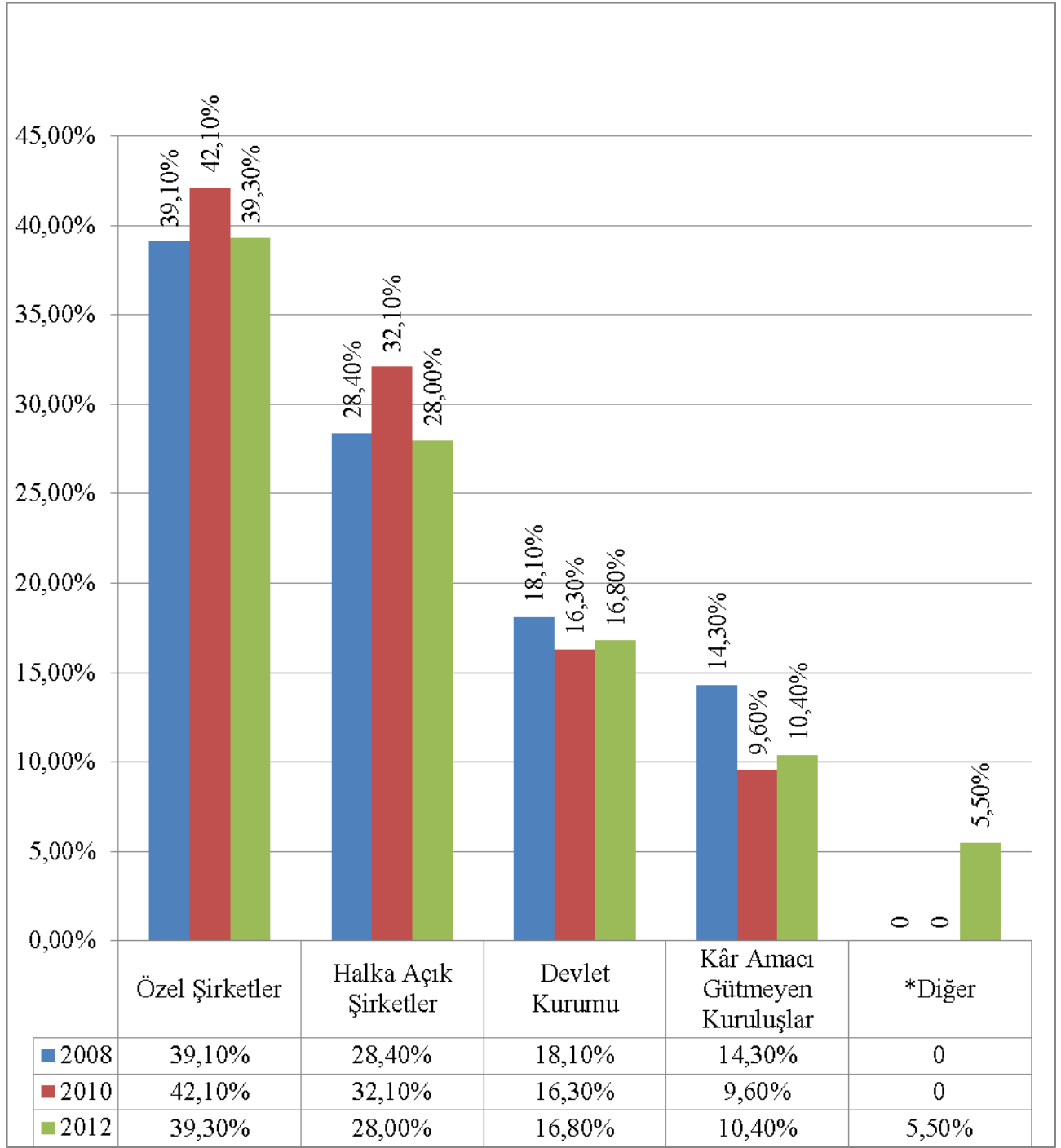
⁸⁹ Toby J. F. BISHOP ve Frank E. HYDOSKI, Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk of Fraud And Corruption, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2003, s. 112.

⁹⁰ Timothy H. REISEN WITZ, Can a Business Ethics Course Affect Academic Dishonesty?, Academy of Educational Leadership Journal, 2012, Vol. 16, No: 2, s. 118.

⁹¹ Ashwaria GUPTA, Fraud and Misconduct in Clinical Research: A Concern, Perspectives in Clinical Research, Nisan – Haziran 2013, Vol. 4, No: 2, s. 147.

⁹² Martin T. BIEGELMAN ve Joel T. BARTOW, Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control Creating a Culture of Compliance, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2012, s. 308.

⁹³ Rafat SALAMEH, vd., Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry, Canadian Social Science, Vol. 7, No: 3, 2011, s. 43.



Şekil 11: Hileye Maruz Kalan İşletme Tipleri

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 25.

Küçük ölçekli işletmelerde, işletme çalışanları işletme içindeki birçok eylemden haberdardırlar. İşletme içinde herhangi bir faaliyetin olması gerektiği şekilde yürümüyorsa, bu durumu işletme yönetimi ve denetçilerinden önce, çalışanları fark

etmektedir. Dolayısıyla, satıcı hilesi ve ya örnekler bölümünde de belirttiğimiz gibi fatura hileleri konularında çalışanlara farkındalık eğitimi verilmelidir. Eğitimdeki temel üç nokta şunlar olmalıdır: Hilenin meydana gelmesinin nedenleri nelerdir, hile nasıl fark edilir ve işletmede hileden şüphelenilmesi durumunda neler yapılabilir.⁹⁴

Çalışanlarını, bahsedildiği gibi hile suçlarını işleyen kişilerden kendilerini ve işletmelerini olası hile eylemlerine karşı korumalarını öğreten bir programa tabi tutan her işletmenin, bu programın maddi sonuçlarının faydası maliyetlerinden yüksek olacağı çok açıktır.⁹⁵

⁹⁴ Daniel R.BIEGELMAN ve Martin T. BIEGELMAN, Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook : Protecting Your Organization from Bribery and Corruption, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2012, s. 291.

⁹⁵ Doug LAUFER, Small Business Entrepreneurs: A Focus on Fraud Risk and Prevention, American Journal of Economics & Business Administration, 2011, Vol. 3, No: 2, s. 402.

BÖLÜM 4. HİLENİN ORTAYA ÇIKARILMASI

Hilenin ortaya çıkartılma şekli açısından yapılan araştırmalar Avrupa kökenli işletmelerde iç açıcı sonuçlar vermemiştir. Genel olarak hile eyleminin ortaya çıkartılması zor olduğu kabul edilmektedir. Tüm dünyada birçok hile ortaya çıkartılmadan yok olup gitmektedir. Bilgileri aşağıdaki biçimde analiz edilebilir:⁹⁶

- Hile doğası itibariyle ortaya çıkartılması zor bir eylemdir.
- Hile yapanlar yaptıklarını gizleyecek çok sayıda seçeneğe sahiptir.
- Bu nedenle 2012 yılında yapılan hilelerin %7 oranında kaza ile ortaya çıkması sürpriz değildir.
- Bu oran birçok hilenin de ortaya çıkmadan yok olup gittiği şüphesini güçlendirmektedir.
- Birçok işletmede var olan iç kontrol sistemleri hileleri ortaya çıkartmak amacıyla yapılandırılmamıştır.
- Yönetimler tarafından hile riskleri düşük tahmin edilmekte veya önemsenmeyip tanımlama yoluna gidilmemektedir.
- Yöneticilerin bir kısmı kontrolleri aşabilmek veya hile işbirliğine girebilmek için sistemi etkisiz duruma getirmektedirler.
- İşletmelerde hile karşıtı bir rejim oluşturulmamaktadır.
- Etkili personel politikaları bulunmamaktadır.

Tablo 4: Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar'da yer alan ACFE araştırmasına göre dünya genelinde hileli işlemlerin tespit edilme yöntemleri görülmektedir.

⁹⁶ Nejat BOZKURT, a.g.e., s. 22-23.

Tablo 4: Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar

ORTAYA ÇIKARMA METODU	2010	2012
Şikâyetler	40,2	43,3
Yönetim İncelemeleri	15,4	14,6
İç Denetim	13,9	14,4
Tesadüfen – Şans Eseri	8,3	7
Muhasebe Karşılaştırmaları	6,1	4,8
Belge İncelemeleri	5,2	4,1
Bağımsız Denetim Vasıtasıyla	4,6	3,3
Gözlem Yöntemi	2,6	1,9
Kamunun Tespitleri - Polis vb.	1,8	3
İtiraf	1	1,5
BT Üzerinden Kontroller	0,8	1,1
Diğer	0,1	1

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s. 14

Doğası gereği, tespit edilen hile eyleminden daha çok tespit edilmeyen hile eylemi gerçekleşmektedir. Bu yüzden ki genellikle tek kişilik eylem neticesinde gerçekleşen hile eylemlerinin ortaya çıkması da önlenmesi kadar önem arz etmektedir.⁹⁷

Hileleri ortaya çıkartmak özel bilgi ve deneyim gerektiren bir çalışmadır. Hilelerin gizlenen bir yönü olmasına rağmen gerek bağımsız denetçiler gerekse de iç denetçiler geliştirdikleri çeşitli yöntemler ve tekniklerle hilelerle mücadele etmektedirler. Genel olarak hileleri bulma yöntemleri olarak belirtilen bu teknikler işletmenin hilelere karşı verdiği savaşta en önemli araçlardır. Teknoloji temelli olarak hileyi ortaya çıkartma yaklaşımlarında çeşitli istatistiki yöntemler, mali analiz teknikleri, bilgisayar destekli denetim teknikleri, yapay zekâ teknikleri, bulanık mantık yöntemi, uzman sistemler, veri analiz programları, dijital analiz yöntemleri ve çeşitli stratejik yaklaşımlar yer almaktadır.⁹⁸

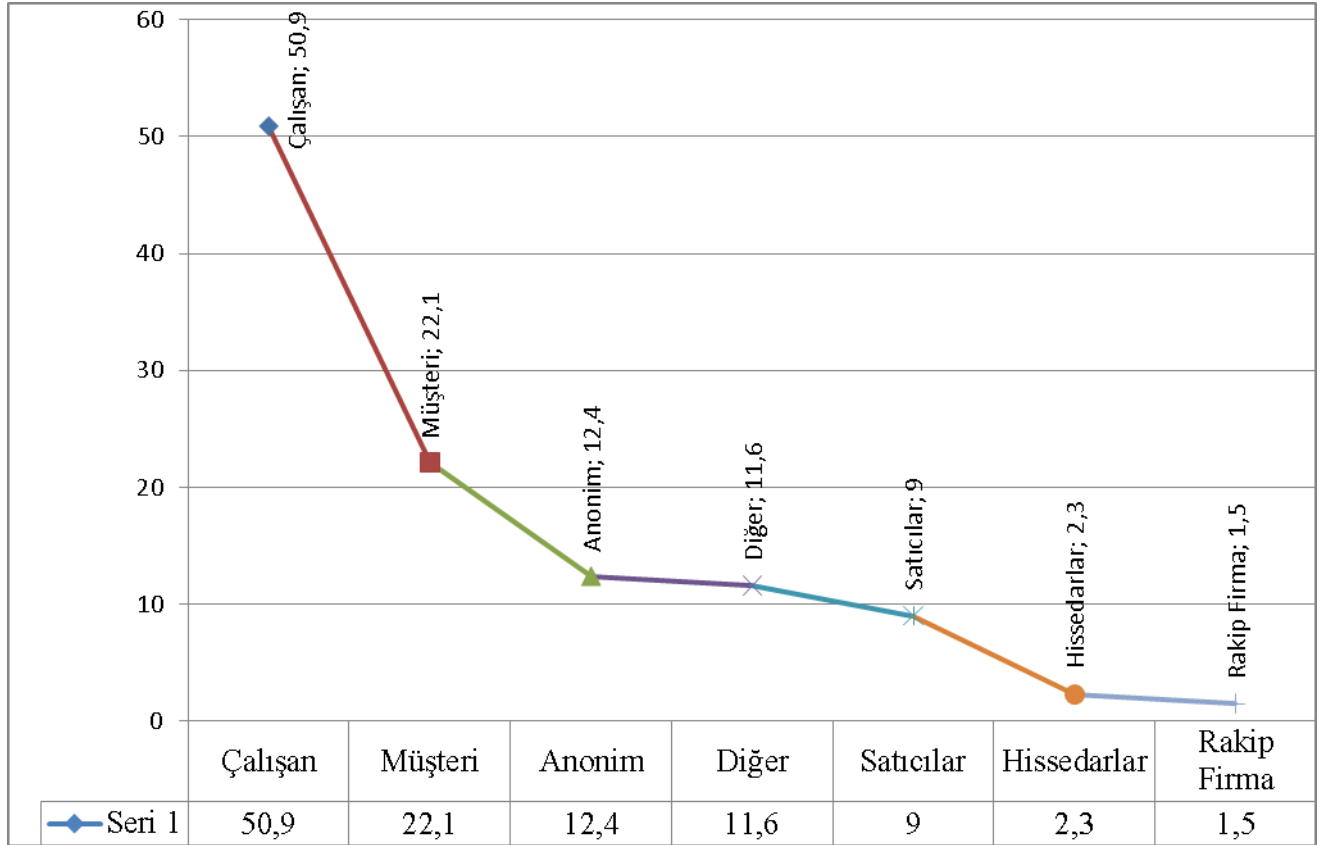
⁹⁷ W. Barry NIXON, ve Kim M. KERR, Background Screening and Investigations Managing Hiring Risk From the HR and Security Perspectives, Elsevier Inc., Oxford, 2008, s. 117.

⁹⁸ Ayşe ERTÜRK, İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 137.

4.1. İDDİA ARAŞTIRMA

İşletmenin değişik yordamlarla elde ettiği hile konulu iddia ve şikâyetlerin soyut ve genel nitelikte olması beklenir, kişi yada olay belirtilmesinin yanı sıra iddiaların bulgu ve belgelere dayanması iddiayı araştırırken kanıtlar vasıtasıyla kesinlik sağlayacaktır. Elde edilen bu iddialar işletmenin içinde bulunan denetleme birimi tarafından gizlice değerlendirilmelidir.⁹⁹

Denetleme birimi, hile iddialarıyla ilgili varsa işletmenin hukuk birimi, yoksa kurum dışından hukuki danışmanlık hizmeti sağlayan kişilerle görüşüp ve ya yazılı görüş alıp, bu iddiaları (fayda – maliyet analizi yaparak) hukuki mücadele başlatmalıdır. Gerektiğinde hilenin tümünü ilgili düzenleyici kuruluşlara raporlamalıdır.¹⁰⁰



Şekil 12: Hilenin Ortaya Çıkmasında Önemli Etkiye Sahip Olan Etmenler

Kaynak: ACFE 2012 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, s.16

⁹⁹ IIA, ACFE, AICPA; http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/managing-business-risk.pdf (02.04.2013).

¹⁰⁰ Monica DALWADI, Embezzlement Investigation Case Study Trusting Assistants With Access, Fraud Magazine, March – April 2012, Vol. 27, No: 2, s. 44.

Özellikle de ihbar hatlarına bilgisi gelecek bir usulsüz ve ya hile şüphesini taşıyan işlemin araştırılması ile ilgili en etkili yardımcı (ortaya çıkarmada) doğaldır ki (rakip firma ve ya hissedar değil) işletme çalışanı olacaktır.¹⁰¹ Şekil 12: Hilenin Ortaya Çıkmasında Önemli Etkiye Sahip Olan Etmenler'de de anlaşılacağı gibi, (iddia araştırmada veya) hile eyleminin ortaya çıkartılmasında en fazla etkili rol oynayan yine aynı işletmedeki özellikle de aynı birimdeki çalışandır. Şekildeki değerler eylemlere katkıda bulunanların yarından fazlası işletmedeki birim çalışanları olduğunu açıkça göstermektedir.

4.2. İLK DEĞERLENDİRME

Hile içeren bir davranışı gerçekten art niyetli olarak yapılmış bir davranış mı yani hile mi yoksa hataya bağlı olarak yapılmış bir eylem mi olup olmadığının değerlendirilmesi ilk değerlendirmede önemlidir.¹⁰²

Çalışmanın yürütüldüğü işletmede Türkiye'den vize isteyen ülkelere seyahat eden yolcular vize almada sorun yaşadıklarında ve ya göçmenlik niyetiyle yurtdışına vize isteyen bir ülkeye gitmek istediklerinde çoğunlukla sahte vizeye başvurmaktadırlar. Uçağın boarding aşamasında yolcu kabul edilirken sahte vizeli yolcu tespiti havayolu firmasının sorumluluğundadır. Ancak insan faktöründen ve zaman kısıtından dolayı sahte vizeli yolcular da gözden kaçmasından dolayı uçağa kabul edilmekte, vize isteyen ülke de sahte vizeli yolcuyu varış havalimanında tespit ederse yolcuyu getiren havayolu firmasına ceza kesmektedir. Bu hataların cezası Almanya için 5,000 USD – 7,000 USD ve ya İngiltere için 2000 GBP – 6000 GBP olabilmektedir. Bahsedilen bu tür hatalardan kaynaklanan bir cezadan ötürü işletme 5000 USD ceza ödemek zorunda kalmış bile olsa personelden yazılı savunma bile istenmemiştir. Sözlü uyarıyla tekerrür etmemesini, gerekirse vize – pasaport kursunu tazeleme talebinde bulunmasını istemiştir. Detaya inmeden verilen bu örnekten de anlaşılacağı üzere ilk değerlendirme; verilecek ceza, alınacak önlem bakımından önemlidir.

¹⁰¹ Robert E. HOLTFRETER, Data Breaches, a 3-part Series, Breaking Breach Secrecy, Part 1 Corporations Need to Publicize Breaches, Fraud Magazine, September – October 2011, Vol. 26, No: 5, s. 49.

¹⁰² Nahariah JAFFAR, vd., Fraud Risk Assessment and Detection of Fraud: The Moderating Effect of Personality, International Journal of Business & Management, Jul 2011, Vol. 6, No: 7, s. 41.

Hile diğer suçlardan farklı olarak, suçun gerçekten işlenmiş olduğunun kanıtlanmasının çok güç olduğu bir suç türüdür. Bir kimsenin hayat standardı değişebilir, bir belge kaybolmuş olabilir, hesap bakiyeleri tutmuyor olabilir, birisi şüpheli davranışlar sergiliyor olabilir, analitik ilişkilerdeki bir değişim bir çağrışım yapmıyor olabilir yada bir kişi diğer kişinin yaptığı zimmete geçirme olayı ile ilgili ipuçları veriyor olabilir. Diğer suçlardan farklı olarak, hilede bu türden eylemler sonuca götüren kanıtlar olmaktan öte, hilenin varlığının belirteçleridir. Hayat standardının değişmesi miras kalan paradan ötürü olmuş olabilir. Belgeler meşru bir şekilde (kasıtsız olarak) kaybolmuş olabilir. Hesap bakiyelerindeki hatalar, basit muhasebe hatalarından doğmuş olabilir. Açıklanamayan analitik ilişkiler, ekonomik etkenlerin temelinde yatan bilinmeyen değişimlerin sonucu olabilir.¹⁰³ Bu sebeple ilk değerlendirme hile eyleminin soruşturulmasında önemli yer tutar.

4.3. SORUŞTURMA

İhbar ve şikâyet konularına ve şekillerine göre soruşturmalar değişik safhalar arz eder. Müfettişlerin/Denetçilerin bu değişik safhalara göre soruşturmanın ele alınmasında ve yürütülmesinde aşağıda açıklanan hususları göz önünde bulundurmaları gerekir. Soruşturmaya, ihbar ve şikâyet üzerine başlanılmış ise, önce konu fail ve fiil bakımından incelenerek ihbar ve şikâyetin kayıtlarla ve şahıslarla ilgili yönleri saptanır. Muhbir ve müşteki tarafından evrak ve kayıtlar üzerinde bir suç işlendiği bildirilmiş ise, bu hususların hakikat olup olmadığının, bildirilen suçun evrak ve defterler üzerinde işlenip işlenmediğinin incelenmesiyle işe başlanması ve hâsıl olacak duruma göre açıklanması gereken bir husus görülürse o zaman muhbirin yada müştekinin ifadesine başvurularak yeniden izahat alınması yerinde olur. Suçun tahakkuk edip etmemesine göre soruşturma safhası tamamlanır.¹⁰⁴

4.3.1. Yürütülmesi

Soruşturmanın başlaması ve soruşturma organlarının işin gerçeğini araştırma yükümlülüğünden söz edilebilmesi için öncelikle bu suçtan haberdar olmaları gerekir.¹⁰⁵

¹⁰³ Sezai DUMANOĞLU, a.g.m., s. 347.

¹⁰⁴ Tamer AKSOY, a.g.e., s. 2182.

¹⁰⁵ Muzaffer HATİPOĞLU, vd., Açıklamalı - İçtihatlı Ceza Muhakemesi Hukukunda Deliller Çapraz Sorgu ve İspat, 1. Baskı, Ankara, 2008, s. 489.

Hile soruşturmacılarının soruşturmayı koordine etmek için belli bir yol izlemeleri gerekmektedir. Hilenin soruşturulması soruşturmaya katılan herkes için sarsıcı bir süreçtir. Hile faillerinin çoğu ilk kez suçlu durumuna düşen, genellikle iş yerlerinde, ailelerinde, kısaca tüm çevrelerinde iyi olarak tanınan kişilerdir. Bu kişilerin hile nedeniyle soruşturma geçirdiklerini kabul etmeleri çok güçtür. Örneğin, yedi yıl boyunca müşterilerden elde edilen nakdin neredeyse yarısını zimmetine geçiren bir kişinin hile yaptığı fark edildiğinde kendisine ertesi gün şirket avukatları ile görüşmesi söylenmiş ve fail hemen avukatını aramış, kendisini ertesi gün şirket avukatları ile gerçekleştirilecek olan toplantıda savunmasını istemiştir. Ardından da intihar etmiştir. Bu örnek soruşturmanın ne kadar dikkatli yapılması gerektiğini göstermektedir. Soruşturma sırasında etik davranmak yine önem arz eden konulardan biridir. Hile soruşturması en az aşağıdaki unsurlardan oluşmalıdır:¹⁰⁶

1- Soruşturmalar sadece soru halindeki bir şeyin doğruluğunu saptamak için yapılır.

2- Soruşturmayı yürütenler deneyimli ve objektif olmalıdır. Bu kişiler tarafsız bir bakış açısıyla olayı değerlendirmelidir. Hemen sonuca varmamalıdır.

3- Soruşturmacı hile ile suçlanan kişinin gerçekte suçlu olup olmadığına dair fikirlerini soruşturma süresince diğer kişilerle paylaşmamalıdır. İyi soruşturmacılar ilk fikirlerini yada izlenimlerini oluşturup, gerçeklere ilişkin her bilgiyi objektif olarak tartar ve soruşturmanın gizliliğini korurlar.

4- Soruşturmacılar soruşturma hakkında bilgi gereksinimi duyan (üst yönetim gibi) kişilere bilgi sağlamalı ve onların soruşturma sürecinde kullanılan teknikleri kabul etmelerini sağlamalıdır.

5- İyi soruşturmacılar, soruşturma sırasında toplanan bilgilerin bağımsızca doğrulanmasını ve gerçekten doğru olduklarının belirlenmesini sağlamalıdır.

6- Soruşturmacılar, şüpheli soruşturma tekniklerinin uygulanmasından kaçınmalıdır. Deneyimli soruşturmacılar, bilimsel geçerliliği olan teknikler kullanırlar. Titizlik, inatçılık ve azim başarılı sonuca ulaştıracaktır.

¹⁰⁶ <http://www.belgeler.com/blg/2gnv/hile-ile-savasma-ve-hileyi-onleme> (21.06.2013)

7- Soruşturmacılar tüm gerçekleri doğru ve objektif olarak bildirmelidir. Başlangıçtan son raporlama aşamasına kadar tüm soruşturma süresince iletişim belirsiz olayları ve düşünceleri engelleyecek şekilde kontrol edilmelidir. Soruşturma raporlarını da içeren iletişim araçları, sadece suçu işaret eden cinsten değil aynı zamanda suçsuz çıkaracak türdeki bilgileri de içermelidir. Belge bilgilerini göz ardı etmek ciddi potansiyel sonuçları olan önemli bir soruşturma kusurudur.

4.3.2. Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Soruşturma yapılmasından amaç, olaylarla, kanıtlarının, suçun işleniş koşulları, oluş biçimi, sonuçları ve ilgililerin kişisel durumları göz önünde tutularak tarafsız bir biçimde incelenip değerlendirilmesi ve böylece cezalandırma yönünden sağlıklı bir sonuca ulaşılmasıdır. Soruşturma ile suç teşkil ettiği ileri sürülen fiil ve bu fiili işlediği iddia edilen kişi hakkında her türlü araştırma yapılarak sorumluluğu belirlenir.¹⁰⁷

Çalmanın soruşturulması failin iş üstünde yakalanması ve bilgi elde edilmesi çabalarından oluşmaktadır. Saklama soruşturması, kayıtların, belgelerin, bilgisayar programlarının ve hilelerini saklamaya/gizlemeye çalıştıkları diğer yerlerin araştırılmasını içermektedir. Başkasının malını zapt etme soruşturması failerin çaldıkları varlıkları nerelere harcadıklarının araştırılmasıdır. Bu yöntemlerle birlikte kullanılması gereken bir yöntem de sorgulama yöntemidir. Bu nedenle soruşturma yöntemlerini sınıflandıran bu yaklaşıma hile üçgeni artı sorgulama yaklaşımı adı verilmiştir. Hile soruşturması sonucu elde edilen deliller aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.¹⁰⁸

1- Tanıklık Delili: Görüşme, sorgulama yada dürüstlük testleri ile kişilerden toplanır.

2- Belgesel Deliller: Kâğıtlar, bilgisayar ve diğer yazılı ve baskılı belgelerden toplanır. En çok görülen yöntemler belge incelemesi, kamu kayıtlarının araştırılması, denetim, bilgisayar araştırmaları, kıymet hesaplamaları ve finansal tablo analizleridir.

¹⁰⁷ Uğur SÖKMEN, Kamu İdaresinde Soruşturma Kovuşturma, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009, s. 148.

¹⁰⁸ <http://www.belgeler.com/blg/2gnv/hile-ile-savasma-ve-hileyi-onleme> (21.06.2013)

3- Fiziksel Deliller: Parmak izleri, fren izleri, silahlar, çalınmış mallar gibi unsurlardan yararlanır. Genellikle adli tıp uzmanlarının yardımı gerekir.

4- Kişisel Gözlemler: Soruşturmacıların kendi gözlemleri ile elde edilir. Örneğin gözaltında tutma veya gizli operasyonlarla elde edilebilir.

İhbar ve şikâyet üzerine yapılan soruşturmalarda, her şeyde önce konunun aydınlatılması, karanlık ve şüpheli yönlerinin açık hale getirilmesi, başka delil ve vesikaların verilip verilmeyeceği hususunda işe başlanması usul olarak benimsenmelidir. Ancak, ihbarlarda Kurum/şirket kayıtları üzerinde suç işlendiği belirtilmişse, bu hususun Kurum/şirket kayıtlarından incelenmesiyle işe başlanması gerekir. Bundan sonra duruma göre muhbir veya şikâyetçiye müracaat edilir. Gereken hazırlık tam olarak yapılmadan doğrudan doğruya sorguya geçilmesi sonucu ulaşılmasını güçleştirir. Müfettişin/Denetçinin sorgusu yapılan şahıs karşısında zayıf durumda kalmasına neden olur ve dolayısıyla ilgilinin cesaretini artırır ve yaptığı işleri inkâr etmesini kolaylaştırır.¹⁰⁹

4.3.3. Teknik ve Taktik

Sorgulanan şahıstan gerçek bilgileri alabilmek için sorgu öncesi bazı hazırlıkların yapılması gerekir. Öncelikle sorgulanacak olan şahıs iyi tanınmalı geçmişi, eğitimi, ailesi, yaşam tarzı... iyice araştırılmalı suç konusu hakkında detaylı bilgiye sahip olunmalıdır. Sorguya başlamadan önce bilimsel yöntemlerle elde edilmiş deliller (suçun durumuna göre kıl, boş kovan...) sorgucu tarafından iyi değerlendirilmeli, sorgu esnasında gerekirse sanığa maddi deliller bildirilmelidir. Tabi ki bu taktik ve teknikler insan hakları çerçevesinde uluslararası sözleşmelere uygun olarak uygulanmalıdır. Sorgulamanın yeri, zamanı ve süresi de sağlıklı bir sorgulama için oldukça önemlidir. Ayrıca sorgucunun özel eğitim almış olması, sorgu haricinde başka işte görevlendirilmemesi, gelişen sorgu taktik ve tekniklerini takip etmesi... başarılı bir sorgu için gereklidir.¹¹⁰

¹⁰⁹ Tamer AKSOY, a.g.e., s. 2191

¹¹⁰ Hakan İNANKUL, Yasak Sorgu Yöntemleri ve Bunların Sonucunda Elde Edilen Delillerin Hukukumuzda ve Batı Hukukundaki Geçerliliği, Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ, 2005, s. 11.

Sorgulama esnasında şüpheliye bilgi verilmez, adının soyadının denetçi tarafından tanınan biri dahi olsa kendisinin beyan etmesi istenir. Olayı detaylarına inerek anlatması istenir. Soru sorarken cevabı “evet” ve ya “hayır” şeklinde olan sorulardan uzak durulmalıdır.

4.4. DOĞRULAYICI FAALİYETLER

Müfettişin/Denetçinin başlıca görevi, suç olan eylemin varlığını veya yokluğunu, suç varsa niteliğini, yasal öğeleri (kanuni unsurlarını) ve sanığın ilişki derecesini gösteren kanıtları toplamaktır. Kanıt (Delil), anlaşmazlık konusu olan bir olay veya hadise hakkında gerekli kanaati yaratacak kanunun kabul ettiği ispat vasıtalarıdır.¹¹¹

Hile veya yolsuzluk gerçekleşir gerçekleşmez yönetimin duruma çare bulacak adımlar atması gerekir. Örneğin; hileli işlemin sonucunda çalışanların işine son verilmesi ile bu durumun yasal ve düzenleyici otoritelere raporlanması doğrulayıcı bir işlem adımıdır. İşletme hilekârlara karşı hukuki ve cezai faaliyetleri başlatma hakkı olduğunu açıkça ortaya koymalıdır. Hile ve yolsuzlukların halka açıklanması işletme açısından mahcup edici bir durum olsa da yönetim buna rağmen olumsuz imajla savaşılabılır ve yeniden güven sağlayabilir. İşletme politikaları, hileli davranışa meydan veren kontrol zayıflıklarını belirleyen hile sonrası incelemeyi içermelidir. Hile sonrası incelemeler, belirlenen kontrol yetersizliklerini iyileştirmeye kılavuzluk etmelidir. İç denetçiler bu faaliyet için önemli kaynaklardır.¹¹²

4.5. TANIKLAR VE ŞÜPHELİLERLE MÜLAKAT

Soruşturmalarda tanıkların dinlenmesi aşağıda açıklanan hususların göz önünde tutulması suretiyle yapılır:¹¹³

- a. Tanıkların tanıklığa ehil olup olmadıkları araştırılır.
- b. Tanıklar ayrı ayrı dinlenir. Bir kaç tanığın bir arada dinlenmesi doğru değildir.

¹¹¹ Tamer AKSOY, a.g.e., s. 2189

¹¹² Fatma ULUCAN ÖZKUL ve Zehra ALMALI ÖZDEMİR, a.g.e., s. 46 – 47.

¹¹³ Tamer AKSOY, a.g.e., s. 2192.

c. Tanık, tanıklık ederken sözü kesilmez. Ancak tanıklık ettiği hususları aydınlatmak veya tamamlamak ve bilgisinin dayandığı halleri gerektiği şekilde takdir edebilmek için tanığa arada soru yöneltilebilir.

d. Tanığın sanık ile münasebetlerine ait sorular sorulur,

e. Tanığa yemin verdirilemez.

f. Tanıkların dinlenmesinde C.M.U.K. nun 47. ve 48. maddesinde belirtilen tanıklıktan çekinme halleri de dikkate alınır. Bu gibi kimselere dinlenmezden önce çekinme hakları olduğu bildirilir. Bu hakkı kullanmaktan vaz-geçenler, vazgeçmelerini tanıklığın her safhasında geri alabilirler.

g. Aynı mahalde bulunan tanıklardan, soruşturma mahalline gelmeyecek kadar hasta oldukları saptananların ifade verebilecek durumda oldukları anlaşılırsa sosyal durumlarına göre ya bir istizah mektubu ile kendilerinde bil-diklerini açıklaması talep edilir veyahut ikametgahlarına veya hastaneye gidilerek ifadeleri alınır. Cezaevi ve benzeri yerlerde tutuklu bulunan kimseler hakkında da aynı usul uygulanabilir.

h. Tanıklara sorular, konunun mahiyetine ve işin icabına göre, kısa kısa sorularak cevap alınır veyahut tahkiki icap eden konu hakkında ne gibi bilgi ve görgüye sahip oldukları sorularak cevaplandırmaları istenir. Verilen cevaba göre arada başka sualler sorulmak suretiyle varsa noksanları tamamlattırılır veya meselenin derinleştirilmesi cihetine gidilir.

Soru şekli icabına göre, Müfettişlerce/Denetçilerce tayin ve takdir olunur. Hangi yoldan gidilmesi daha uygun görülüyorsa o yol tercih edilir. Her tanığın ifadesinin mutlak bir hakikat olarak kabul edilmeyeceği tabiidir. Diğer tanıkların ifadelerini, sabit olan durumlarla karşılaştırmak, ifadelerin hangi delil ve belgelere dayandığını araştırmak, sıhhat ve samimiyet derecesini iyi tayin etmek lazımdır. Tanığın yalan söyleyebileceği, olayları bilerek değiştirebileceği göz önünde tutulur. Müfettiş / Denetçiler tanıkların zayıf taraflarını kavrayarak kendilerine hakikati söyletmeye çalışmalıdırlar. Fakat bunun için kesinlikle zor ve şiddet kullanılmamalıdır. Tanıkların sosyal ve psikolojik durumları göz önünde tutularak buna göre sualler sorulması, korkutulmaması ve heyecanlandırılmaması lazımdır. Tanığa sosyal, kültürel ve ruhi durumlarına göre davranılması, doğruyu söylemeye sevk edilmesi, bunun kıymet ve

gereğinin kendisine anlatılması gerekir. Tanıklara hakikati söyletmek için bazı hallerde meselenin inceliklerine inmek ve çelişmezliğe düşürücü sualler sormak da faydalı olabilir. Çünkü yalan söyleyen fazla ayrıntıya girmekten korkar. O ancak, kendisine öğretilen hususları söyleyebilir. Ayrıntıya girilince tanığın bunalması ve bocalaması veya çelişkilerin açıklanması sonucu, daha fazla izahat vermeyip hakikate geçmesi de mümkündür. Soruşturmalarda her konularda dinlenecek tanıklara, kaybedecekleri vakte göre hesap edilecek ücretle yollukları, Ceza Mahkemeleri Usulü Kanununun 64. maddesi hükmüne göre ve mahkemelerce tatbik edilen usule uygun bir tarzda, Müfettiş / Denetçilerce makbuz karşılığında ödenerek, hak ediş cetvelinde belirtilir. Suistimal, sahtekârlık ve sair maddi menfaat teminiyle ilgili konuların tetkikinde şüpheli şahısların hususi hayatları, gelir ve gider durumları araştırılır. Durumlarında anormallik görülen şahıslardan masraflarını hangi kaynaklardan karşılandığının açıklanması istenebilir. Herhangi bir soruşturmada kötü niyetli olmayan ve fakat kusur veya ihmalleri saptanan personelin durumları için sebepler olup olmadığı behemehâl araştırılmalı, ayrıca ilgili şahsın cezalandırılması gerektiği kanaatine varılması halinde, onun Kuruma faydalı bir eleman olup olmadığı hususu da göz önüne alınmalıdır. Kusurlu ile kusursuz şahıslar ayırt edilirken, normal olarak gösterilmesi gereken dikkat esas alınmalı ve bir personelin işlem yada eylemin cereyanına göre normal bir dikkatle olayı önlemeye muktedir olup olmayacağı belirlendikten sonra hükme varılmalıdır. Örneğin, evrakta parafları bulunan yetkililerin, yalnızca bu paraflara istinaden sorumlu olduklarına hükmedilme ineli, her işlemin hususiyetine göre normal bir dikkatle o şahsın olayı önleyip önleyemeyeceği araştırılmalıdır.¹¹⁴

4.6. VERİ MADENCİLİĞİ

Boyut olarak çok büyük miktarlarda ve oldukça hızlı bir araya getirilen verilerin çeşitli analiz teknikleri sonucunda anlamlı ve kullanılabilir bilgilere dönüştürülmesi noktasında “veri madenciliği” süreci devreye girmektedir.¹¹⁵ Veri madenciliği tanımları incelendiğinde, bu tanımlardan ortak olan unsurlardan ilki “çok fazla” miktarlarda

¹¹⁴ Tamer AKSOY, a.g.e., s. 2193 – 2194.

¹¹⁵ Boris MIRKIN, Clustering for Data Mining A Data Recovery Approach, Taylor and Francis Group, LLC, Florida, 2010, s. 35.

verinin veri ambarlarında tutulması ikincisi ise bu verilerden “anamlı” bilgiler elde edilmesidir.¹¹⁶

4.6.1. Sınıflandırılması

Veri madenciliği, veri ambarlarında tutulan çok çeşitli verilere dayanarak daha önce keşfedilmemiş bilgileri ortaya çıkarmak, bunları karar vermek ve eylem planını gerçekleştirmek için kullanma sürecidir. Bundan dolayı kendi başına hilenin ortaya çıkarılmasında bir çözüm değil, çözüme ulaşmak için verilecek karar sürecini destekleyen, problemi çözmek için gerekli olan bilgileri sağlamaya yarayan bir araçtır. Diğer bir ifadeyle veri madenciliği, verilerin içerisindeki görüntülerin, ilişkilerin, değişimlerin, düzensizliklerin, kuralların ve istatistiksel olarak önemli olan yapıların keşfedilmesidir. Veri madenciliği faaliyetlerini çeşitli biçimlerde sınıflandırabiliriz. Bu sınıflandırmalardan birisi aşağıdaki gibidir:¹¹⁷

4.6.1.1. Kümeleme / Bölümlenme (Clustering / Segmentation)

Bu yöntemde, kümelenen veya bölümlenen veriler, nitelik itibariyle benzer olanlar kendi aralarında gruplandırılmaktadır. Böylece benzer nitelikte olmayan veriler grup dışında kalmakta ve bu veriler şüpheli olarak incelenmesi yoluna gidilmektedir. Diğer bir ifadeyle veri tabanında yer alan her bir verinin ait olduğu veri setinin tahmin edilmesi ve böylece anormal davranış gösteren verilerin tespiti amaçlanmaktadır.

4.6.1.2. Verilerin Grafikselleştirilmesi (Visualization)

Bu yöntemde verilerin grafik yardımıyla gösterimi yapılmakta ve ikiden fazla boyutlu grafikler kullanılmakta olup veri seti içerisinde gizlenmiş olan anormallikler tespit edilebilmektedir.

¹¹⁶ Evangelos TRIANTAPHYLLOU, Data Mining And Knowledge Discovery Via Logic-Based methods, Theory, Algorithms, and Applications, Springer, Louisiana, 2010, s. 3.

¹¹⁷ Serkan TERZİ, Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan 2012, s. 54 – 55.

4.6.1.3. Öngörü Modellemesi (Predictive Modeling)

Veri madenciliğinde çok genel ve önemli uygulamalar, öngörü gerektirmektedir. Bu yöntemin amacı da öngörü yoluyla anormalliklerin tespitidir. Bu yöntem, veri seti ile ilgili bazı temel niteliklerin analizinde kullanılmaktadır.

4.6.1.4. Bağlantı Analizi (Link Analysis)

Bu yöntemin amacı ise, bir veri seti içindeki kayıtlar veya işlemler arasında bağlantı kurmak yoluyla analiz yapmaktır. Diğer bir ifadeyle veriler arasındaki önemli ilişkilerin ortaya çıkartılmasıdır. (Çalışmada da değinildiği gibi hile eylemini alışkanlık haline getirmiş bir çalışanın sosyal medya hesabındaki kendisi ile ilişkili- yakınlık kurmuş, aynı departmanda çalışanlardan da şüphelenilmesi vb.)

4.6.1.5. Sapma Tespiti (Deviation Detection)

Bu yöntemde beklentiler dikkate alınarak sapma analizi yapılmaktadır. Böylece beklenen sapmalardan daha fazla olanlar olağandışı olarak değerlendirilmektedir.

4.6.1.6. Bağımlılık Modellemesi/Analizi (Dependency Modeling/Analysis)

Bu yöntemde değişkenler arasında bağımlılıklar kurulmaktadır.

4.6.1.7. Özetleme (Summarization)

Veri madenciliği, günümüzde çok sayıda endüstri, perakende, sigorta ve telekomünikasyon işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

4.6.2. Kullanılan Bilgisayar Sistemleri

Veri madenciliği 1990'larda ortaya çıkan ve dünyada yeni yaygınlaşan bir kavramdır. Veri madenciliği uygulamalarında kullanılan ve büyük miktarlarda verilerin tutulduğu veri ambarı projeleri de benzer şekilde son yıllarda önem kazanan projelerdir. Bilişim sektöründe veri ambarı ve veri madenciliğiyle ilgili gerek donanım gerek yazılım ürünleri üstünde çalışan firmalar son yıllarda artış göstermektedir. Bunların arasında istatistikçilerin yakinen bildikleri SPSS firması da bulunmaktadır. SPSS veri

madenciliği uygulamaları için ileri düzey istatistik bilgisi gerektirmeyen, kullanıcıya uygun ara yüzlerle sunulan Clementine, AnswerTree gibi ürünler çıkartmıştır.¹¹⁸

Sadece SPSS isimli program değil yanı sıra Tablo 5: Veri Madenciliği Tekniğinde Yaygın Kullanılan Programlar'da da görüldüğü gibi veri madenciliği tekniğinde yaygın olarak kullanılan programlar yer almaktadır. Bu programlar birbirleri ile bazı küçük ayrılık gösterebilirler de temelde yaptıkları işlemler mevcut verilerle sonradan alınması gereken önlemleri, atılması gereken adımları tahmin etmede kullanıcıların işlerini kolaylaştırmak, rasyonel kararlar alarak tahminlerini daha doğru (doğruya en yakın şekilde) yatırmaktır.¹¹⁹

Tablo 5: Veri Madenciliği Tekniğinde Yaygın Kullanılan Programlar

Program İsmi	Geliştirici - Üretici
Angoss Knowledge STUDIO	Angoss
BIRT Analytics	Actuate Corporation
Clarabridge	Sid Banerjee and Brendan Haggerty
IBM SPSS Modeler	IBM
KXEN Modeler	KXEN
LIONsolver	LIONsolver Inc.
Microsoft Analysis Services	Microsoft
Oracle Data Mining	Oracle
SAS Enterprise Miner	SAS Institute
STATISTICA Data Miner	StatSoft

Kaynak: <http://www.wikipedia.org>

4.6.3. Süreci

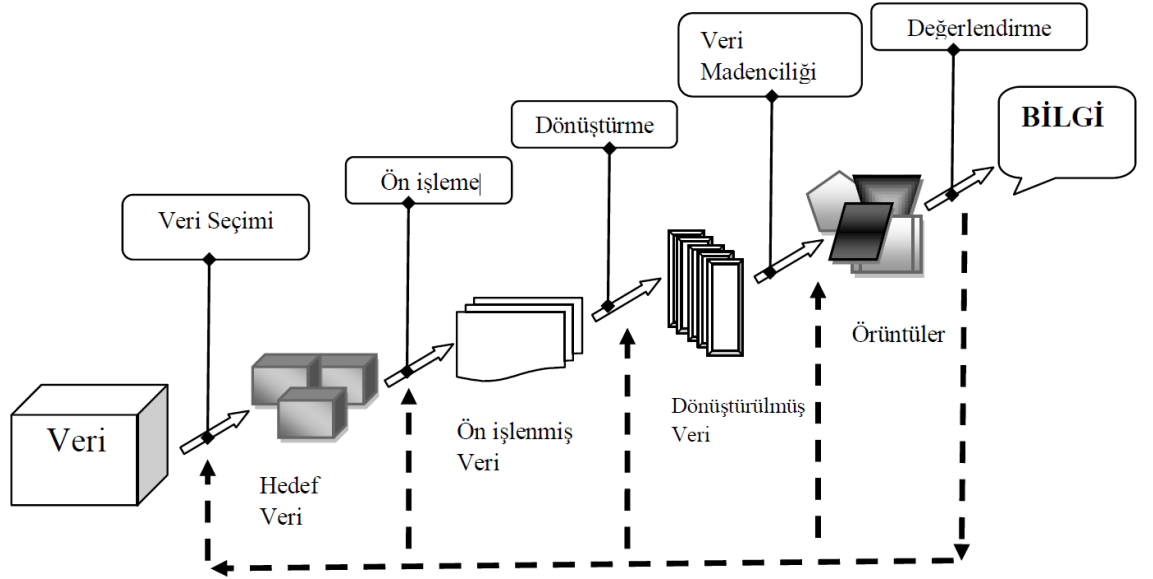
Veri madenciliği, aynı zamanda bir süreçtir. Veri yığınları arasında, soyut kazılar yaparak veriyi ortaya çıkarmanın yanı sıra, bilgi keşfi sürecinde örüntüleri ayrıştırarak süzmek ve bir sonraki adıma hazır hale getirmek de bu sürecin bir parçasıdır. Bu süreç Şekil 11'de gösterilmiştir. Üzerinde inceleme yapılan işin ve verilerin özelliklerinin bilinmemesi durumunda ne kadar etkin olursa olsun hiç bir veri madenciliği algoritmasının fayda sağlaması mümkün değildir. Bu sebeple, veri madenciliği sürecine

¹¹⁸ Şule ÖZMEN, İş Hayatı Veri Madenciliği ile İstatistik Uygulamalarını Yeniden Keşfediyor, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, V.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Adana, 19 – 22 Eylül 2001, s. 2.

¹¹⁹ Robert NISBET, vd., Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications, Academic Press, Massachusetts, 2009, s. 22.

girilmeden önce, iş ve veri özelliklerinin detaylı analiz edilmesidir. Veri madenciliği sürecinde izlenen adımlar genellikle aşağıdaki şekildedir:¹²⁰

1. Problemin tanımlanması,
2. Verilerin hazırlanması,
3. Modelin kurulması ve değerlendirilmesi,
4. Modelin kullanılması,
5. Modelin izlenmesi.



Şekil 13: Bilgi Keşfi Sürecinde Veri Madenciliği

Kaynak: Serkan SAVAS vd., Veri Madenciliği ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2012 Sayı: 21, Bahar 2012, s. 8.

4.6.4. İşletmelerde Kullanımı

Veri madenciliğinin işlevlerini tahmin edici ve tanımlayıcı veri madenciliği olarak ikiye ayırabiliriz. Tahmin edici modellerde, sonuçları bilinen veri setinden hareket edilerek bir modelin geliştirilmesi ve kurulan bu modelden yararlanılarak sonuçları

¹²⁰ Serkan SAVAS vd., Veri Madenciliği ve Türkiye'deki Uygulama Örnekleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2012, Sayı: 21, Bahar 2012, s. 7.

bilinmeyen veri seti için sonuç değerlerin tahmin edilmesi amaçlanmaktadır. Tanımlayıcı veri madenciliği modellerinde ise, tahmin edici modelin aksine karar vericilere yol göstermek için kullanılan mevcut veri setindeki örüntüler tanımlanmaktadır. Tahmin edici ve sınıflandırma modellerine yapay sinir ağları ve karar ağaçları örnek olarak verilebilir.¹²¹

Veri madenciliğinin işletmelerde önemli bir kullanım alanı bulması çok yaygındır. Özellikle çok müşterisi olan ve ya müşteri sadakat programı uygulayan, yanı sıra çok uluslu personeli olan ve personel profili çıkarmak isteyen firmalar tarafından vb. çok yaygın olarak kullanılmaktadır.¹²²

4.6.5. Hile Denetiminde Kullanımı

Hile denetiminde veri madenciliği ise; anormallikleri ve hile şemalarını gösteren hile belirtilerini tanımlamak üzere işlemlere ait verilerin elde edilmesi ve analiz edilmesidir. Veri madenciliği hem analitik hem de sezgisel tekniklerden oluşur. Analitik tekniklerden meydana gelir çünkü denetçi verilerle hile şemaları arasında ilişki kurmalıdır. Sezgiseldir çünkü verilerin yorumlanması gereklidir. Hile denetiminde veri madenciliği planlaması aşağıda gösterilen adımlardan meydana gelmektedir.¹²³

4.6.5.1. Veri Tabanının Anlaşılması

Veri tabanları organize edilmiş bilgilerin toplandığı sanal ortamlardır. Veri tabanları genel olarak satır ve sütunlardan oluşan tablo serilerinden meydana gelmektedir.

- Veri tabanını oluşturan tablolar tanımlanmalıdır.
- Tablolar arasındaki ilişkiler ve bağlantılar tanımlanmalıdır.
- Tablo ve veri tabanına kayıtlı bilgiler tanımlanmalıdır.
- Tablo sütunlarında yer alan bilgiler tanımlanmalıdır.

¹²¹ Serkan TERZİ ve İlker Kıymetli ŞEN, Finansal Tablo Hilelerinin Veri Madenciliği Yardımıyla Tespit Edilmesi: Üretim Sektöründe Bir Araştırma, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Ankara SMMMO, Şubat 2012, s. 33.

¹²² Christopher WESTPHAL, Data Mining for Intelligence, Fraud & Criminal Detection Advanced Analytics & Information Sharing Technologies, Taylor & Francis Group, New York, 2009, s. 53.

¹²³ Davut PEHLIVANLI, a.g.e., s. 77-80.

- Veri bütünlüğü analizleri için tabloların kullanılabilir olup olmadığı araştırılır.

4.6.5.2. Veri Tabanı Elemanlarının Hile Profiline Uygun Haritalanması

Haritalama süreci verilerle olası hile şemaları arasında bağlantı kurulabilecek şekilde tasarlanır. Öncelikle veri sözlüğü elde edilir ardından veri alanları aşağıdaki adımlarla sınıflandırılır;

- Bilgi alanları (isim, adres)
- İşlem kontrol numaraları (sipariş belgeleri, fatura numaraları)
- Muhasebe kodları
- İşlem kodları

Haritalama işleminin ardından çok temel düzey kırmızı bayraklar araştırılır. Örneğin satıcı adresleri verileri üzerinde bir çalışma yapılıyorsa temelde aşağıdaki kırmızı bayraklar araştırılır;

- Adres yok
- Yanlış adres
- Aynı adresin çok kez kullanılması
- Eşleşen adresler

4.6.5.3. Hile ile İlgili Veri Tabanı Elemanlarına İçerme ve Dışlama Teorilerinin Uygulanması

Dışlama ve içerme teorileri işlemlere ait verilerden homojen kütlelerin oluşturulması için kullanılır. Dışlama teorisi hile şemaları ile ilgili olmayan verilerin süzülmesi şeklinde gerçekleştirilir. Bu sayede veriler küçültülerek yönetilebilir hale gelir (filtreleme kriterleri, hile teorisi kriterleri ve denetçi yargısı).

İçerme teorisi ise azaltılan veriler üzerinde kırmızı bayrakları yani hile belirtilerini aramaya odaklanır.

4.6.5.4. Hile ile İlgili Veri Tabanı Elemanlarına Veri Bütünlüğü Analizlerinin Gerçekleştirilmesi

Veri bütünlüğü analizi veri tabanında yer alan verilerin geçerliliğine ve güvenilirliğine karar verebilmek açısından önemlidir. Bu aşamada veri girişinin uygun personel tarafından mı yapıldığı, süreç içinde kontrole tabi tutulup tutulmadığı belirlenmeye çalışılır.

4.6.5.5. Yanlış Pozitifler

Gerçekte hile ile ilgisi olmayan fakat hileli işlemlerle ilişkilendirilen verilere ulaşılabilir. Bu durum; veri bütünlüğü sorunları ve doğru veri anormallikleri ile açıklanabilir. İki farklı satıcının aynı adrese sahip olması ve çalışanın aynı banka hesap numarasına sahip olması gibi.

4.6.5.6. Örnekleme Planının Oluşturulması

Hile denetiminde spesifik hatalar araştırılmaktadır. Bundan dolayı geleneksel denetimden farklı olarak denetçinin önyargılı davranması gerekmektedir. Örnekleme planlaması yapılırken de denetçi tesadüfi-rastgele olamayan, ön yargılı ve belirli bir alana odaklanarak örnekleme sürecini planlamalıdır,

Yanlışlık araştırmaları şu şekilde sınıflandırılabilir;

- Toplam veri tabanı araştırmaları
- Katmanlaştırılmış veri tabanı araştırmaları
- Hile rutin araştırmaları

4.6.5.7. Rutin Aramaların Oluşturulması

Veri tabanında oluşabilecek genel hatalar ve işletmenin kullanmış olduğu yazılımlar dikkate alınarak rutin aramalar oluşturulur.

4.7. DİJİTAL ANALİZ TEKNİĞİ

Hilenin ortaya çıkartılmasında geleneksel uygulamaların dışına çıkıldığında, işin içine çeşitli analizler ve yorumlar girmektedir. Veri analizine dayanan bu yaklaşımlarda çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Amaç, işletme içinde ve dışında var olan verilerin taşıdığı anlamlı ilişkileri yakalayarak, bunları yorumlamak ve olası hile şüphelerini ortaya çıkartmaktır. Bu gibi çalışmalar, örneğin mali tablo analiz teknikleri, Excel yardımıyla çok basit bir biçimde yapılabileceği gibi karmaşık denetim programları ile çok ayrıntılı biçimde de yapılabilmektedir. Bu çalışmalar bazı dönemlerde doğrudan bazı hilelere yönelik yapılabileceği gibi, sürekli olarak tüm olası hile belirtilerinin ortaya çıkartılmasına yönelik olarak da yapılmaktadır. Teknoloji temelli yaklaşımların tümünün ruhunda ‘Analitik İnceleme’ yattığını da söylemek mümkündür. İşin teorisinin çıkış noktası bu prosedürlerdir. Bilgisayar destekli denetim tekniklerinin doğması ve gelişmesi, bu teorik temelin denetim programlarına uygulanması ile olmuştur. Statik ilişki analizlerinin daha aktif biçimde ve daha büyük veri yığımlarına yönelik olarak yapılması gereği doğduğunda ise, ileri ortaya çıkartma tekniklerini içeren denetim programları oluşturulmuştur.¹²⁴

Dijital analize denetim süreci açısından bakıldığında, esas olarak bir analitik inceleme prosedürü olduğu görülür. Yapılan analiz, temel olarak verilerin “mantıklı” olup olmadığını ortaya koyar. İncelenen verilerin rakamsal dağılımı, olması gereken değerlerle karşılaştırılarak şüpheli sapmalar ortaya çıkartılabilir. Özellikle büyük veri kümeleri ile çalışılırken, işlem ve süreçlerin karmaşık olduğu ve hataları bulmanın denetçiler açısından zorluklar içerdiği durumlarda, verilerin ve işlemlerin Benford Kanunu’ndan yararlanılarak genel bir analize tabi tutulması, sıkça kullanılabilir bir yöntemdir. Muhasebe denetiminde dijital analizin uygulanmasının alt yapısını AICPA tarafından yayınlanan 56 No’lu Uluslararası Denetim Standardı oluşturmuştur. Bu standartta analitik inceleme prosedürleri tanımlanarak, bu çalışmalarda dijital analizin nasıl kullanılacağı açıklanmaktadır. Dijital analiz ile denetçi, incelediği verilerin rakamsal dağılımlarına bakarak verilerin doğruları yansıtmayı yansıtmadığı ve şüpheli tutarlar varsa bunların neler olabileceği ile ilgili bir fikir sahibi olabilmektedir.

¹²⁴ Nejat BOZKURT, a.g.e., s. 183.

Muhasebe verilerinin önemli bir bölümünün bu yöntem kullanılarak incelenmesi mümkündür.¹²⁵

4.8. SAYISAL VERİ ANALİZLERİ

Veri analizi denince ilk akla gelen işletme verilerinin analiz edilmesidir. Çeşitli kaynaklarda veri analiz çeşitleri farklı şekillerde ifade edilmiş, kimilerine göre örneğin yukarıda sayılan birkaç teknik veri analizi olarak ifade edilmiştir. Veri analizi sayısal alanlarda olabilecek anormalliklerin veya standartların dışında kalan değerleri ortaya çıkartmaya yönelik çalışmalardır. Bu amaçla kullanılan bilgisayar programları vasıtasıyla işletmelerin veri tabanına bağlanılmakta, var olan verilere ulaştıktan sonra, programın içinde yer alan komutlar yardımıyla her türlü analiz yapılabilmektedir. Amaç eldeki verilerden açık olmayan ifadeler varsa bunlara ulaşmaktır. Ulaşılan bu ifadelerle tahminde bulunmaktadır. Tabii ki veri analizi ancak denetçiler veya işletmenin veri tabanına ulaşma imkânı olan veya bu imkân kendine verilen kişiler tarafından yerine getirilir. En büyük avantajlarından biri geleneksel denetimle örnekleme yoluyla yapılan denetimin yerine işletmenin bütün veri tabanındaki bilgileri inceleyerek yapılmasıdır. Kullanılan programların içinde yazılımlar vasıtasıyla önceden oluşturulmuş komutlar yer alır ve bu komutlar birtakım senaryolardan oluşur. Bu komutlar vasıtasıyla çeşitli hile risk faktörlerinin programa tanıtılması ve programın otomatik algılama vasıtasıyla adeta denetim ezberine yapılabilmektedir. Veri analizi risk analizlerinde rahatlıkla kullanılabilir. Daha çok beklenmedik olayların tespitinde, tekrarlanan işlemlerin tespitinde ve kayıp verilerin tespitinde uygun bir yöntemdir. Bu analiz teknikleri tıpkı bir sağlık taraması sırasında çeşitli tıbbi yöntemlerle bulgulara ulaşmak ve teşhis koymak gibi verileri kullanarak deliller elde etme esasına dayanır. Bu amaçla çeşitli teknikler kullanılır. Örneğin bunlardan bazıları; nümerik analiz, ilişki analizi, olay akış analizi, grafiksel analiz, sınıflandırma analizleridir. Bu analizler bilgisayar vasıtasıyla yapıldığından ve programlama dili ile çalıştığından ihtiyaca binaen çeşitli varyasyonları da türetilir.¹²⁶

¹²⁵ Fatma ULUCAN ÖZKUL ve Zehra ALMALI ÖZDEMİR, a.g.e., s. 112 – 113.

¹²⁶ İdris VARICI, Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, 2011, s. 122-123.

4.9. FISILTI ORTAMI (WHISTLE BLOWING)

Gereklerine göre oluşturulan isimsiz ihbar hatları, fısıltı ortamı olarak isimlendirilmektedir. Etiğe aykırı, suiistimal içeren bir davranışı, suç sayılan bir olayın yetkili makama gizlice bildirilmesi işlemi olarak da bilinir. Bu yöntem, Tablo 4: Hilenin Ortaya Çıkmasına Sebep Olan Kaynaklar'dan da anlaşılacağı üzere önemli bir hile önleme aracı durumuna gelmiştir.

Yapılan pek çok araştırma, suiistimalin ortaya çıkması konusunda en geçerli yöntemin, iç yada dış denetimler değil, bildirim mekanizmaları olduğunu göstermiştir. Hatta araştırmalar, bildirim mekanizmalarını kullanan şirketlerin, suistimali, bildirim mekanizmaları bulunmayan şirketlerden daha kısa sürede ve daha az zarar oluşmuşken tespit edebildiklerine de işaret etmiştir. Bu nedenle, şirketlerin doğru bir bildirim mekanizması kurup bu mekanizmanın etkin işleyişini sağlaması önemlidir. Etkin işleyiş ile kast edilen, çalışanların gizlilik kurallarına uyulacağını, bildirimleri karşılığında kendisine misillemede bulunulmayacağını, bildirimlerinin ciddiyetle inceleneceğini bildiği bir işleyiş olmalıdır. Bu noktada en sık karşılaştığımız soru, gerçek olmayan, intikam yada karalama amacıyla yapılacak bildirimlerin incelenmesi için harcanacak gereksiz zamanla ilgili olmaktadır. Ancak KPMG Amerika'nın yaptığı bir araştırma, bildirim mekanizmalarına yapılan bildirimlerin %70'e yakınının gerçek olduğunu ortaya koyduğundan, kalan %30'luk kısmın araştırılmasının önemli bir zaman kaybı olmayacağını savunmak akla yatkın görünmektedir.¹²⁷

4.9.1. İhbar Hattı

İhbar hattı, habersiz gerçekleşmiş bir suçu, konuyu bilen bir kişinin telefonla arayarak, çoğunlukla isimsiz olarak ilgililere telefonla iletmesidir.

Hileleri önlemek için kurulan ihbar hatları, şirketlere daha etkili denetim yapmaları için gerekli yollardan birisidir. Söz konusu haberleşme araçları şirket için daha fazla masraf ve bazen de rahatsızlık veren aramalar anlamına gelse de ihbar hatlarının sağladığı kolaylıklar ve faydalar, dezavantajlardan çok daha fazladır. Bu faydalar arasında çalışanlarla daha iyi iletişim kurma imkânlarının yanı sıra daha güçlü

¹²⁷ Çiğdem GÜRER, KPMG Gündem, Üç Adımda Suistimal Risk Yönetimi, Nisan - Haziran 2013, Sayı: 14, s. 80.

hale getirilmiş bir iç kontrol yapısı ve daha iyi kamusal ilişkiler yer almaktadır. Bunlarla birlikte, hileleri önlemek için oluşturulan ihbar hatları çok sayıda bas edilebilmesi gereken telefon görüşmesi anlamına gelmektedir. Yani bu söz konusu ihbar hatları daha az masraflı ve yasal olmakla beraber, hem içeriden hem dışarıdan yapılabilecek hileleri ortaya çıkarır ve caydırıcı kılar. İhbar hatları, aynı zamanda yeni çalışanlar için yapılan oryantasyon programlarında da tanıtılmaktadır.¹²⁸

Yukarıda anlatılanlara paralel olarak etik hat (ihbar hattı) uygulamasından daha fazla fayda sağlayabilmek adına ihbar hatlarına (sürekli bakıma giren, güncelleme yapılan bir ortamda değil de) yurtiçi ve yurtdışından erişim (kullanıcıların çalışma saatleri bakımından) kolay olmalıdır. Hatlar olası bütün ihbarları toplamak için her gün, (çalışmanın yürütüldüğü işletme gibi) çok kıtaya yayılmış organizasyonlarda 7/24 saat sistemli açık bulundurulmalıdır.¹²⁹

Özellikle de örneklerdeki işletme gibi uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin ihbar hatlarına ana dillerden İngilizce – Almanca – Fransızca ve firmanın ana üssünün bulunduğu ülke dili olan Türkçe olarak bildirim yapılabilmelidir. Yanı sıra çalışan operatörler eğitilmeli ve (muhabir bilgilerinin 3. kişilerin eline geçmemesi için) gözetim altında tutulmalıdır. İhbarcılara geri bildirim ve daha sonraki aramalar için bir referans numarası sağlanmalıdır. Bu şekilde hileye tanık olmuş anonymous mail vb. kullanarak değil de ihbar hatlarını kullanarak ihbar eden kişi, daha sonra aradığında takip numarası ile ne gibi bir önlem alındığını sorgulaması tatmin duygusuna olumlu katkı sağlayacaktır. Hile eylemi tekerrür ettiğinde tekrar ihbar hattı kullanılması sağlanmış olur.¹³⁰

İddiaların incelenmesi ihbarcılardan bağımsız olarak yürütülmeye çalışılmalı, geri bildirim konusunda işletme hukuk müşavirliğinin görüşü doğrultusunda hareket edilmelidir. İhbarcılardan bilgi alınırken sadece iddialar üzerinde odaklanılmaya çalışılmalıdır.¹³¹

¹²⁸ Tuba YAMAN, Finansal Tablolar Aracılığı İle Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları, Marmara Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İstanbul, 2008, s. 262.

¹²⁹ Arthur A. HAYES, More Hot Tops on Maintaining Fraud Hotlines, Journal of Government Financial Management. December 2010, Vol. 59, No: 4, s. 54

¹³⁰ Reyes CALDERÓN-CUADRADO, vd., “Ethics Hotlines” in Transnational Companies: A Comparative Study, Journal of Business Ethics. August 2009, Vol. 88, No: 1, s. 200.

¹³¹ Thomas A. BUCKHOFF ve Robert H. COLSON, The Benefits of a Fraud Hotline, CPA Journal, July 2003, Vol. 73, No: 7, s. 63.

Hatta kabul edilen ihbarlar sadece finansal muhasebe konuları ile sınırlandırılmamalı, her türlü işletme varlıklarını kötüye kullanma olayı vb. (hile, haksız kazanç, hırsızlık, cinsel taciz, işyerinde şiddet, baskı ve diğer ahlâk, kural dışı davranışlar) ile ilgili bildirimler de kabul edilmelidir. Çünkü bu şekilde hatlar daha verimli olarak kullanılabilir. ¹³²

İhbar hatlarında telesekreter yerine görevli personel olmalıdır, çünkü bu durumda görüşmelerin kopyalanması olanaksız hale gelmektedir. Şüpheli işlem ve davranışların bildirilebileceği anonim hatlarda yarı zamanlı personel yada bağımsız başka bir şirket görevlendirilebilmektedir. Öte yandan, hileye maruz kalmış kaybolan malın yada paranın bulunmasına yardımcı olan bilgiler veren çalışanların ödüllendirilmesi etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bu durumda işletmeler ödül vermeyi sıkı kurallara bağlamalı ve bunlar şirket hukuk müşaviri tarafından gözden geçirilmelidir. Ödülün miktarı, ortaya çıkarılan mal/paranın belli bir yüzdesine bağlanabilmekte ve genellikle makul düzeyde üst sınırlar saptanmaktadır. ¹³³

İhbarları ele alırken hiç umursamamak yada hemen sonuca gitmek istemek yanlış stratejiler olarak değerlendirilmektedir, çünkü ilk olarak ihbarı önemsememek daha alt düzeylerde ve işletme içinde çözümlenebilecek bir sorunun üçüncü kişileri ve düzenleyici kuruluşları da içerecek biçimde işletme dışına taşmasına neden olabilmekte, ihbarda geçen iddialar kamuoyuna yansınca yada basın ve yayın organlarında yayımlanınca işletmenin itibarı ve markaları üzerinde yıkıcı etkileri olabilmektedir. İhbarın önemsenmemesi işletme personelinin moral ve çalışma isteği üzerinde de olumsuz etkiler yapabilmektedir, çünkü işletmenin ilgisiz davranması yada konunun üzerine gitmemesi yönetime eleştirileri arttırabilmekte, düzenleyici kuruluşların müdahaleleri ve hissedarların dava açmasına yol açabilmektedir. Öte yandan, inceleme yaptıran işletme haklı olarak olayın bir an önce ortaya çıkarılması için sabırsızlık gösterebilmektedir, ancak ihbarların incelenmesi sabır ve planlı davranmayı gerektiren bir süreçtir. ¹³⁴

¹³² Katherine BARRETT, Richard GREENE, Fraud Fighters, *Governing*, January 2012, Vol. 25, No: 4, s. 52.

¹³³ Paul WEENEY, Hotlines Helpful for Blowing the Whistle, *Financial Executive*, May 2008, Vol. 24, No: 4, s. 30–31.

¹³⁴ Canol KANDEMİR ve Şenol KANDEMİR, Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Çağdaş Araç ve Yöntemler, *Mali Çözüm Dergisi*, Kasım–Aralık 2012, No: 114, s. 50.

4.9.2. İhbar Ödülü

Hile eylemini ortaya çıkarmada ihbarcıya ödül verilmesi etkili bir yöntem olacaktır. Bu ödülün kendisine ulaşabilmesi için muhbir kendini gizlememelidir. Ancak bilgilerini paylaşan muhbirin bilgileri son derece gizli tutulmalıdır. Aksi takdirde muhbir de yaptığı ihbardan dolayı zarar görmesi muhtemeldir. İhbar ödülü için, ilk başta muhbir ismini gizlediyse inceleme ve soruşturma bitmeden ismini açıklamalıdır.

İşletmelerde ihbar ödülü uygulaması ihbarın kalitesini arttırmakta, iftira ve ya asılsız bilgi vb. önüne geçmektedir. Diğer yandan vuku bulmuş hile eylemlerinin ortaya çıkışına da zemin hazırlayacaktır.

BÖLÜM 5. ABC HAVA YOLU İŞLETMESİNDE HİLE KONULU ÖRNEK OLAYLAR, TESPİT UYGULAMALARI

5.1. UYGULAMANIN AMACI

Uygulama bölümünün amacı; tez çalışmasının önceki bölümlerde teorik olarak sebep-sonuç ilişkisi içinde anlatılan hile eylemlerinin tespit, ortaya çıkarma ve önleme ile ilgili nasıl yerine getirildiğinin incelenmesidir.

5.2. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın örnekler bölümünde, çok uluslu çalışan profiline sahip ABC hava yolunun maruz kaldığı hile eylemleri incelenmiştir. İhbar hatlarına gelen bilgiler değerlendirilmiş, iç denetimin hile raporları incelenmiştir. Hile eylemi gerçekleşikten ve çeşitli yöntemlerle tespit edildikten sonra alınan önlemlerle konusunda İ.K., eğitim, bilgi teknolojileri ve iç denetim birimi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

5.3. ABC HAVA YOLU İLE İLGİLİ BİLGİLER

Kuruluşu 1933 yıllarına dayanır. İlk etapta 5 uçak ve 23 koltuk kapasitesi ile o yılın Ağustos ayında ilk seferlere başlamıştır.

5.3.1. Çalışan Bilgileri

Çalışma anındaki personel yapısı aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir.

Tablo 6: ABC İsimli Firmanın Çalışılan Bölge Olarak Personel Sayıları

Çalışan Dağılımı	Çalışan Sayısı
Uçucu Personel	8073
Yurt Dışı Personel	2279
Diğer personel (Yurt içi)	5626
Toplam Personel	15978

Tablo 7: ABC İsimli Firmanın Eğitim Durumu

Eğitim	Çalışan Sayısı
Doktora	49
Yüksek Lisans	1128
Üniversite	8120
Yüksekokul	2084
Lise	4440
İlköğretim Okulu	157
Toplam	15978

Tablo 8: ABC İsimli Firmanın Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Çalışan Sayısı
Kadın	8402
Erkek	7576

2011 yılı verilerine göre de dünyanın en büyük ilk 10 sırasına giren hava yolu şirkettir. Skytrax¹³⁵ tarafından gerçekleştirilen denetimler sonucundaki tüm değerlendirme kategorilerinde, toplam 5 yıldız üzerinden “4 yıldız” almıştır, 2012 yılında “Kıtanın En İyi Havayolu Şirketi” unvanına üst üste 2. kez sahip olmuştur. Diğer yandan şirketin rakamsal verimleri Tablo 9: Rakamlarla Firma ve Tablo 10: 31 Mayıs 2011 İtibariyle Personel Sayısı tablolarında olduğu gibidir.

Tablo 9: Rakamlarla Firma

	2012 Rakamları	2013 İlk Çeyrek Rakamları
Yurtdışı Uçuşlar	Uçulan Ülke:96	Uçulan Ülke:98
	Uçulan Şehir: 181	Uçulan Şehir: 183
	Uçulan Havalimanı: 182	Uçulan Havalimanı: 184
Yurtiçi Uçuşlar	Uçulan Şehir: 36	Uçulan Şehir: 36
	Uçulan Havalimanı: 37	Uçulan Havalimanı: 37
Yolcu Sayısı	39.040.409	10.012.802
Uçak Sayısı	202	215
Personel Sayısı	15,857	16,658
Yolcu Doluluk Oranı	% 76,1	% 77,1

¹³⁵ Skytrax Birleşik Krallık'ta danışmayadayaılı uçuş araştırmaları servisidir. Ticari havayolları için araştırmaları yapar; Uluslararası seyahat muayenelerinde en iyi kabin kadrosu, Havalimanı, Havayolları, Havayolu dinlenme salonu, uçaklar içindeki eğlence, güvertedeki ikram ve diğer unsurları tespit eder. Bu muayenelerden ayrı olarak, Skytrax araştırmalarını yolculuk yapan kişilerin oylarına göre belirler. Arzu eden kişiler Skytrax sitesinden oylamalarda bulunur ve bu oylamalar sonucunda her sene çeşitli konularda havacılık Oscar'ı olarak adlandırılan Skytrax ödülleri dağıtılır.

Tablo 10: 31 Mayıs 2011 İtibariyle Personel Sayısı

GENEL TOPLAM	2011 MAYIS
Yönetici	795
Pilot	2,352
Kabin Memuru	5,5
Bilgi İşlem Personeli	222
Dış Büro	1,803
Mühendis, Avukat, Doktor	184
Uzman, Dispeç, Öğretmen	981
Teknisyen	724
Memur	2,647
İşçi	283
TOPLAM	15,491

Bu firmanın 31.01.2013 tarihi itibarıyla personelin kıdem yılı olarak ortalaması 8,28'dir.

5.3.2. Bakım Onarım ve Atölye Bilgileri

Uçaklarının bakımını üstlenmiş ayrı bir firma bulunmaktadır. Bu firmanın ana faaliyet konusu temelde operasyon yapan yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin uçaklarına, söz konusu firmalarla IATA standart Ground Handling agreement¹³⁶ formatında yapılan hat bakım anlaşmaları çerçevesinde hat bakım hizmeti vermektedir.

Bu hizmetler genel olarak 3 grupta toplanmaktadır.

1. Full Technical Handling (Standart olarak yapılan Transit / Preflight Check, Daily Check, Weekly Check, Arıza Giderme vs. faaliyetler)

2. Assistance Hizmetleri (Yakıt Alımına Nezaret, Headset, Anti / De-Icing supervision vs. Faaliyetleri)

3. On-Call Handling (sadece uçağa çağrıldığında giderek verilen arıza giderme hizmetleri)

¹³⁶ Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği(IATA)'nın yer hizmetleri kuruluşları ve hava taşıyıcılarının hava alanlarında verdikleri hizmetlerde standardizasyonu sağlama açısından büyük önem taşıyor.

Şeklindedir.

Uçak imalatçıları olan Boeing ve Airbus, uçakların teknik yönden zamanında uçuşa verilebilmeleri değerlendirmesi neticesinde, bahse konu uçak bakım firmasına başarı ödülü vermişlerdir.

Uçakların bakımını üstlenmiş ana firmanın bakımını yapabildiği uçakların listesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Hat Bakım Kabiliyetinde Olunan Uçak Tipleri

Kategori (Rating)	Sınırlama (Limitation)
A1 5700 Kg Üzeri Uçaklar (Aeroplanes Above 5700 Kg)	Airbus A300
	Airbus A300 - 600
	Airbus A310
	Airbus A318
	Airbus A319 / A320 / A321
	Airbus A330
	Airbus A340
	Boeing 737 - 300 / 400 / 500
	Boeing 737 - 600 / 700 / 800 / 900
	Boeing 757 - 200 / 300
	Boeing 767 - 200 / 300
	Boeing 777 - 200 / 300
	MD - 80 Series
	Bae 146/AVRO 146-RJ
Gulfstream G IV Series	
Gulfstream GV-SP Series	
A2 5700 Kg ve Daha Hafif Uçaklar (Aeroplanes below 5700 Kg)	Cessna 172
	Diamond DA 42

Bununla beraber uçakların bakımını üstlenmiş bu firma da, kendi içinde birbirinden farklı 10 iştiraki mevcuttur. İştirakçilerin ana faaliyetleri aşağıdaki maddelerde olduğu gibidir.

Bunlar:

- 1- Uçak içi menüler ve içecekler, menü planlaması ve tasarımı, kabin ekibi prosedürleri ve kabin ekibi eğitimleri sağlamak, yolcu salonu ağırlamaları vb. hizmetleri.
- 2- Antalya ve İzmir ağırlıklı merkezli havayolu şirketi. Türkiye'nin popüler tatil yörelerinden Avrupa'ya tarifeli ve charter uçuşlar düzenlemektedir.
- 3- Yerli ve yabancı havayolu şirketlerinin 300.000 frekansın üzerinde uçağına 3 binden fazla ekipmanı ve 6 bine yakın personeliyle hizmet sunmak, yer hizmetleri kapsamındaki tüm faaliyetleri, uluslararası kalite standartlarında sunmak. "Havaalanları Yer Hizmetleri Yönetmeliğı" çerçevesinde ramp, harekât, kargo ve yolcu hizmetlerini sunar.
- 4- Hava araçlarının ihtiyacı olan yakıtın depolanması ve uçağına ikmali alanında hizmet vermek. Yurtiçi ve yurtdışından yakıt ikmali yapmak. Yurtiçinde TÜPRAŞ ile birlikte kuzeyde Marmara Ereğlisi ve Giresun'dan başlayıp güneyde Mersin'e kadar uzanan geniş hatta konumlanan OPET akaryakıt depolama tesislerini kullanmak.
- 5- Filoya verdiği ileri düzeydeki bakım hizmeti, zamanla yerli ve yabancı pek çok havayolu firmasına da hizmet vermek.
- 6- Dünyanın önde gelen uçak motoru üreticilerinden Pratt&Whitney'in ortaklığı ile kurulan bir şirkettir. Türkiye'nin havacılık endüstrisinde LEED Gold¹³⁷ sertifikası alan ilk tesisi Motor bakım maliyetlerini ve sürelerini minimize edecek şekilde yalın bakım ve yönetim konseptine göre düzenlenmiştir.
- 7- Faaliyet alanı, hemen hemen bütün motor tiplerine ait Thrust Reverser (Geri İtke Sistemi) ve Nacelle Sis13'larda karşıda otele gitti temlerinin (Motor Kaportaları) tamir, bakım, onarım ve modifikasyonlarını gerçekleştirmektedir.

¹³⁷ Tesislerini çevreye duyarlı ve yenilenebilir enerji kullanımına uygun olarak tasarlayan...

- 8- Uçak mutfağı, ikram servis aracı, koltuk kılıfı, mürettebat dinlenme odası, kabin içi bölücü sistemler, güneşlikler, acil durum ekipman dolapları, genel kullanım amaçlı küçük dolaplar, görüntü sistem odası, dinlenme odası giriş bölümü, dergi kutusu, gazete ve basılı evrak kutusu vs. kabin içi ürünleri, komponent tasarımı, üretimi, modifikasyonu ve pazarlamasını gerçekleştirmek.
- 9- İlk aşamada business ve ekonomi sınıfı koltuk üretmeyi firma, havacılık sektöründe büyük önem taşıyan ve yakıt tüketimini doğrudan etkileyen ağırlık konusu üzerine yoğunlaşarak uçak koltukları tasarımı, üretimi, bakım-onarım-modifikasyonu ve satış-pazarlamasını gerçekleştirmek...
- 10- GE CF6-80C2 tipi uçak motorları ve enerji santrallerinde kullanılan GE LM6000 tipi endüstriyel gaz türbinlerinin bakım, onarım ve revizyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Yukarıdaki 10 maddede de açıkladığımız gibi temelde bazı faaliyetler birbirine benzese de detaya inildiğinde her biri diğerinden farklı faaliyet konsonu içermektedir.

Bununla beraber bakım hizmetine işlenmiş ana firmaya bağlı çalışan o tarihlerin listeleri aşağıdaki tabloda olduğu gibidir:

Tablo 12: Uçak Bakım Atölyeleri

Tahribatsız Muayene Atölyesi
Acil Durum Teçhizat Atölyesi
Uçak Boya Atölyesi
Uçak Koltuk Atölyesi
Yapısal Tamir ve Kompozit Atölyesi
Kabin İçi Tamir, Kaplama & Kabin İçi Tekstil Atölyesi
Kuru Temizleme Atölyesi

Tablo 13: Motor Revizyon Atölyeleri

Motor Revizyon Atölyesi
APU Revizyon Atölyesi
Motor ve APU Bremzesi (Test Cell)
Yakıt Sistemleri Atölyesi

Tablo 14: İmalat ve Tamir Atölyeleri

Metal Kaplama Atölyesi
Kaynak Atölyesi
Makina Atölyesi

Tablo 15: Parça Bakım Atölyeleri

Radyo Atölyesi
Aletler Atölyesi
Elektrik Sistemler ve Akü Atölyesi
Otomatik Test Ekipmanları (ATE) Atölyesi
Kalibrasyon Atölyesi

Tablo 16: Hidro-Mekanik Atölyeleri

Hidrolik Atölyesi
Mekanik Atölyesi
Elektro-mekanik Atölyesi
Pnömatik Atölyesi
Oksijen Regülatör ve Dolum Atölyesi (US DOT D030 Onaylı Atölye)
İniş Takımı Atölyesi
Fren Atölyesi
Lastik & Jant Atölyesi

5.3.3. Meydan Satış Ofisi Yetki ve İşlem Bilgileri

Meydandaki bilet satış ofislerinde çalışan personelin aynı statüde ama farklı mahalde çalışan diğer personelden farklı olarak sahip olduğu bilgisayar sistemindeki yetkiler:

- a) Check-in yaptırmış bir yolcuyla offload ederek biniş kartını iptal edebilmek.
- b) Check-in kontuarına bagajlarını teslim ederken yolcuya tanınan serbest bagaj hakkında daha fazla bagajı olan yolculara düzenlenen MCO ödemelerini almak.
- c) 200 koltuğu bulunan bir uçağa, kapasitesinden daha fazla bilet satıldığı (overbook) durumlarda, yani 210 bilet satıldığında eğer yolcuların hepsi uçuşa gelirse Denied Boarding kuralları gereği adı geçen uçuştan vazgeçen yolculara ödeme yapmak.

Şeklindedir.

5.4. YURT DIŞI OFİSTE, AKARYAKIT FATURASI HİLESİ

Çalışmanın bölümlerinde de bahsedildiği gibi, bu maddede bahsedilen hile, işletme içerisinde kurulmasının uygun olacağı “ihbar hatları” yöntemiyle tespit edilmiştir. Müdürlüğün bulunduğu noktada müdürlük çalışanlarından biri, “etik hat” yordamıyla ilgililere hile eylemini ihbar etmiş ve gerekli işlemler iç denetim birimi tarafından yapılmıştır.

Dünyanın değişik noktalarında uçuşları bulunan havayolu firmasının uçuşu olan noktalarda müdürlükleri bulunmaktadır. Özellikle de yurt dışında bulunan müdürlükler için özel araç tahsis etmektedir. Bu araç, müdürlerin (müdürün kendisi ile kısıtlı olmak şartıyla iş – ev arası kullanımında, mevcut satışı artırmak için acente ziyaretlerinde, pazarlama faaliyetlerinde vb.) sadece işletmenin yararına kullanmak için söz konusu müdürlüğe tahsis edilmiştir.

Yanı sıra işletme sadece araç tahsis etmekle kalmayıp, aracın akaryakıtını da herhangi bir sınırlama olmaksızın kendi kasasından sağlamaktadır. Bunun için, aracı kullanan ilgili müdürlük sorumlusu müdür, akaryakıtı satın aldıktan sonra muhasebe bölümüne sunmak üzere akaryakıt faturasını getirmek zorundadır.

Yukarıda bahsedilen bu şartları bilen işletmenin yurt dışındaki temsilcisi statüsündeki yöneticisi, nüfuzunu ve işletmenin yurt dışındaki gücünü kullanarak, meskenine yakın, çeşitli maddi sıkıntılar çeken akaryakıt istasyonu ile anlaşma yapmıştır.

Bu anlaşma işletmenin kurum kültürüne, etik duygularına tamamıyla aykırı olacak şekilde şu şekildedir:

Akaryakıt istasyonu, işletmenin yurtdışındaki bahse konu müdürlüğü için tahsis edilmiş araç adına müdürün istediği fatura bedeli kadar fatura kesebilecek, bu faturanın ilgili ülkenin tahsil ettiği çeşitli vergileri (katma değer vergisi vb.) müdür tarafından karşılanacaktır. Ancak fatura, fatura üzerindeki kaşe, fatura üzerinde yazılı olan firma, firmanın yurt dışındaki meskûn olduğu ülkenin ticaret sicil kaydı ve buna benzer tüm bilgileri gerçektir.

Asıl hile, belgeler üzerinde yapılmamıştır. Akaryakıt almadan, alınmış gibi göstererek yapılmıştır. Etik hattı arayan müdürlük çalışanlarından biri konuyu özetle açıklamış detaylarını ve delillerini işletmenin iç denetim biriminin kullandığı duyuru mail adresine, yazarı bilinmeyen (anonymous) bir mail adresiyle resimlerini çekip göndermiştir.

Hile eylemini soruşturmayla ilgili, kıdemli bir denetçi tarafından yapılması uygun olacağı tavsiye edilmiştir.

Açılan soruşturma sonunda çoğunluğu analiz tekniğine dayanılarak yapılan tespitler:

Öncelikle bu ihbarla ilgili bahse konu müdürden savunma yani izahat istemiştir. Müdür ifadesinde akaryakıtı olması gerekenden daha fazla kullandığını kabul etmektedir. Ancak bu kullanımın neredeyse tamamı işletmenin menfaatine kullandığını aktarmaktadır.

Acente ziyaretleri,

Pazarlama faaliyetleri,

İşletme aleyhine açılmış davalar için mahalli avukat ile görüşmek amacıyla,

İşletme aleyhine açılmış davalarda duruşmaya katılmak amacıyla mahalli mahkemenin bulunduğu noktaya intikal amacıyla vb.

İşletmenin işleri için müdürlük adına kayıtlı otonun kullanıldığını, savunmasında yer alan bu mazeretleri içinde akaryakıt kullanıldığını beyan etmiştir.

İşletmenin kıdemli iç denetçisi, beyanların doğru olup olmadığını kontrol etmek için hayatın olağan akışına ters olup olmadığını kanıtlamak için bir dizi uygulamalar gerçekleştirir.

1- Müdürlük ve müdürün ikamet ettiği evin arasındaki mesafe, kilometre cinsinden tespit edilmiştir.

2- İşletme aleyhine açılan davalar adet olarak tespit edilmiştir.

3- İşletme aleyhine açılmış ve Müdürün katıldığı, hangi davalarda ifade verdiği, tutanaklar ve tutanakların üzerindeki tarihler incelenmiştir.

4- Müdürün hangi acenteleri ziyaret ettiği tespit edilmiş ve mesafeleri kilometre cinsinden hesaplanmıştır.

5- İfadede beyan olunduğu gibi pazarlama faaliyetleri için nerelere gidildiği ve kimlerle görüşüldüğü tespit edilmiş, mekânların mesafeleri kayda alınmıştır.

Yukarıda sayılan tüm bu tespitlerden sonra veri madenciliği yöntemi de kullanılarak anlaşılmıştır ki, toplam mesafeleri ile söz konusu aracın yakıtı arasında çok ciddi fark vardır. Bu fark olması gerekenin yaklaşık 5 katı kadardır. Tespitler ile müdür ifadesindeki tutarsızlıkların nedenleri, henüz hile raporunu yazmadan, sözlü şekilde tekrar sorulduğunda:

Aracın o dönemlerde karbüratörü ve mekanik aksanı ile ilgili sorunlarının olmasından dolayı, olağan akışından çok daha fazla yakıt tükettiğini ifade etmiştir.

Kıdemli iç denetçi tarafından “neden tamiratının yapılmadığı ve basiretli bir şekilde gerekli önlemin alınmadığı” şeklinde bir soru yöneltildiğinde mantıklı bir cevap alınamamıştır.

“Pazarlama faaliyetleri için ziyaret ederken aracın kullanıldığını” belirten müdürün bu ifadesini doğrulamak amacıyla belirtilen acentelere müdürün aracıyla ziyaret edip etmediği sorulduğunda olumlu bir yanıt alınamamıştır. Ancak acenteye yöneltilen bu soru herhangi bir soruşturma olup olmadığı veya hesap sorma babıyla değil de sanki bir anket ve ya istatistik çalışması gibi sorulmuş, böylelikle işletmenin yurt dışındaki temsilciliği olan müdürlük, çalışanları, hile eylemini gerçekleştiren ve bundan dolayı ifadesine başvuru olan müdür, yanı sıra firmanın imajı zedelenmemiştir.

Bununla beraber satıcı hilesi konusuna taraf olan akaryakıt istasyonu ile iletişim kurulmaya çalışılsa da gerekli bilgi veya belge alınamamıştır. Sebebi, akaryakıt istasyonunda ile karışan kişinin de bu hileye taraf olmasından dolayı ayyuka çıkacağından bilgi ve belge akaryakıt istasyonu tarafından verilmemiştir.

Diğer yandan ihbar hattını arayan müdürlük bünyesinde şirket çalışanlarından olan personel ile ilgili çalışmada da belirtildiği gibi gizlilik sebebiyle asla iletişim

kurmamıştır. Kıdemli denetçi olsun olmasın hiçbir soruşturma unsuru personel ve ihbar eden ile ilgili her hangi bir bilgi üçüncü kişilere verilmemiştir. Mahremiyet yüklü bu davranışta, tekerrür edecek olan bir hile eylemine tanık olduğunda, personele güven duygusu aşılacak istenmiştir.

Yaşanmış bu hile örneği delilsizlikten dolayı müdüre, işten uzaklaştırma (işletme ile çalışan arasında imzalanan iş aksinin feshi) cezası verilmediği, bunun yerine mevkiinin tenzil edildiği ve görev yerinin değiştirildiği, gelen bilgiler arasındadır.

Konuyla ilgili ihbar hattını kullanarak hileyi ihbar eden çalışana ödül sistemi olmasına rağmen kişisel bilgilerini vermediğinden dolayı herhangi bir ödül verilememiştir. Bununla beraber geçerli bir (anonymous hariç) iletişim numarası veya elektronik posta adresi de vermediğinden dolayı yapılan işlemlerle ilgili kendisine hem teşekkür hem de bilgilendirme amaçlı geri dönüş işletme tarafından sağlanamamıştır.

Muhbir, ihbar hattını işletmenin iç denetim birimi ilgilileri soruşturmayı tamamladıktan sonra arayarak takip numarasını telaffuz etmiş ve ne gibi bir işlem yapıldığına dair bilgi istemiştir. Yine işletmenin kurum kültürü çerçevesinde hile eylemi gerçekleştiren müdürün rencide olmayacağı şekilde yanı sıra işletmenin imajına ters düşmeyecek şekilde kendisine ihbar hattı çalışanı tarafından bilgiler verilmiş aynı zamanda hassasiyetinden dolayı teşekkür edilmiştir.

Eğer çalışan şahsi bilgilerini vermiş olsaydı yaptığı bu davranıştan dolayı çalıştığı birim hatta iç denetim birimi değil de sadece kendisine bileceği şekilde üst yönetim tarafından motive edici ödüllendirilecekti. Ancak çalışan bu ödülü kendisine teklif edilmesine rağmen hem ödülün kendisine ulaşması hem de istatistiklerde yer almasının uygun olmayacağını belirtmiş ve bilgilerini vermemiş, dolayısıyla ihbar ikramiyesini geri çevirmiştir.

5.5. YURT DIŞI OFİSTE NAKLİYE FATURASI HİLESİ

İşletmenin iç denetim birimi, mekân olarak Genel Müdürlüğün olduğu ülkededir. Rutin faaliyetlerini iç denetim birimi yöneticisi yıllık planlara, uçuş noktalarının sıklığına, faaliyete başlama tarihlerine ve noktalardaki gelirlere göre yapmaktadır.

Üzerinde çalışılan hava yolu firmasının yurt içi ve yurt dışında değişik noktalarda (özellikle uçuşu olan illerde) müdürlükleri vardır. Yurt dışındaki müdürlükler, hava yolu firmasının üst yönetimini temsil etmektedir. Hava yolu firmasını en iyi şekilde temsil etmeleri istenmektedir.

Bununla beraber firmanın temsilcileri olan bu müdürlüklere genel yönetimin onayını almaksızın bazı kalemlerde ve belirlenmiş bir bedele kadar faturalı veya faturasız harcama yetkileri verilmiştir. Faturasız harcama yetkilerine örnek; restoranda bahşiş gideri vb. verilebilir. Faturalı harcama yetkilerine örnek ise temsil makamı giderleri, ofisle ilgili yenileme – tadilat hizmeti, ofisi ile ilgili taşıma nakliye gideri vb. verilebilir. İster faturalı, ister faturasız olsun belli sınırlar içerisinde yapılmış tüm harcamaların bedelleri hava yolu şirketinin kasasından müdürlüğe verilmektedir.

Hava yolu firmasının kendisine verdiği bu harcama yetkilerini, yurt dışında bir müdürlüğü temsil eden kişi şöyle bir hile eyleminde kullanmıştır:

Hilenin gerçekleştiği müdürlüğün içerisinde kullanılmayacak düzeyde olan yıpranmış demirbaş statüsündeki dolaplar, güncel yazılımları kaldırmayacak derecede eski olan bilgisayarlar ve müdürlük makamına ait yıpranmış misafir koltukları için dışarıdan nakliye hizmeti satın alınması gerekmektedir. Sorumlu müdür soruşturmanın yürütüldüğü tarihte bile hala faaliyette olan nakliye firmasıyla anlaşarak fatura alır yalnız bu fatura gerçekte o firmadan hizmet alınmadan düzenlenmiş bir faturadır.

İhbar hattına telefon yordamıyla gelen bir ihbarı değerlendiren ihbar hattı ilgilileri konuyu iç denetim birimine iletmiştir. İç denetim birimi bu durum karşısında içlerinden bir tanesi kıdemli denetçi olmak kaydıyla iki denetçiyi görevlendirmiştir.

Yapılan soruşturmada ve incelemede edinilen gerçek bilgi şu şekildedir:

Hile eylemini gerçekleştiren müdür, gerçekte müdürlük için hurda malzemelerin taşınması hizmetini komşusundan almıştır, bu hizmet karşılığında hatıra binaen sadece taşımada kullanılan aracın akaryakıt giderini ödemiştir, bahse konu bu akaryakıt gideri için herhangi bir belge müdür tarafından temin edilmemiştir. Zaten taşıma işlemi müdürün ikamet ettiği binanın sahibi olan kişinin küçük ve eski bir aracıyla taşındığından dolayı hatıra ile işlem yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan bu hile, bölümlerde de vurgulandığı gibi en fazla tespit yöntemi olarak ortaya çıkan “ihbar hattı” vasıtasıyla tespit edilmiştir. Benzer örneklerden farklı olarak ihbar eden kişi, hile eylemini ihbar ettikten sonra açık kimliğini ve adresini vermiş, dolayısıyla soruşturma yürüten iç denetim birimi ilgilileri tarafından, yazılan hile eylemiyle ilgili rapordan sonra ihbarın doğruluğundan dolayı ödüllendirmiştir.

Hileyi gerçekleştirmiş müdürden konu ile ilgili yazılı ifadesi alındığında verdiği cevap, kendi tanıdığıının eski ve küçük kamyonetiyle değil de bu işi profesyonel anlamda yapan ve ilgili ülkede ticaret sicil odasına kayıtlı, fatura aldığı firmaya yaptırdığını iddia etmektedir. Yalnız görgü şahitleri (ilgili müdürlük içerisinde çalışan hava yolu firmasının diğer personelleri) olayın aksini iddia ederek yalan beyan olduğuna ifade etmektedirler. Konunun delil kısmı ise yetersizlikten dolayı toparlanamamıştır.

Şöyle ki, ilgili müdürlüğün faaliyette olduğu ülkenin ekonomik yapısı zayıf olduğundan Türkiye’de olduğu gibi MOBESE¹³⁸ kameraları bulunmamaktadır. Diğer yandan hava limanının içerisinde konuşlanmış olan müdürlük içerisinde de kamera bulunmamaktadır. Dolayısıyla delil oluşturması amacıyla kamera kayıtlarına başvurulamamıştır. Sadece müdürlük içerisinde değil hava limanı içerisinde de iddiayı doğrulayacak veya aksi yönde delil oluşturacak statüde kameralardan veri elde edilememiştir.

Tek delil mahiyetindeki veri, görgü şahitleridir. Ancak soruşturma için hava yolu firmasının görevlendirdiği iç denetçilerin tespit ettiği diğer bir durum ise hile eylemine taraf olmuş müdür ile ilgili müdürlüğün diğer çalışanları arasında yer yer tatsızlıklar yaşandı, küçük de olsa husumet olduğudur. Görgü şahitlerinin verdiği bilgilere göre taşıma hizmeti ilgili müdürün tanıdığı olması nedeniyle sadece akaryakıt bedeli kadar bedele mal olmuştur. Ancak müdürün ibraz ettiği fatura görgü şahitlerinin telaffuz ettiği bedelin yaklaşık 8 katıdır ve ilgili hizmet bir kurumdan değil şahıstan alınmıştır.

¹³⁸ Türkiye'nin 81 ilinde bulunan sistemle, suç ve suçluyla mücadele eden güvenlik kuvvetlerinin elini güçlendirmek amacıyla kurulan kameralı güvenlik sistemleridir. 2007'den bu yana kurulan sistemlerin maliyeti İçişleri Bakanlığı bütçesi tarafından ve il özel idareleri tarafından karşılanmıştır. Bakanlık tarafından 148 milyon 193 bin lira harcanmıştır.

Delil oluşturması amacıyla, soruşturmayı yuruten denetçiler, faturanın duzenlendiği firmadan, gerçekten (hilesinden şüphelenilen) mddurun taşıma hizmetini kendi firmalarından alıp almadığını sormamışlardır. İfade edilenlerin teyidinin alınması, hava yolu firmasının gerek yurt içi gerek yurt dışı imajı açasından uygun olmayacağına kanaat getirilmiştir. Veya

Bu soruşturma rapor haline getirildikten sonra hava yolu firmasının genel mddurluğune arz edilmiş ve ilgili genel mddurluk de hile eyleminden şüphelenilen mddurun kıdem terfiini duşurme cezası vererek gorev yerini değişirmiştir.

5.6. MÜKERRER FATURA KULLANMA HİLESİ

Hava yolunu tercih eden yolcular genellikle uçak biletlerini acente, acente çağrı merkezi aracılığıyla, hava yolunun internet sitesi üzerinden, hava yolunun satış ofislerinden veya hava yolunun 7/24 aktif olan çağrı merkezi üzerinden almaktadır. Özellikle acenteden, acente çağrı merkezinden internetten, firmanın 7/24 aktif olan çağrı merkezi üzerinden (firmanın satış ofisleri hariç) alınan biletler teslimi gecikmeli ve ya zor olduğundan sistem üzerinden fatura duzenlenmekte ancak yazıcı vasıtasıyla bastırılıp yolcuya teslim edilmemektedir. Eğer yolcu ihtiyaç duyarsa satış ofisine bizzat veya bir yakını vasıtasıyla gidip üzeri kaşe vurmuş vaziyette bilet faturasını alabilmektedir. Diğer yandan firmanın 7/24 aktif olan çağrı merkezi üzerinden bilet değişikliği için fark ve ya ceza oğeyen yolculara değişiklik bedeli faturası duzenlenmekte ve duzenlenen fatura alınan adrese posta yoluyla gönderilmektedir.

Buna rağmen acenteden veya yukarıda bahsedilen diğer yordamlarla bilet alan yolcular bilet üzerindeki son uçuş tarihini 7 günden fazla geçirmeyecek şekilde, fatura niteliğinde olan ve elektronik bilet bilgilerini içeren e-bilet dokümanını (faturayı) almak için firmanın satış ofisine başvurmaları gerekmektedir.

Tüm bunlara rağmen uçuş biletlerinin faturalarını almayan yolcular çoğunluktur. Firmanın kullandığı otomatik biletleme ve rezervasyon sistemi son uçuş tarihini 7 günden fazla geçtiğinde biletin faturasını duzenleyememektedir. Bunun farkında olan “Genel Satış Ofisi” statüsünde olan bir acente yetkilisi kullandığı otomatik biletleme ve rezervasyon sistemi yardımıyla satın aldıkları biletleri adına fatura duzenlenmiş

yolculardan hangilerinin biletlerini alıp hangilerinin almadığını detaylarıyla görebilmektedir.

Kurumsal anlamda faaliyette olan firmalar ile anlaşma yaptıktan sonra firmaların uçak biletlerini düzenlemek acenteler için karlı bir faaliyet olmaktadır. Yanı sıra diğer çalışanlarının da iş, tatil veya değişik amaçlarla seyahatlerinde, uçak bileti düzenlemek, düzenlenen her bilet için alınan komisyon alındığı gerçeği bu bilgiyi doğrulamaktadır. Kısacası bir firma ile anlaşma sağlamak acente için karlı bir faaliyet yani iyi bir getiri kaynağıdır.

Ancak 7/24 hizmet vermek, talep edilen gün ve saati itibariyle en uygun bilet fiyatı sunmak, biniş kartını yolcu adana hazırlamış olmak vb. gibi teklifleri hemen hemen her acente kurumsal firmalara vaat ettiğinden dolayı genel satış ofisi statüsündeki bu acente kurumsallaşmış bir müşteri adayına gayri resmi teklifinin içeriğine aşağıda değinilmiştir:

Kurumun bünyesinde çalışan personelin bilet ihtiyacını diğer acentelerden değil de kendisinden alınması şartıyla vergi indiriminde kullanılmak üzere kurumun çalışanları adına düzenlenmiş fatura düzenlenmiş, diğer bir deyişle uçmuş olsun ve ya olmasın fatura bulmak için elinden geleni yapacağını garanti eder.

Genel Satış Ofisi statüsündeki hile eylemine karışmış bu acente belirli aralıklarla kullandığı otomatik biletleme ve rezervasyon sistemini kontrol ederek son uçuşunu altı gün önce gerçekleştirmiş ancak biletinin faturasını basılı şekilde teslim almamış yolcuların isim listesini sorgulama yöntemiyle sistemden yazıcıdan çıktı alır. Temin ettiği bu listede ismi ve soy ismi tutan (eşleşen) yolcuların isimleri ile anlaşma yaptığı kurumun çalışanlarının isimlerini eşleştirir.

Bu eşleştirmede, eşleşen isimler adına sanki anlaşma yaptığı kurum çalışanlarından birisi uçmuş gibi (hiç bilet almamış bile olsa) biletin faturasını kendi kullandığı yazıcıdan bastırır. Bastırdığı faturaları toplu şekilde her ay düzenli olarak belirli bir limite bağlı kalmadan kuruma gönderir. Faturaları alan bu kurum isimleri kontrol eder ve işletmenin gider defterine sanki gerçekten kendi çalışanları seyahat etmiş gibi seyahat masrafı olarak yazar ve bu şekilde hile yaparak vergi avantajı sağlamış olur.

Bahsedilen bu hile çalışmada da bahsedilen fısıltı ortamı yöntemiyle tespit edilmiştir. Hava yolu firmasının 7/24 hizmet veren çağrı merkezi, ödemeyi internet üzerinden yapmış, uçuşunu gerçekleştirmiş, sonra da biletinin faturasını almaya karar vermiş bir yolcu tarafından aranmıştır. İnternet üzerinden aldığı biletin faturasını almak istediğini, bu faturayı nasıl temin edeceğini öğrenmek ister. Çağrı merkezi ilgisi “bilet üzerindeki son uçuş tarihini 7 günden fazla geçmeyecek şekilde, fatura niteliğinde olan ve elektronik bilet bilgilerini içeren e-bilet dokümanını (faturayı) almak için satış ofisine başvurmasının gerektiğini” söyler. Asıl uçuşunu gerçekleştirmiş yolcudan bilet numarasını öğrenerek kontrol eder, yani doğruluğunu teyit için biletin log¹³⁹ kaydını açar.

Bu görüşmede tespit edildiğine göre yolcu gerçekten kendisi, adına düzenlenmiş biletle yine kendisi uçmuş ve ödemeyi de kendisi yapmıştır. Ödeme detayı incelendiğinde kredi kartının üzerinden yazılı olan isim yolcu adına kayıtlıdır. Hilenin tespit edildiği tarihte de kullanılan bu kart aktif durumdadır. Telefonda bilgi talebi olan yolcu kart numarasını hatasız olarak okumuştur.

Çağrı merkezi ilgisi yaptığı kontrolde biletin faturasının daha önce bir defa basıldığını asıl uçuşu gerçekleştirmiş yolcuya bildirir. Yolcu ilk etapta biletin faturasını almadığını, bunun yerine hava limanında biniş kartını aldığını ifade eder. Bu cevaptan sonra çağrı merkezi ilgisi başka bir kişinin yani aynı firmada başka bir çalışan veya birinci dereceden yakınlarının kendisine haber vermeksizin almış olabileceğini ve bu durumu tekrar kontrol etmesini ister. Ancak yolcu bileti kendisinden başka hiç kimsenin alamayacağını, böyle bir talimatının olmadığını, hatta uçuş programını bile kendisinden başka yani kendisini tanıyan hemen hemen hiç kimsenin bilmediğini ifade eder.

Çağrı merkezi ilgisi, yolcuyu satış ofisine yönlendirdikten sonra durumu takım liderine bildirir. Takım lideri yolcunun uçuş bilgilerini ve bileti aldığı yeri kontrol ederek telefondaki yolcunun asıl yolcu olduğunu teyit der. Diğer yandan biletin hangi ofis veya acente tarafından fatura olarak bastırıldığını log kayıtlarından kontrol eder. Bu kontrolde genel satış acentesinden biletin faturasının çıktı alındığını, acentenin ise asıl yolcu ile ilgili hiç bir bağlantısının olmadığını outbound¹⁴⁰ yoluyla tespit eder. Hatta genel satış acentesinin bulunduğu il ve civarına asıl yolcunun hiç uçuş

¹³⁹ Kütük ya da İngilizcesi ile Log, bilgisayarlarda her işlemin kaydedildiği belge ve bilgilere denir.

¹⁴⁰ Daha çok satış için yapılan firmadan müşteriye telefonla arama türü.

gerçekleştirmedini de öğrenir. Neticede biletin faturasını asıl yolcunun almadığını tespit eder.

Konunun önemini ve hayatın normal akışına tersliğini dikkate alan çağrı merkezi takım lideri durumu özetleyen bir elektronik postayı çalışmanın yürütüldüğü firmanın genel müdürlüğündeki acentelerden sorumlu birime iletir.

Prosedürler gereği genel satış ofisi statüsündeki acente ilgisinden yazılı açıklama istenir. İfadede biletin faturasının yanlışlıkla yazıldığını dolayısıyla vergi indiriminde vb. de kullanılmadığını, yanlışlıkla bastırılan faturanın imha edildiğini ifade eder.

Diğer taraftan gerçekten biletin bedelini kendisi ödemiş ve uçuşu kendisi gerçekleştirmiş yolcu kendisine yakın bir satış ofisine gidip biletin faturasını teslim alır.

7/24 hizmet verdiği için 3'lü vardiya sisteminde çalışan hava yolu firmasının çağrı merkezi, başka bir vardiya sırasında benzer bir taleple telefon çağrısı kabul etmiştir. Talep yine yukarıda da bahsedildiği şekildedir. Çağrı merkezi ilgilisi bilgisayardaki sistemden kontrol ettiğinde biletin faturasının daha önce basılmış olduğunu, tekrar talep edip etmeyeceğini yolcuya sorar.

Gelişmeler yine yukarıda bahsedilen yönde olmuştur. Bu defa aynı talebi birden fazla alan ama yolcuya “daha önceden fatura mahiyetinde olan bilet çıktısı sizin ve ya bir yakınınız tarafından alınmış” şeklinde yanıt veren çağrı merkezinin çalışanları ve takım lideri konuyu özetleyen bir elektronik postayı firmanın genel müdürlüğündeki acentelerden sorumlu birime ve aynı zamanda da iç denetim birimine iletir. Firmanın genel müdürlüğündeki acentelerden sorumlu birime daha önce gelen cevaba paralel neredeyse aynı savunma bilgileri gelir. Yanı sıra iç denetim birimi, hile olup olmadığını soruşturmak amacıyla birim yöneticisi tarafından iki uzman denetçi görevlendirir.

Yapılan soruşturma ve incelemelerde elde edilen bilgi şu şekildedir:

Çalışmanın yürütüldüğü firmanın biletlerini düzenleme yetkisine sahip genel satış acentesinin sahip olduğu rezervasyon ve biletleme sisteminin kullanıcı adı ile yapılan tüm bilet faturasının yazdırma işleminin ayrı bir dökümü çıkartılmıştır.

Bu faturaların akıbetinin ne olduğunu sorgulamak için genel satış acentesinin kayıtlı olduğu vergi dairesine firmanın iç denetim birim ve yöneticisi tarafından bilgi

edinme birimine yazı yazılır. Ancak vergi dairesinden de gelen cevap olumsuz yöndedir. Kullandıkları sistemin faturaları tek tek takip edemeyeceğini ancak usulsüzlük yapan, yani mükerrer fatura kullanan işletmenin bilgileri verildiği takdirde gerekli inceleme başlatılabileceğini bildirmişlerdir.

Genel satış acentesinin hile eylemine karışıp karışmadığını kontrol etmek amacıyla özellikle de delillere başvuran soruşturma ve incelemede görevli iç denetim ilgilileri bu kez ilgili acentenin rezervasyon ve biletleme sistemi üzerinden düzenlediği biletleri kontrol eder.

Yapılan kontrolde dikkatlerden kaçmayan bir ayrıntı da şudur: Acente düzenlediği biletlere, (eğer ilgili kişi çalıştığı firma adına bilet aldıysa) firmanın bilgisini biletin “not” hanesi bölümünü yazmaktadır. Bu not kendisine ayırım yapmada kolaylık sağladığından (hileye taraf olsun veya olmasın özellikle anlaşma yaptığı şirketlerin namına düzenlediği biletlerin not bölümüne) bu bilgileri eklemektedir.

İşte bu bilgi sayesinde soruşturma ve incelemeden sorumlu denetçiler özellikle bir firma tespit etmişlerdir ki bu firma çalışanlarının adına düzenlenmiş biletlerin faturaları, üst üste birkaç kez yazıcıdan çıktı alınmıştır ve biletlerin üzerinde hileye taraf olmuş genel satış acentesinin alışkanlık haline getirdiği not yoktur. Diğer yandan teslim edilen firmanın bağlı olduğu vergi dairesine iç denetim birimi yöneticisi bilet faturaların seri numarasını ilgili vergi dairesine vererek gider olarak gösterilip gösterilmediğini öğrenir. Vergi dairesinden gelen cevap olumlu yönde yani genel satış acentesi durumundaki acentenin kendi kullanıcı adıyla yazıcıdan çıktı aldığı, bilet faturası hileye taraf olmuş kurum tarafından gider gösterilmiştir.

Bu noktada, çağrı merkezini arayarak gerçekten bilet bedelinin ödemesini kendisinin yaptığı ve bu uçuşun kendisi tarafından gerçekleştiğini iddia eden aynı isme sahip yolcu bilgileri, daha önce çağrı merkezi takım lideri tarafından not alınmıştır. İç denetçiler bu defa aynı isme sahip bu kişiyle görüşme amacıyla randevu talep ederler. Görüşmede ödeme yaptığı kredi kartını da ibraz eden ve numaraları eşleştirilen, asıl yolcunun 2. kişi olduğu deliller vasıtasıyla daha belirgindir. Yine soruşturmadan sorumlu iç denetçiler bu kişinin defterini beyan ettiği vergi dairesine de, teyit etmek amacıyla bilgi başvurusunda bulunmuş ve bu kişinin de aynı seri numaraya sahip aynı faturayı kullandığını vergi idaresi vasıtasıyla kanıtlattırıştır.

Bu hile ortaya çıktığında, genel satış acentesi durumundaki hileye taraf olan bu acente ile yapılan sözleşme, soruşturmayı yürüten iç denetçilerin önerisiyle iptal edilmiştir. Diğer yandan başkasına ait faturayı mükerrer şekilde kendi nam ve hesabına işleyen şirket adına bağlı olduğu vergi dairesi vasıtasıyla soruşturma açılmış, mükerrer olan faturalar vergi dairesi müfettişleri tarafından tespit edilmiş, tespit edilen sahte faturaların iptali istenmiş ve yeniden beyanname verilmesi istenmiştir. Yanı sıra yine aynı vergi dairesi tarafından ceza ödemeye mahkûm edilmiştir.

Yaşanmış bu örnek, işletme dışından bir duyarlı vatandaş tarafından kamu otoriteleriyle beraber işletme çağrı merkezine ihbar edilerek hile eylemi tespit edilmiştir.

5.7. EKSİK EŞYA TAZMİNATI HİLESİ

Kuru buz, donmuş karbon dioksittir. Bir blok kuru buzun yüzey ısısı -78.5 C° dir. Kuru buz aynı zamanda süblimleşme¹⁴¹ özelliğine de sahiptir - yani kuru buz eridiğinde sıvı haline gelmek yerine doğrudan karbon dioksit gazına dönüşür ve buharlaşır. Aşırı soğuk oluşu ve uçunurluk özelliği nedeniyle dondurma amaçlı işlerde kuru buza talep oldukça yüksektir. Örneğin, ülkenin bir ucundan diğer ucuna donmuş bir madde gönderilmek isteniyorsa, en uygun yöntemlerden birisi, gönderilecek maddeyi kuru buzla birlikte yollamaktır. Belirli bir süre gideceği yere donmuş olarak varacak, ayrıca normal buzda olduğu gibi (Süblimleşme özelliği olduğundan dolayı) erimiş buz suyu da olmayacaktır.

Firmanın, kuru buzun bu özelliğini bilen bazı yolcuları, Amerika – Nijerya uçuşunu Türkiye aktarmalı olarak gerçekleştirmek için çalışmanın yürütüldüğü firmayı kullanır.

Amerika'dan uçağa binmeden önce fazla bagajları hariç ortalama 971 USD bilet bedeli ödenir. Ancak tarifeli seferler gereği Amerika – Türkiye sonrasında Türkiye'de aktarma yapıp ve bir gece Türkiye'de konakladıktan sonra farklı bir tarifeli uçakla (fakat aynı firma ile) Nijerya uçuşuna devam ederler.

¹⁴¹ Maddenin katı halden sıvı hale dönmeden gaz haline gelmesi.

Hile eylemi ortaya çıkartılmış yolcu, serbest bagaj hakkının, IATA¹⁴² kuralları gereği 2 parça olduğunu ve ağırlığın her bir bagaj için en fazla 32 Kg. olduğunu bilir. Bununla beraber yanında fazladan getirdiği 3 parça (her biri 32 Kg.) bagaj için firmanın kuralları gereği 350 USD her bir parça için fazla bagaj ücreti öder. Toplamda yolcunun 5 Parça, 160 Kg. bagajı bulunmaktadır.

Tablo 17: Amerika – Nijerya Yolcu Bagaj Bilgisi

	Bagaj Adedi	Parça Başı Kilo	Kilo
Serbest Bagaj Hakkı:	2 Parça	32 Kg.	64 Kg.
İlave Olarak Verdiği Bagajlar:	3 Parça	32 Kg.	96 Kg.
Toplam:	5 Parça		160 Kg.

Aynı zamanda sadece ilave olarak verdiği bagajlar için yolcu 1,050 USD para ödemiştir. Yolcunun fazla bagajları ile birlikte bu uçuş için ödediği bedel 1,050 USD + 971 USD = **2,021 USD**’dir.

Buraya kadar masum görünen bu uçuş planı çerçevesinde yolcu Türkiye’ye gelir. Türkiye – Nijerya ABC firmasının tarifeli seferi Amerika – Türkiye uçağının geliş tarihinde değil de ertesı gün olduğundan yolcu 1 gece (faturası firma tarafından karşılanmak üzere) otele davet edilir. Çünkü aşağıda da bahse konu uçuşların bir örneğinde de görüldüğü gibi uçuşlar arasındaki bekleme süresi 23 saat 55 dakika yani yaklaşık 1 tam gündür.

¹⁴² Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association)

✈️ New York – Lagos

Uçuş 1

23 Mayıs 2013 Perşembe

Kalkış: 23:55 New York, A.B.D. – John F Kennedy,
1 terminali

Variş: 16:45 +1 gün ⓘ İstanbul, Türkiye – Atatürk, I
terminali

Havayolu : ABC Airlines XX12 e Uçak: Boeing 777-300ER

Ücret tipi: EKONOMİ KISITLI



Uçak değişikliği gerekli. Uçuşlar arasındaki süre = 23:55

Uçuş 2

25 Mayıs 2013 Cumartesi

Kalkış: 16:40 İstanbul, Türkiye – Atatürk, I terminali

Variş: 21:35 Lagos, Nijerya – Murtala Muhammed
International, I terminali

Havayolu : ABC Airlines XX625 e Uçak: Boeing 737-900

Ücret tipi: EKONOMİ KISITLI

Şekil 14: Amerika X/ Nijerya Uçuşunu Gösterir Ekran Görüntüsü

Toplamda yolcunun Amerika'dan Nijerya'ya ulaşması için harcanan süre (Türkiye'de duraklama yaparak) 40 saat 40 dakikadır.

Yolcu ikinci uçuş olan Türkiye – Nijerya uçuşunu da gerçekleştirdikten sonra Lagos havalimanında uçaktan indiğinde bagajlarını alır. Ancak bagajların kilosu Amerika'da uçağa binerken verdiği kilodan çok daha düşük seviyededir. Yolcu Nijerya'daki indiği hava limanındaki firmanın Kayıp, Eksik & Hasarlı Bagaj bölümüne gelir ve Amerika'da toplam 5 Parça 160 Kg. bagajının olduğunu, hatta fazla bagajlar için biletten daha çok fazla bagaj ücreti ödediğini MCO¹⁴³ ibraz ederek ve yolcuda kalması için teslim edilen bagaj etiketlerini de ibraz ederek kanıtlar. Sonrasında mağduriyetinin giderilmesini ve bagaj içinde Amerika'dan satın aldığını iddia ettiği (ancak elektronik ürün ve ya kıymetli taş – maden olmayan) bilumum tüm değeri yüksek ve bagaj içerisine sığabilecek uçuştan önceki tarihte kesilmiş mantıklı tüm faturaları ibraz ederek tazminat ister.

¹⁴³ Hava taşımacılığında yolcu bagajının izin verilen sınırlar üzerinde olması halinde fazla miktar için talep edilen ücretlerin muhasebeleştirildiği belge (Miscellaneous Charges Order)

İlgili şirket çalışanı MCO ve diğer bagaj etiketini kontrol ettiğinde belgeler üzerindeki bilgilerle yolcunun beyanının örtüşüğünü görür. Ancak bagaj etiketleri bile açılmamış ve toplamda 160 Kg. ağırlığındaki bagajların Lagos havalimanında tarttırıldığında toplamda 40 Kg. nasıl indiğini ilk etapta öngörememiştir. Mantık dâhilinde bagaj içerisine sığabilecek, uçuştan önceki tarihte kesilmiş birçok ürün faturaları ibraz eden yolcu tazminat ister. Kayıp, Eksik & Hasarlı Bagaj görevlisi, yolcu Check-In¹⁴⁴ masasında bagajını tarttırıp teslim ettikten sonra muhtemel olarak bagajları uçağa yüklemekle görevli personelden birinin yolcudan izinsiz açtığını ve içindeki malzemeleri kendi zimmetine geçirdikten sonra Amerika – Türkiye ve ya Türkiye – Nijerya uçağına yüklediğini düşünür. Yolcunun beyanına ve bagaj etiketlerini kontrol eden, delillere inanan çalışan, yolcuyu mağdur etmemek için Konvansiyon¹⁴⁵ ve yasalar çerçevesinde tazminat ödemeyi kabul eder.

Neticede yolcu yasal olarak ibraz ettiği (elektronik ürün ve ya kıymetli taş-maden vb. ait olmayan) faturalar toplam tutarı kadar para alır. Bununla beraber ödediği fazla bagaj ücretini de geri alır. Aynı zamanda yine yasalar çerçevesinde her bir bagaj adedi kadar 400 USD tazminat alır.

Bagajların içerisinde kuru buz olarak bilinen madde vardır. Yolcu Amerika'dan uçağı binerken bagaj içerisine dondurucudan yeni çıkardığı bu maddeden yerleştirmiş ve bagajların her birinin 32 Kg. gelmesini sağlamıştır. Yolculuk boyunca (Türkiye'deki duraklama süresi dâhil) bagajların içindeki kuru buz süblimleşme özelliğinden dolayı katı haldeyken gaz haline dönmüş, yani buharlaşıp havaya karbondioksit olarak karışmıştır. Yolcu Nijerya'daki Lagos Havalimanında Bagajlarını bagaj alma bölümünden teslim alana kadar (40 saat 40 dakika boyunca) bagajlar içindeki kuru buz özelliği gereği buharlaşmıştır. Bagajlar tartıldığında sadece bagajların kendi ağırlığı ve (göstermelik amaçlı) birkaç (ağırlıklı olarak faturası muhafaza edilmemiş) yolcu eşyası

¹⁴⁴ Check-In: Herhangi bir yere giriş yaparken veya bir şeyi sokarken yapılan işlem. (uçağı binmeden önce biniş kartı alınması, valizlerin fiş karşılığı bagaja girmek üzere verilmesi, kütüphaneye kitap iade edilmesi vb.)

¹⁴⁵ 12 Ekim 1929 tarihinde Varşova'da imzalanan Uluslararası Hava Taşımalarına İlişkin Bazı Kuralların Birleştirilmesi Hakkında Konvansiyon, (genellikle Varşova Konvansiyonu olarak anılır.)
-28 Eylül 1955 tarihinde La Haye'de değiştirilen Varşova Konvansiyonu,
-1975 Montreal 1 no'lu Ek Protokolü ile değiştirilen Varşova Konvansiyonu,
-1955 La Haye ve 1975 Montreal 2 no'lu Ek Protokolü ile değiştirilen Varşova Konvansiyonu,
-1955 La Haye ve 1975 Montreal 3 no'lu Ek Protokolü ile değiştirilen Varşova Konvansiyonu, anlamına gelir.

kalmıştır. Yolcu da bu durumu “bagajımın içindeki bana ait ve faturası olan malzemeler başkası tarafından alındı” şeklinde lanse etmiştir.

Dolayısıyla müşteri bu hile vasıtasıyla Amerika – Türkiye – Nijerya uçuşları için, değil ABC firmasına uçuş bedeli ödemek, üstüne fazla para alarak (bilet ücreti dâhil) haksız ve usulsüz kazanç elde etmiştir.

5.8. UÇAK BİLETİ SON KULLANIM TARİHİ HİLESİ

Yapılan çalışmada yaşanmış satıcı hilesine konu olan ABC hava yolunun bilet satmakta yetkilendirilmiş Türkiye’nin önde gelen holding, fabrika, zincir mağazaları gibi dev kuruluşlarının personeline uçak bileti temini konusunda anlaşma yapmış XYZ isimli acente konu edilmiştir. XYZ isimli acentenin 7/24 esasına dayalı bilet konusunda telefonla canlı hizmet hattı, aynı zamanda 58 adet yurtiçinde, 3 adet yurtdışında şubesi mevcuttur. Bununla birlikte uçak bileti, araç kiralama, otel rezervasyonu gibi değişik dallarda hizmet veren En “ucuz bilet garantisi” ilkeli internet sitesi sahibidir.

XYZ Acentesi, hava yolunun kendisine zimmetlediği bilet numaralarını kullanarak holding fabrika vb. personellerine bilet satışı yapmaktadır. Aynı zamanda bilet numaraları kendisine ait olduğundan (uçuş tarih değişikliği, bilet iptali, bileti iadeye alma, uçuş parkuru değişikliği vb.) gibi bilet üzerinde işlem yapma yetkisine sahiptir.

Bahse konu acenteden bilet alan kişilerin şüphesizdir ki tüm uçuşlarını bilet iptal etmeksizin ve ya değişiklik yapmaksızın gerçekleşmemektedir. İçinde mutlaka biletin birinci parkurunu uçup diğer parkuru & parkurlarını uçmayıp, açığa aldırarak ve ya toplantısı, konferansı vb. uzayıp da dönüş biletini XYZ Acentesinden aldığı biletle değil de (bilet kuralları izin vermediğinden vb. nedenden dolayı) yeni bir biletle uçmak zorunda kalan kişiler şüphesiz bulunmaktadır. Aynı zamanda biletini daha sonra kullanmak için ve ya iade alabilmek amacıyla bekleten yolculardan bu işlemleri unutanlar da olabilmektedir.

ABC hava yolunun acenteye tebliğ ettiği kurallarında şöyle ifade vardır. “Düzenlendikleri tarihten itibaren 24 ayı (730 günü) geçmiş uçak biletleri için hiçbir ücret iadesi yapılmaz.”

Bu kuralı ayrıntıları ile bilen, meşru ve ya gayri meşru fark etmeksizin menfaat elde etmek isteyen acente, programcısına özel bir program geliştirmesini ister. Program genel olarak şu işlevi gerçekleştirmesi gerekmektedir:

İşlem günü sabah Türkiye saatiyle 08.30'da 729 gün önceki XYZ Acentesi, kendi internet sitesi üzerinden düzenlenenler dâhil tüm bayilerinden kestiği biletlerin listesini elektronik posta aracılığı ile havayolu biletlerinden sorumlu birimine iletilmelidir.

Özel tasarlanmış bu programın gönderdiği maillerin ilgilileri, gün sona ermeden mail içerisindeki biletleri tek tek kontrol eder ve uçulmamış (kullanılmamış) bir parkur varsa bu biletin iade işlemini yapar.

XYZ Acentesi, belirtildiği gibi kendi düzenlediği biletlerin birinci parkurunu uçup diğer parkuru & parkurları uçmayıp açığa aldırır ve ya toplantısı, konferansı vb. uzayıp da dönüş biletini açığa aldırıp, sonradan işlem yaptırmayı unutulmaları takibe almış ve menfaat elde etmiştir.

Bahsedilen bu hile, XYZ Acentesinde uzun yıllar özel tasarlanmış programın gönderdiği maillere işlem yapmakla sorumlu, ilgililerinin bulunduğu grupta görevli çalışanın ihbarıyla ortaya çıkmıştır. Firmanın itirafçısı, eski çalışanına tüm olay aydınlandıktan sonra bu ihbarı hangi amaca hizmet etmek için (kişisel tatmin mi? adaletin yerine gelmesi mi? vb.) yaptığı sorulduğunda şöyle bir yanıt alınmıştır: "XYZ Acentesinde uzun yıllar çalışıyorum. Yönetim kadrememiz emeklilikten dolayı boşaldı. Birimde en kıdemli ve işe hâkim bendim, ancak üst yönetim boşalan yönetici statüsüne beni değil benden daha az kıdemli (yani işe henüz başlamış) ve daha az seviyede eğitime sahip başka bir çalışanını bu makama getirdi. Dolayısıyla haksızlık yapan firmamı cezalandırmak için bu itirafı yaptım" şeklinde olmuştur.

İtirafçının itirafı aydınlanana kadar çalışmanın yürütüldüğü firmada, IT denetimlerinde, özellikle de SQL¹⁴⁶ dilini kullanan veri tabanlarından ORACLE¹⁴⁷ aracılığıyla alınan rapor amaçlı sorgular sonucunda dahi (730. günün sonunda değil de, 729 gün içinde işlem yapıldığı için) bu hile ipuçlarına bile rastlanamamaktadır.

¹⁴⁶ İngilizce "Structured Query Language", Türkçe: Yapılandırılmış Sorgu Dili

¹⁴⁷ Gelişmiş bir ilişkisel veri tabanı yönetim sistemidir. Tüm ilişkisel veri tabanı sistemleri gibi büyük miktarda verinin çok kullanıcı ortamında depolanmasını ve güvenli bir şekilde erişimini yöneten programdır.

5.9. MİNİMUM STOK SEVİYESİ HİLESİ

Tablo 11: Hat Bakım Kabiliyetinde Olunan Uçak Tipleri ile, Tablo 16: Hidro-Mekanik Atölyeleri arasındaki tüm tablolardan da anlaşılacağı gibi uçak bakım hizmetini üstlenmiş firmanın geniş bir yelpazede hizmet vermektedir. Bakım ve onarım hizmetlerini gerçekleştirebilmek için özellikle de sık arızalanan veya sık değiştirilmesi gereken uçak parçalarının belirli bir stokun üzerinde tutulmasının gerektiği kaçınılmazdır. Depoda bulunması gereken stok miktarı tablolarda da yer aldığı gibi atölyelerin atölye sorumluları tarafından (genellikle takım lideri veya vardiya şefleri) belirlenmektedir. Belirlenen bu stok seviyeleri, depoya bildirilmektedir. Depo ile ilgilenen birim, olması gereken en az stok miktarını depoda ve depo ile iletişimde olan diğer birimlerin ortak kullandığı bilgisayar sistemine girmektedir.

Kullanılan bu bilgisayar sistemi, en düşük stok seviyesi, girilen parçada eğer belirlenen seviyeye yaklaştıysa, ilgili birimlere önlem almaları amacıyla mesaj göndermektedir. Bu uygulama olası bir uçak bakımında değişmesi gereken parça eksikliğinden dolayı uçağın atıl vaziyette bekletmemek amaçlıdır. Yani erken uyarı sistemiyle parça yokluğundan kaynaklanan bir gecikmenin önüne geçmek istenmektedir.

En düşük stok seviyesine gelen veya yaklaşan bir parça, sistem tarafından ilgili firmanın satın almadan sorumlu olan birimine uyarı mesajlarını gönderdikten sonra satın alma birimi deponun durumunu tekrar değerlendirmesi gereklidir. Ancak Tablo 11: Hat Bakım Kabiliyetinde Olunan Uçak Tipleri ile, Tablo 16: Hidro-Mekanik Atölyeleri arasındaki tüm tablolardan da anlaşılacağı gibi uçak bakım atölyenin çok olması ve uçak parçalarının sistem kullanmaksızın takip edilemeyecek kadar çok olması nedeniyle çoğu küçük parçalar (özellikle de hacim olarak küçük, fiyat olarak diğer parçalarla kıyaslandığından daha düşük fiyatlı olanlar) bu değerlendirmeye alınmamaktadır.

Şüphesizdir ki bir uçak motoru, büyüklüğünden dolayı, aynı zamanda da fiyatından dolayı, kontrolü ve uçak arızası için gerekli olup olmadığı sistem kullanımına çoğu zaman gerek kalmaksızın bilinebilmektedir. Diğer yandan klipsler, vidalar, tutturma gereçleri vb. parçalar hem hacim olarak küçük hem de fiyat olarak bedelleri düşüktür. Bununla beraber kullandıkları alan itibarıyla geniş bir yelpazeye sahip olduğundan dolayı bakım ve onların esnasında tüketimi de o oranda fazladır.

“En düşük stok seviyesi” konusuna hâkim olan uçak bakım hizmetini üstlenmiş firmanın ve alt birimlerinin çalışanları bu bilgiyi uçak bakım ve onarım malzemeleri konusunda aralarında anlaşma yapılmış tedarikçi firma çalışanları ile paylaşır. “Minimum stok seviyesi” konusunda aşına olan tedarikçi firma çalışanları da hem satışlarını arttırmak ve bu sayede satışlarından prim alabilmek amacıyla, hem de çalıştıkları firmada prestijli bir konuma gelebilmek amacıyla hile eylemine başvururlar. Bu hile eylemli çalışmada da bahsedildiği gibi sadece işletme içerisinden değil, işletme dışından yani örnekte olduğu gibi tedarikçi firmanın da ortaklaşa çalışması sonucu gerçekleşmiş bir eylemdir.

Özetle bu örnekteki hile eylemi şu şekilde gerçekleşmiştir.

Tedarikçi firma çalışanlarının pazarlamacıları minimum stok seviyesini yüksek tutmayla ilgili depo sorumlusuna (deniz kenarında bir yazlık, Avrupa’da üretilen ve Avrupa markalı 2000 motordan daha az olmamak kaydıyla araba vb.) değişik tekliflerde bulunmuş, ilk etapta olumlu yanıt alamayan pazarlamacılar, hile eylemine ortak olması için depo sorumlusuna vadettiği teklifler artarak devam etmiştir. Sonunda bu durumu fırsat bilen depo sorumlusu konunun sadece kendisiyle çözülemeyeceğini söylemiş ve bu duruma depodaki malzemelerin kontrolünü ve takibinin yürütüldüğü sistemin sistem yöneticisine de bu hile fiilinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulduğunu izah etmiştir. Ancak satın alma birimi hileye sanılanın aksine taraf olmamıştır. Bu hile, konumu itibarıyla satın alma birimi çalışanları ile gerçekleşebilecek bir hile türü değildir. Dolayısıyla depo sorumlusu, depo ile ilgili değişik ihtiyaçları gidermek için kullanılan bilgisayar sisteminin Bilgi Teknolojileri departmanında görev yapan sistem yöneticisi ve son olarak asıl hile eylemini teklif eden tedarikçi firma bu hileyi gerçekleştiren taraflardır.

Tedarikçi firmanın ürün satışından sorumlu çalışanları, minimum stok seviyesini yükseltmesi için, hava yolu firmasının depodan sorumlu personeli ile depo sisteminin sistem yöneticisine de aynı teklifi götürdükten sonra hile eylemine taraf olmayı kabul ettirmiştir. Uygulamanın hayata geçebilmesi için bir sonraki sistem güncellemeleri yapılırken bu değişikliği yapabileceğini, planlı kesinti tarihine kadar beklenilmesi için süre istenmiştir. Çünkü sistemde planlı yapılacak güncellemeler haricinde güncellemeler yapıldığından dolayı, diğer birimler tarafından dikkat çekeceğini düşünen

hile eylemine taraf sistem yöneticisi, hile eyleminin açığa çıkmasını (eğer açığa çıkarsa işini kesinlikle kaybedeceğinden) istememektedir.

Periyodik yapılan (planlı) kesintiler dâhilinde, diğer sistem bakımları sırasında sistem yöneticisi gerekli güncellemeleri yapmış, depo sorumlusunun da görüşünü alarak tedarikçi firmanın belirlediği parçalardan sistemde kayıtlı olan minimum stok seviyelerini yaklaşık iki katına çıkarmıştır. Bununla birlikte alışılmışın dışında depoda yer kaplayan, minimum stok seviyeleri yükseltilmiş parçalar, satın alma birimi tarafından kontrol edilmeden sipariş verilmiştir. Aynı zamanda bu hile eylemine taraf olanlarından depo sorumlusu da alışılmışın dışında depoda yer kaplayan bu malzemelere itiraz etmemiş üstüne bildirmemiştir.

Bu hile eylemi, işletmenin iç kontrol sistemi tarafından, yine çalışmada da yer verildiği gibi ansızın yapılan denetimlerde ortaya çıkmıştır. Bahse konu departmanın ansızın yapılan denetiminden sorumlu olan iç denetçiler önce işletmenin yürürlüğe koyduğu prosedürleri incelemiş daha sonra bu prosedürlere uyulup uyulmadığını kontrol etmek için prosedürlerde yazılı olan depo, stok kontrolü yönetimine yarayan bilgisayar sistemini, bu sistem içerisinde kayıtlı dış tedarik yöntemiyle alınan parçaları ve minimum stok seviyesinde tutulması gereken parçaları (parçaların sistemde tanımlı adetleri ve prosedürlerde yazılı adetlerine kıyaslayarak) kontrol etmişlerdir. Bu kontrollerde tutarsızlıklar olduğu tespit edilmiş ve buna göre iç denetim raporu düzenlenmiştir.

Bu hile eyleminin ortaya çıkmasından sonra, aynısının veya benzerinin tekrar etmemesi amacıyla:

Prosedürlerin tekrar güncellenmesi sağlanmıştır.

Sistem yöneticilerinin sisteme erişim ve değişiklik yapma yetkileri müdahale etmeleri gereken bölümlere ve bu sürelerle göre kısıtlamalar getirilmiştir.

Satın alma biriminin kontrolünden geçmeyen malzemeler için satın alma emri verilmemesi sağlanmıştır.

Bu hile eylemine taraf olan kişi ve kurumlar ile ilgili olarak:

Depodan sorumlu minimum stok seviyesinin arttırılmasına göz yuman firma çalışanı “işten el çektilirme” cezasının bir alt cezası olan “kıdem terfiinin düşürülmesi” cezasıyla cezalandırılmış, aynı zamanda ilgili firmanın Genel Müdür İnsan Kaynakları Yardımcılığı’nın oluru ile mevkisi ve kıdemi düşürülerek başka bir birime gönderilmiştir.

Depo ile ilgili stokları kontrol etme amacıyla kullanılan bilgisayar sisteminin sistem yöneticisi ise tazminat ödenmeksizin işten el çektilirmiştir. İşten el çektilirme işlemine “İşverenin haklı nedenle iş sözleşmesini feshetmesi” başlığı altında durum Sendika’ya bildirilse de hileye maruz kalmış işletme yasal hakkını kullanmış haklı nedenle derhal fesih gerçekleşmiş, sendika da yasal olan bu işten çıkarma işlemine itirazda bulunmamıştır.

Hile eylemine taraf olmalarını azmettiren tedarikçi firmanın satışından sorumlu personelleri hakkında, firma ile bilgilendirme toplantısı yapılmış, yapılan bu toplantı neticesinde haklı nedenlerden dolayı daha önce yapılmış sözleşme, iptal edilmiştir. Bunun yanında çalışmanın yürütüldüğü firmanın bakım ve onarım hizmetlerini sağlayan kuruluşların açacağı malzeme ihalesine 5 yıl boyunca girememe cezasıyla cezalandırılmıştır.

Satın alma birimi derhal başka bir tedarikçi temin etmiştir.

5.10. BİLET İADE HİLESİ

İşletme, ülkenin en büyük havalimanında da bilet (satış, güzergâh değişikliği, bilet iptali, cezalı bilet düzenleme, sonraki uçağa bilet değişikliği vb.) işlemlerini gerçekleştirmesi için kendi bünyesinde bilet satış ofisi bulundurmaktadır. Acente ile anlaşma yapıp, (acenteye genel satış ofisi statüsü vermektense) gelir potansiyeli yüksek olduğundan ve bu geliri acente ile paylaşmak istemediğinden kendi personelinin işlemlerini yürüttüğü satış ofisi bulundurmaya tercih etmiştir. Havalimanındaki bu satış ofisi konumu gereği çalışanları kullandıkları yolculuk sisteminde yetkiler verilmiştir. Bu yetkiler genel satış acentesinde ve ya şehir merkezlerindeki bilet satış ofislerinde bulunmamaktadır.

Ülkenin en büyük havalimanı olması nedeniyle ulaşımda yoğunluktan dolayı yer yer sorunlar yaşanmakta ve yolcuların ödeme yapıp bilet aldıkları uçuşlarını kaçırdıkları sık görülmektedir.

Uygulamada, bilet aldığı uçağına yetişemeyen yolcu, meydana gelen satış ofisine yönlendirilmektedir. Satış personeli tarafından, bileti, yolcu isteğine göre ceza ve fark ödeyerek bir sonraki uçağına değiştirilme ve ya bilet iptali yapılmaktadır. Diğer yandan pazarlama stratejisi gereği uçaktaki koltuk ücretleri doldukça periyodik ve sistematik olarak artmaktadır. Dolayısıyla istisnalar haricinde uçuşa son 2-3 saat kalan uçuşlarda adı geçen uçak için bilet fiyatı en yüksektir.

Diğer bir kural ise:

İstanbul'dan Hakkâri'ye bilet fiyatları katma değer vergisi, sigorta harçları ve diğer vergiler dâhil aşağıdaki gibidir.

Tablo 18: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Fiyatları

Sıra No	Taşıyıcı	Tek Yön Ücret	Sınıf	Uygulama Sezonları
1	Hava Yolu	401.00 TL	C	08May13/-
2	Hava Yolu	351.00 TL	D	08May13/-
3	Hava Yolu	321.00 TL	J	08May13/-
4	Hava Yolu	241.00 TL	B	11Dec12/-
5	Hava Yolu	231.00 TL	M	11Dec12/-
6	Hava Yolu	221.00 TL	H	25Mar12/-
7	Hava Yolu	199.00 TL	S	03Apr13/-
8	Hava Yolu	179.00 TL	E	03Apr13/-
9	Hava Yolu	149.00 TL	Q	03Apr13/-
10	Hava Yolu	129.00 TL	T	03Apr13/-
11	Hava Yolu	89.00 TL	L	03Apr13/-
12	Hava Yolu	71.00 TL	V	29Nov11/-
13	Hava Yolu	71.00 TL	G	31Mar13/30JUN13
14	Hava Yolu	51.00 TL	P	31Mar13/13JUN13

Bu tabloya göre İstanbul'dan Hakkâri'ye olan uçakta uygulanabilir sezonuna göre ekonomi sınıfında 51,00 TL ye de bilet bulunmaktadır, yanı sıra 241,00 TL ye de bilet bulunmaktadır. Hatta eğer uçağın dolmasına yakın bir vakitte bir yolcu bilet aldıysa 401,00 TL ye de bilet fiyatı bulunmaktadır. Koltukları yan yana, hizmet kalitesi ve ikramlar aynı, bagaj hakları da aynı olmasına rağmen iki farklı yolcu rezervasyon ve biletleme dönemlerinin farklılığından dolayı iki farklı bilet fiyatı ödemektedir. Bu

durumu uçağın kalkmasına 2 ve ya 3 saat kala değerlendirdiğimizde hemen hemen kalkmasına yakın her uçak biletinin fiyatının yüksek olduğu ve bu durumun uçağını kaçırmış ve mutlaka sonraki uçakla gitmek zorunda olan bir yolcuya külfet doğurduğu açıktır.

Yolcu ilk etapta biletini satış ofisi, acente, çağrı merkezi ve ya internet üzerinden aldıktan sonra havalimanına gelir. Kurallar gereği biletini alan yolcu iç hat uçuşu için en az 45 dk. önce biniş kartını almış olmalıdır. Değişik nedenlerden dolayı biletini almış ama uçuşuna geciken yolcu, biniş kartını almak için kontuara gittiğinde kendisine “uçağın boarding işlemine kapatıldığı, yani biniş kartını alamayacağı, dolayısıyla bilet yanmadan (uçak kalktığında bilet bedeli iade edilmiyor) ceza ödeyerek ve ya bilet fiyatı farkı ödeyerek biletinde değişiklik yapabileceği ve ya uçuştan vazgeçip iade alabileceği” söylenir.

Sistemin nasıl çalıştığını ve yolcu psikolojisini bilen bir havalimanındaki satış ofisi personeli, yukarıda değinilen bu durumu sistemin ve koşulların da avantajlarından yararlanarak hile eylemi için kullanır.

Kaçırdığı uçağın biletini uçak kalkmadan sonraki uçuşa değiştirmek için meydanadaki satış ofisine endişeli bir vaziyette gelen yolcu satış personeline şu anki yetişemediği İstanbul’dan Hakkâri’ye olan uçağındaki biletini bir sonraki uçuşa değiştirmek istediğini söyler ve bu işlem için ne kadar fark ödemesi gerektiğini sorar.

Tablo 19: İstanbul’dan Hakkâri’ye Bilet Bilgileri - Gerçek

İlk Alınan Bilet Ücreti	89,00 TL
Yetiştirilemediğinden Dolayı Ödenecek Ceza Oranı	%70
Ödenecek Ceza Tutarı	62,30 TL
Yetiştirilemediğinden İade Alınabilecek Bedel	26,70 TL
Sonraki Uçuşun Bilet Ücreti	149,00 TL
Yolcuya Yeni Biletin Maliyeti (Mahsuplaştırılarak)	122,30 TL

Tablo 20: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Hileli

İlk Alınan Bilet Ücreti	89,00 TL
Yetiştirilemediğinden Dolayı Ödenecek Ceza Oranı	%70
Ödenecek Ceza Tutarı	62,30 TL
Yetiştirilemediğinden İade Alınabilecek Bedel	26,70 TL
Sonraki Uçuşun Hileli Bilet Ücreti	179,00 TL
Yolcuya Yeni Biletin Maliyeti (Mahsuplaştırılarak)	152,30 TL

Tablo 21: Hile Eylemcisinin Elde Ettiği Menfaat

Hileli Bilet Ücreti	152,30 TL
Gerçek Bilet Ücreti	122,30 TL
Yolcuya Verilen Zarar - Hilecinin Menfaati	30,00 TL

Satış ofisi personeli yaptığı, biletleme sistemi kontrolünde, Tablo 19: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Gerçek' de de görüleceği gibi yeni talep edilen uçaktaki koltuk ücretinin 1 kişi için 149,00 TL olduğunu fark eder ancak bunu yolcuya telaffuz etmez. Tablo 20: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Hileli' de de görünen bir üst ücret olan ama gerçekte daha düşük olan 179,00 TL bilet ücretini telaffuz eder. Yetiştirilemediği uçağın biletinden kalan %30 oranındaki farkı da bu bilete mahsup edeceğini ve bu fiyatın 179,00 TL değil de 152,30 TL olduğunu söyler. Çaresizlikten dolayı başka bir alternatifini olamayan çoğu yolcu bu duruma önce itiraz ettiyse de yardımsever görünümlü hile eylemcisi, uçaktaki koltuk ücretlerinin uçak doldukça fiyatlarının arttığını, yeni talep edilen uçuşa az bir zaman kala bilet talep edildiğinden ücretlerin yüksek olduğunu söyleyerek kabul ettirir.

Nihayetinde yolcu ikna olup 152,30 TL farkı verdikten sonra yeni biletini sonraki uçuş için alır. Düzenlenen biletin elektronik belgesini – faturasını da teslim alıp kontrol eden yolcu bilet ücretinin elindeki belgede 179,00 TL olduğunu görür.

Yeni bileti alınan uçuşun kalkış saati, yakın olduğundan (uzun beklemeli – 2- 3 gün vb. gibi) çoğu yolcu havalimanında beklemeyi tercih etmektedir. Hile eylemini gerçekleştiren bilet satış personeli, hileli bileti sattıktan sonra, yolcu bilet satış bankosundan ayrılır ayrılmaz, az önce sattığı bilete yolcunun haberi olmaksızın iade

işlemi yapar. Sonra gerçek bilet ücretinden bileti düzenler. Bu defa yeni düzenlenen biletin belgesini yolcuya vermez. Eğer verirse yeni biletin daha düşük bir bedel olduğu yazısı yolcu tarafından görüneceğinden dolayı bu riski almaz.

Yaptığı bu hile eylemiyle bilet satış personeli bu eyleminden dolayı 30,00 TL haksız yere gelir elde etmektedir.

Olayın aydınlığa çıkması da şu şekilde olmuştur:

Yolculardan birisi uçağını kaçıır ve sonraki uçakla İstanbul'dan Hakkâri'ye mutlaka gitmek zorundadır. Biletini sık çalıştığı acenteden değiştiremez. Çünkü acentenin kullandığı bilgisayar sistemi son 30 dakika dan beri iyileştirme çalışmasına girmiştir. Acente sisteminde o dakikalarda bilet fiyatları görüntülenmekte ama bilet değişiklik işlemi yapılamamaktadır. Acentesini arar, değişiklik için bilgi alır ama işlemler için olumsuz yanıt alır. Acente ilk bilet aldığı uçağına yetişemeyen yolcuya o an hangi sınıfta yer varsa, bilet ücreti neyse, olduğu gibi, hile katmadan gerçek fiyatını söyler. Yolcu, bilet satış personelinden aynı fiyatı alamaz. Ancak acentesi ile az önce görüştüğünü, acenteden farklı bir fiyat aldığını itiraz edip söylemez. Amacı bir an önce uçağına yetişmektir. Vakitten kazanmak için bu bilgileri sadece not eder ve belgeleri muhafaza eder.

Uçuşunu gerçekleştirip, çıktığı noktaya geri dönen ve uçuş günü iki farklı birim (sürekli seyahat işlemleri yaptırdığı acente ve havalimanındaki satış ofisi) tarafından aynı anda ama birbirinden farklı bilgi alan yolcu bu durumu firmanın internet sayfası üzerinden Müşteri İletişim Merkezi'ne yazılı olarak ve elindeki belgelerin bilgisayar ortamında firmaya ulaştırarak bildirir.

Öncelikle yolcuya ne yönde ve hangi bilet değerinin bilgisinin verildiğini Müşteri İletişim Merkezi, havalimanındaki satış ofislerinin bağlı olduğu müdürlükten ister. Müdürlük de, personelden yazılı savunma ister. Personel son derece masumane bir şekilde satış politikaları gereği uçağın doluluk oranına göre bilet fiyatlarının arttığını yolcu uçağına yetişemediğini, bileti bir sonraki uçakta kullanmak üzere değiştirdiğini ve değişikliği gerçekleştirirken Tablo 20: İstanbul'dan Hakkâri'ye Bilet Bilgileri - Hileli' de de belirtildiği gibi 179,00 TL olduğunu yazar.

Personelin yazılı savunmasını kontrol eden müdürlük, diğer yandan (Müşteri İletişim Merkezi'ne yazılı olarak ve elindeki belgeler ile bilgi isteyen) yolcunun biletine yapılan işlemleri arşivden kontrol eder. Kontrolde yolcunun ilk uçuşuna 26 dakika kala biletinin iptal edildiğini görür. Yanı sıra yeni bir bilet alındığını ve bu biletin 179,00 TL olduğunu görür. Bu değişiklik işlemini gerçekleştirdikten sonra aynı biletin yeniden iptal edildiğini ve bir düşük ücret sınıfı olan 149,00 TL bilet düzenlendiği görünür.

Adı geçen müdürlük, Müşteri İletişim Merkezi ile koordineli olarak Genel Müdürlük binasında İstanbul – Hakkâri uçuşlarının ücretlerini bilet sistemi üzerinden Pazarlama şartları ve günün durumuna göre yapılandırma yapan hattın sorumlusundan önceki uçağını kaçıran, sonra da ikinci uçuşa işlem yaptıran yolcunun biletlerine işlem yapıldığı tarih ve saatte İstanbul – Hakkâri uçuşlarının en uygun ücretinin ne olduğu yazılı olarak sorar. Hattın sorumlusundan en uygun ücret bilgisi de 179,00 TL değil 149,00 TL olduğu teyit edilir.

Son olarak adı geçen müdürlük, satış kontuarında hile eyleminin gerçekleştiği tarih ve saatteki kontuarın ses dinleme cihazından yolcu – satış personeli arasındaki diyalogları kontrol eder. Diyaloglardan, İstanbul – Hakkâri hattının sorumlusunun verdiği yazılı bilgiden ve yolcunun beyanından satış personelinin art niyetli olduğu anlaşılır.

Hile eylemi ortaya çıkan personelin son kez yazılı ifadesi alındığında özetle şöyle bir bilgiye ulaşılmıştır:

“Ben satış personeli olarak çalışıyorum, yolcuların azarlaması ve küçük düşürücü ifadelerinden vb. dolayı stresten ve bir o kadar da yoğunluktan dolayı istemeden yolculardan eksik para tahsili yapıyorum. Dolayısıyla yer yer kasada noksanlık oluyor. Bu açığı maaşımdan ödüyorum, hiç bir zaman adına işlem yaptığım şirket kasa tazminatı ödemiyor ki kasa tazminatı başlığı altında aldığım paradan bu açığı ödeyeyim. Ben de bu açığı kapatmak için bazen bu yönteme başvuruyorum.”

Bu ifadeden, çalışmada da belirtilen “Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden Haklı Gösterme” başlığı altında da değindiğimiz gibi hilekâr, eylemini haklı göstermek için değişik bahanelere başvurmuştur. İlgili müdürlük tarafından iş akdi fesh edilmiş ve işletmeden uzaklaştırılmıştır.

5.11. YOLCU SADAKAT PROGRAMI HİLESİ

Çalışmanın yürütüldüğü işletmenin yolcu sadakat (özel yolcu) programı bulunmaktadır. Üyelik için herhangi bir ücret alınmamaktadır. 2 yaşın üzerindeki bütün gerçek kişilere bireysel olarak açıktır. Yolcu sadakat (özel yolcu) programı bilgileri aşağıdaki gibidir.

Miller:

Statü Mili Hava Yolu firması ve program ortağı havayolları ile gerçekleştirilen uçuşlardan kazanılan millerdir. Bir üst seviyedeki üyeliğe yükselmek yada söz konusu üyelik statüsünü korumak için sadece Statü Milleri esas alınır.

Bonus Mil: Program ortağı diğer firmalardan (otel, araba kiralama firmaları, anlaşmalı bankanın kredi kartı harcamaları vb.) kazanılan millerdir. Kazanılan Bonus Miller, üyenin toplam miline eklenir ve herhangi bir program ödülü için kullanılabilir.

Mil Kazanma:

Üyeler;

İç ve dış tarifeli uçuşlarından,

Program ortağı havayolları uçuşlarından,

Program ortağı otellerde konaklayarak,

Program ortağı araba kiralama şirketlerinden araba kiralarak,

Anlaşmalı Banka ile yapılan ortak çalışmanın ürünü kredi kartını kullanarak yapılan alışverişlerden

Mil Harcama: Kazanılan miller Hava Yolları ile program ortağı havayolları uçuşlarında Ödül Bilet, Hava Yolları uçuşlarında Refakatçi Bileti için kullanılabilir.

Millerin Geçerlilik Süresi: Kazanılan miller, uçuş tarihini izleyen üçüncü yılın sonuna kadar geçerlidir.

Gerçek yolcu, puanlarını kullanarak sadece uçak biletinin vergilerini ödeyerek uçmuştur. Bu fayda-maliyet analizi bakımından yolcular için büyük bir avantajdır. Para ile satılmak istendiğinde bilet ücretinin yaklaşık 1,300 TL değerindeki bir bilet ödül puanlar kullanarak 130 TL ye mal olmaktadır.

Özel yolcu programının işlemleri hem internet tabanlı hem de bilgisayara kurulmuş program tabanlı çalışmaktadır. Ancak bilet düzenleneceği zaman, bilet düzenleme programı, ayrı bir program olduğu için her iki sistem birbirileri ile iletişim kuramamaktadır. Özel yolcu programı hesabında puanları yani millileri olan bir yolcu, millilerini kullanarak İstanbul'dan Hakkâri'ye bilet almak istediğinde önce özel yolcu programının bağlı olduğu sistemden puanlar karşılığında onay kodu üretilmekte, bu kod da ayrı bir sistem olan bilet düzenleme sistemine işlenmektedir. Bilet düzenleme sistemi, puanlar düşüldükten sonra, ayrı bir sistem tarafından üretilen onay kodu ilgili haneye işlendikten sonra, bilet düzenlenmesine izin vermektedir. Netice itibariyle her iki sistem birbirileri ile haberleşememektedir. Bilet sistemine onay kodu el yordamıyla girilmektedir.

Diğer yandan, özel yolcu programının işlemlerinin takip edildiği program, yolcunun puanlarını kullanarak bilet düzenlemek için yeterli gelmemektedir. Özel yolcu programı için kullanılan sistem, millilerini kullanarak İstanbul'dan Hakkâri'ye bilet almak isteyen bir yolcu için birbirini takip etmeyen onay numarası üretmektedir. Bu onay numarasının algoritması mesafeden mesafeye değil de düşülen puan miktarına göre değişkenlik göstermektedir. Alınan bu onay numarası, bilet düzenleme sistemine ödül bileti (puanları kullanarak) alırken, işlenmesi gerekmektedir.

Bilet düzenleme sisteminin başka bir eksikliği ise özel yolcu programı için kullanılan sistemin ürettiği onay numarasının doğru olup olmadığını veya geçerli olup olmadığını kontrol edememektedir. Bilet düzenleme sisteminin bu onay kodu ile ilgili kontrol ettiği tek bölüm onay kodunun karakter sayısıdır. Yanı sıra, bu sistemden üretilen onay numarasının bu kişi ile eşleşip eşleşmediğini de kontrol edememektedir.

Yukarıda bahsedilen eksiklikleri fark eden bilet satış personeli ödül puanlarıyla bilet almak isteyen bir yolcu kendisine işlem yaptırmak için geldiğinde, yolcunun işlemini sorunsuzca düzenledikten sonra kullandığı özel yolcu sistemi üzerinden aldığı

onay kodunu bir defa kullanılması gerekirken sistemin açığı tespit ettiği için bu açığı kendi yararına şu şekilde kullanmaktadır:

Kendisine işlem yaptıran yolcunun onay numarasını ve onay numarasına karşılık gelen ödül puan değerini not ettikten sonra aynı güzergâhta veya benzer güzergâhta uçak bileti ihtiyacı olan yolcuları (akrabaları vasıtasıyla veya tanıdığı acenteler vasıtasıyla) arar. Seyahatinin bilet bedeli 1,300 TL değerindeki olan yolcuya 1,000 TL ye aynı bileti satar. Bunu yaparken kendisine fon kullanarak daha önce işlem yaptıran yolcunun onay numarasını aynı veya farklı bir uçuş için tekrar kullanarak gerçekleştirir.

Hile eylemini gerçekleştiren bilet satış personeli ilk eylemin ardından, bulduğu bu sistemin düzgün bir şekilde çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için; aynı zamanda başkasının onay numarası ile düzenlediği biletler kullanıldıktan sonra, sistem tarafından arşive taşınmış bile olsa bilet üzerinde yapılan işlemleri adım adım kontrol etmektedir. Hile eylemini gerçekleştiren bilet satış personeli yaptığı bu eylemin ortaya çıkacağına dair şu ana kadar herhangi bir bulguya rastlamadığından eyleme devam etmiştir.

Firmanın iç denetim birimi tarafından düzenlenen rutin denetimlerin yapıldığı birimlerden birisi de yolcu sadakat (özel yolcu) programının kararlarının alındığı, yürütmeye koyulduğu ve bu program ile ilgili şikâyetlerin cevaplandı birim olan Ürün Geliştirme Birimi'ne olmuştur. Bu birim ve çalışanları, denetim sırasında da fark edildiği üzere kullanım kapasitesi çok dar, hala geliştirilmesi gereken birçok alanının bulunduğu ve çok az sayıda hava yolu firmasının veya müşteri sadakat programı uygulayan firmanın tercih ettiği bir bilgisayar sistemidir. Üretilen onay kodunun tekrar kullanılabilmesi açığı ancak rutin kontrollerde meydana çıkmıştır. Sistemin programcıları tarafından işletmenin iç denetçileri tarafından hazırlanan raporda bu açığın derhal kapatılması ve kapatıldığına dair de bilgi vermesi istenmiştir.

Yanı sıra bahsedilen raporda ödül puanlarıyla düzenlenen biletlerin onay numaralarının hangilerinin mükerrer kullanıldığı da yolcu sadakat (özel yolcu) programının programcılarından istenmiştir. Bahsedildiği gibi, veri madenciliği yöntemiyle yukarıda değinilen hileyi yapan personel hemen tespit edilmiştir. Yazılı savunma isterken ahlaka aykırı bu eyleme neden yaptığı sorulduğunda alınan cevap "bir yakınımın paraya ihtiyacı vardı, bu eylemi gerçekleştirdim çünkü iyi bir amaç için

kullanacaktım, yakınımın para ihtiyacı kalktığında aldığım bu paraları iade edecektim” şeklinde olmuştur.

“Hile Üçgeninde İnsanla İlgili Faktörlerden Haklı Gösterme” başlığı altında da değinildiği gibi, hile eylemcisi eylemi gerçekleştirmek için kendisini ikna etmiştir. Ancak bu eylemi neticesinde işten el çektirilmiş, iş akdi fesh edilmiş, çalıştığı işletmeden uzaklaştırma cezası almıştır.

5.12. ÇALIŞANIN YÖNETİCİSİNE UYGULADIĞI BEZDİRME (MOBBİNG) HİLESİ

Dünyanın değişik noktalarında uçşları bulunan çalışmanın yürütüldüğü hava yolu firmasının uçuşu olan noktalarda müdürlükleri bulunmaktadır. Bu müdürlüklerden birisi de Belçika’dadır.

Dünya ülkelerinin kendine özgü kanunları olduğu bir gerçektir. Her ülkenin kendine özgü iş kanunu, ticaret kanunu ve ya medeni kanunu bulunmaktadır. Çoğu birbirine benzese de bazı yönden birbirinden çok farklı uygulamaları olabilmektedir. Bu farklılıkların en barizi Türkiye ile Belçika iş ve işçi kanunlarıdır. Belçika’daki işçi kanunları işverenden çok çalışanın lehine düzenlenmiştir. Kanunlar gereği:

- ✓ İşçinin, işyerine sarhoş veya uyuşturucu kullanmış olarak gelmesi,
- ✓ İşçinin, işyerinde alkollü içki(uyuşturucu) kullanmış olması,
- ✓ İşçinin, işverenden izin almaksızın ve ya haklı bir sebebe dayanmaksızın ardı ardına 2 gün ve ya bir ay içinde iki defa herhangi bir tatil gününden sonra ki iş günü yahut bir ayda üç iş günü işine devam etmemesi,
- ✓ İşçinin yapmakla ödevli bulunduğu görevleri kendisine hatırlatıldığı halde yapmaması,
- ✓ İşçinin işyerinde hırsızlık yapması,
- ✓ İşverenin meslek sırlarını ortaya atmak vb. doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması,

gibi haller dışında işveren çalışan ile arasındaki iş akdini fesh edememektedir.

Bu tür kanunları iyi bilen, bunun yanında Belçika’da mahalli bir avukattan danışmanlık hizmeti alan hava yolu firmasının yurtdışı mahalli personellerinden biri bu olanağı kendi çıkarlarının doğrultusunda kullanır.

Olay özetle şu şekilde gerçekleşmiştir:

Uzun yıllar işletmenin yurtdışı (Belçika) ofisinde görev yapan ve iş kanunları gereği emekliliğine 2 yıldan daha az bir süre kalmış bayan mahalli personel, danışmanlık hizmeti aldığı avukatın yönlendirmesiyle şu bilgilere ulaşmıştır.

Tablo 22: Emekli Olacak Bir Personelin Alacağı Ortalama Aylık ve İkramiye

HİZMET YILI	AYLIK	İKRAMİYE
15 YIL	1.947,00 EUR	46.124,00 EUR
20 YIL	2.162,00 EUR	56.124,00 EUR
25 YIL	2.476,00 EUR	63.124,00 EUR

Tablo 22: Emekli Olacak Bir Personelin Alacağı Ortalama Aylık ve İkramiye’ de de belirtildiği gibi 56.124,00 EUR ikramiye yanında 2.162,00 EUR aylık emeklilik maaşı almaktansa;

Tablo 23: İşten Atılacak (El Çektirilecek) Personelin Alacağı Ortalama Gelir

İhbar Tazminatı Detayları	
Brüt İhbar Tazminatı Tutarı	9.708,46 EUR
Gelir Vergisi Tutarı	1.522,79 EUR
Damga Vergisi Tutarı	73,69 EUR
Net İhbar Tazminatı Tutarınız	8.111,98 EUR
Kıdem Tazminatı Detayları	
Kıdem Süresi	23 Yıl 1 Gün
Brüt Kıdem Tazminatı Tutarı	71.981,32 EUR
Damga Vergisi Tutarı	546,34 EUR
Net Kıdem Tazminatı Tutar	71.434,99 EUR
Toplam Net Tazminat Tutarınız	79.546,96 EUR

Tablo 23: İşten Atılacak (El Çektirilecek) Personelin Alacağı Ortalama Gelir’ de de belirtildiği gibi 79.546,96 EUR ikramiye yanında 2.162,00 EUR aylık alabilecektir. Normal olarak emekliye ayrılmaktansa işverenin işten çıkartması vasıtasıyla tazminat olarak ayrılmak arasındaki fark 16.422,96 EUR dur. Bu farkı elde etmek için mahalli personel danışmanın da yönlendirmesiyle hile eylemine başvurmuştur.

İşletme, yurtdışındaki müdürlüklerde görevlendirmek için yöneticisini Türkiye’den seçmekte, belirli bir eğitim verdikten sonra göndermektedir. Ancak yukarıda da değindiğimiz gibi, yurt dışındaki memur veya denk mevkiiler için mahalli personel istihdam etmektedir. Adı geçen müdürlük biriminin olduğu Belçika’ya yeni atanan müdüre yönetimle ilgili birçok eğitim verilmiş ancak çalışmada “Hilenin Önlenmesi” başlığı altındaki “Eğitim İle Önleme” bölümünde belirtildiği gibi hile önleme eğitimi verilmeden yeni görev yeri olan Belçika’ya gönderilmiştir.

Hile tespitin yapıldığı sırada işletmeye girişinden bu yana 23 Yıl 13 Gün geçen mahalli personel 25 yılını doldurduktan sonra emekli olacaktır ama normal şartlarda emekli olmaktan ziyade geliri yüksek olduğundan işveren tarafından işyerinden çıkartılıp, tazminat aldıktan sonra emekliye ayrılmak istemektedir.

Amacı hileli yoldan emekliye ayrılmak olan bu mahalli personel, Belçika Müdürlüğü’ne yeni atanan bu müdüre mobbing¹⁴⁸ uygular.

Uyguladığı mobbing taktiklerden bazıları:

- Yeni atanan müdürün şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar. (Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman bu, o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da gelir. Eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptığı iş de değersizdir, kendisi de...)
- Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim kurulur. (İzole edilmek, bilginin saklanması, görmezden gelme)

¹⁴⁸ Psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelir. Yıldırma veya iş yerinde psikolojik terör anlamları da barındırır. Yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.

- Bir veya birkaç kişi tarafından yapılması. (Bu duruma bazen diğer çalışanlar da katılır.)
- Sürekli, çoklu ve sistemli bir biçimde zaman içinde yapılması. (Mobbingin sıklığı ve süresi zararı büyütür.)
- Hatalı olanın yeni atanan yöneticiymiş gibi gösterilmesi. (Aniden yetersizmiş gibi gösterilen kişiyle ilgili, önceden şikâyet konusu olmayan bazı hatalar sorun yaratmaya başlar.)
- Yeni atanan yöneticinin itibarını kaybetmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırma, yalıtma yönelik eylem yapma ve teslim olmaya zorlaması. (Utandırma eylemleriyle.)

Yukarıdaki maddelerin hile eylemcisi tarafından yapılmasının tek bir nedeni vardır, o da işverenin (işveren statüsünde olduğu için yeni atanan müdürün) işten çıkartması, dolayısıyla işten çıkartılan mahalli personele işletmenin tazminat ödemesi...

Diğer yandan adı geçen müdürlükte müdür odası ve ya personelin yoğun olarak işlem yaptığı yerde sesi de kaydedebilme özelliğinde bir kamera sistemi kurulmadığı sonradan yapılan tespitler arasındadır.

Literatürde işverenin belirli bir personele ve ya gruba yapması ile tanımlanan mobbing, bu örnekte belirli bir yerdeki mahalli, kıdemli personelin yeni atanmış, işveren konumundaki yöneticisine yapılmıştır. Oysa bu örnek çok nadir görülmektedir.

Basiret bağlılığından ve yeterli tecrübesi olmadığından Belçika Müdürlüğü'ne yeni atanan yönetici, emekliliğine az bir süre kalmış, daha çok para almak için işveren tarafından atılarak emekli olmak isteyen ve mobbing tuzağı hazırlayan kıdemli mahalli personelin tuzağına düşmüştür.

Değişik zamanlarda müdür odasına gelerek aşağılayıcı, küçük düşürücü cümleler sarf etmesi, odasına gelen misafirlerinin yanında işten anlamadığını ima edilerek önemsizmiş statüsü verilmesi, çalışmanın yürütüldüğü Türkiye merkezli işletmenin genel müdürlüğüne asılsız şikâyette bulunulması, mahalli otoritelere asılsız ihbarlar yapılması, yeni atanan yöneticiyi çığırından çıkarmış; ses kayıt ve kamera sistemi

olmayan odasında, yukarıda tarif edilen tacizlerden birisi mahalli personel tarafından maruz kalınırken sınırlarına hâkim olamayıp fiziki şiddette bulunmuştur.

Ancak hile eylemini gerçekleştiren (mobbing uygulayarak), işveren tarafından işten çıkartılmak istenen mahalli personel, avukatının da verdiği bilgilerle HDV¹⁴⁹ kamera kaydı özelliğine sahip bir cep telefonuyla tacize dayanamayıp kendisine fiziki saldırıda bulunan müdürü ve davranışı odaya girmeden önce kaydetmeye başlamıştır, olay gerçekleşirken de kayıttadır.

Olay sonrası ilgili müdür, olayı özetlediği elektronik postada genel müdürlüğün de olurunun alarak iş akdini fesh eder. Yanı sıra fiziki saldırıya uğrayan mahalli çalışan avukatının yönlendirmesiyle olayın hemen sonrası darp gördüğüne dair doktordan rapor alır. Aradan 2 iş günü geçtikten sonra tazminatsız iş akdini fesh eden işletmeye, işten çıkartılan mahalli personel dava dosyalarını çoktan hazırlatmıştır. Yanı sıra olay esnasında HDV özellikli telefonuyla kayıta olan video kaydediciden de delilleri dava ekine ekletmiştir.

Yargılama sonucunda hâkim karşısında işveren statüsündeki ilgili müdür, fiziki tacizde bulunmaktan hükümlülük giymiştir. Her ne kadar mobbing'e maruz kaldığını belirtse de delillerle de kanıtlayamadığından hâkim tarafından bu talebi reddedilmiştir. Mahalli personel, video kaydediciden aldığı dosyayı avukatının da yönlendirmesiyle aleyhine olan bölümleri silmiş, sildiği bölümleri birleştirip kendi avantajına olan bölümleri tek bir dosya halinde mahkemeye sunmuştur. Yanı sıra darp gördüğüne dair doktor raporunu da deliller bölümüne ekledikten sonra darptan ve haksız yere işten çıkarmadan dolayı misli misline işletmeyi tazminat ödemeye mahkûm etmiştir.

Hilekâr amacına ulaşmıştır. Ancak tekerrür etmemesi için işletme yönetimi bu ve benzeri bir eyleme karşı sadece yöneticilerin değil diğer tüm çalışanların bilinçlendirilmesi için uyarılmıştır.

¹⁴⁹ Standart DV teknolojisine göre daha fazla görsel noktanın oluşturulup sergilenmesini sağlar. Bu noktaların oluşumu kamerada kayıt esnasında, sergilenmesi de monitör veya televizyon gibi bir HD cihazında gerçekleşir.

5.13. İHALE HİLESİ

İhale, arttırma veya eksiltme yoluyla yapılacak işler için kullanılan bir terimdir. Bir iş yaptıracak kişi veya kurumun bu işi en az ücret talep edene yaptıracığına dair niyetini ortaya koyması, bu işi ihaleye çıkarması anlamında kullanılır. Benzer olarak, bir satış işinde, en yüksek fiyatı veren kişi ve ya kuruma satılmak istenmesi de, satışın ihale ile yapılması manasına gelir.

Çalışmanın yürütüldüğü işletmenin işletme içi değil de farklı firmalardan ürün ve hizmet aldığı sık görülmektedir. Bu tür alımlarda her zaman olmasa da çoğu zaman ihale usulü kullanılmaktadır. Satın alma işlemlerini ve bunların takibini yapabilmesi için İç ve Dış Satın Alma Müdürlüğü kurulmuştur. Bu müdürlüklerin genel olarak görevleri: Teknik mal ve hizmetler dışında, işletme birimlerinin ihtiyaç duyduğu, yurt içinden ve yurt dışından sağlanacak olan mal ve hizmetin alımına, satımına, kiralanmasına ilişkin işlemleri ihaleli veya ihalesiz olarak gerçekleştirmektir.

Bahse konu müdürlük, ihalelerde bazı konulara dikkat etmesi beklenir. Bu konulardan bir kaç şunlardır:

- a. Arttırma ve eksiltmeler kapalı zarf usulüyle veya açık arttırma ve eksiltme şeklinde yapılabilir. Kapalı zarf usulünde teklifler, birbiriyle rekabet eden, işi almaya çalışan teklif sahiplerinden “kapalı zarf” içinde belli bir yer, tarih ve saatte alınır ve yine teklif verenlerin huzurunda olarak açılır. En uygun teklifi yapan ihaleyi kazanır.
- b. Açık arttırma veya eksiltmede ise -ki buna pazarlık usulüyle arttırma veya eksiltme denilir, taraflar hepsi bir aradayken, teklifler alınır. Teklif sahipleri daha düşük veya daha yüksek teklifler vermek suretiyle, hiç kimsenin yapılan son teklif üzerine yeni bir teklif getiremeyeceği rakama gelinceye kadar devam edilir. En son teklifi verenin teklifi kabul edilir.
- c. Herkese açık olan arttırma ve eksiltmelerde, teklif vereceklerin belli şartları yerine getirmeleri ve bu arada belli bir teminat göstermeleri ekseriya şart görülür. Teklif veren, ihaleyi alan sonradan teklifinden vazgeçecek veya işi yapmayacak olursa, kendisinden alınan teminat, uğranılan zararı tazminde kullanılacaktır.

- d.** Keşif Artışı: Taahhüde bağlanan işlerde keşif veya sözleşmede öngörülmemiş olan, keşif bedelinin %30 'na kadar iş artışı veya eksilişi olursa, ihaleyi kazanan firma aynı sözleşme şartları geçerli olmak üzere işi tamamlamakla yükümlüdür. İş miktarındaki bu değişim işin bitim süresini etkilemez.
- e.** İşte Eksilme: İhaleyi kazanan firma taahhüdündeki iş keşif bedelinin %70'inde tamamlanırsa bu azlık nedeniyle bir mağduriyet iddia edemez. Ancak, iş keşfin %70'den de az bir bedelle tamamlanacağı işlerde ihaleyi kazanan firma işi tamamlamak zorundadır. Bu durumda, ihaleyi kazanan firmanın giderlerini karşılamak amacıyla, işin ihale bedeli ile işin tamamlandığı tutar arasındaki farkın %5'ine kadar ihaleyi kazanan firmaya ayrıca ödeme yapılır.
- f.** İşte Artış: Keşif Bedeli artışı %30'u geçmesi halinde sözleşme bozulur. Bu durumda ihaleyi kazanan firma %30'luk keşif artışını yaptığı halde iş bitmezse, iş tasfiye edilir ve ihaleyi kazanan firma hiçbir hak talebinde bulunamaz.
- g.** Ancak, işin %30'dan fazla artış; temel, tünel ve benzeri işler ile doğal afetler gibi nedenlerden ileri gelmişse, idarenin isteği, ihaleyi kazanan firmanın kabulü ve ihaleyi yapan kurumun bir üst makamının onayı ile aynı sözleşme ve şartname çerçevesinde %30'u geçen işler de aynı ihaleyi kazanan firmaya yaptırılabilir.
- h.** %30'luk Keşif artışının teklif edilmesi için işin %70'lik kısmının tamamlanmış olması gerekir.

İşletmenin Bina Bakım ve Onarım Birimi'nin Tablo 24: İhtiyaç Duyulan Malzemeler de gösterilen ürün ve ya hizmete ihtiyacı vardır.

Tablo 24: İhtiyaç Duyulan Malzemeler

Kalem No	Tanım	Birim	Miktar
1	Beton Malzeme C25/30		
1,1	Zemin Betonu	M3	112
1,2	Hatıl Yapılması	M3	13
2	Kalıp İşleri		
2,1	Kalıp Yapılması	M2	116
3	Çelik Hasır İşleri		
3,1	Q188 Çelik Hasır	KG	1824
4	İnşaat Demiri (Hatıllar) İşleri		
4,1	İnşaat Demiri (Hatıllar)	KG	750
5	Zemin Boyaları İşleri		
5,1	Zemin Boyaları	M2	540
6	Çelik İşleri		
6,1	Q76 Boru	MT	216
6,2	Q60 Boru	MT	288
6,3	Q90 Boru	MT	18
6,4	Tel Fens	MT	518
6,5	Gergi Bağlama Teli	KG	40

Bu talebini İç ve Dış Satın Alma Müdürlüğü'ne bildirir. Satın Alma Müdürlüğü kapalı zarfta ihale usulüyle teklif toplar. Topladığı teklifler Tablo 25: A İsimli Firmadan Alınan Teklifi, Tablo 26: B İsimli Firmadan Alınan Teklif, ve Tablo 27: C İsimli Firmadan Alınan Teklifinde olduğu gibidir.

Tablo 25: A İsimli Firmadan Alınan Teklif

Kalem No	Tanım	Birim	Miktar	Fiyat (TL)	Toplam (TL)
1	Beton Malzeme C25/30				
1,1	Zemin Betonu	M3	112	220,00 TL	24.640,00 TL
1,2	Hatıl Yapılması	M3	13	20,00 TL	260,00 TL
2	Kalıp İşleri				
2,1	Kalıp Yapılması	M2	116	198,00 TL	22.968,00 TL
3	Çelik Hasır İşleri				
3,1	Q188 Çelik Hasır	KG	1824	13,43 TL	24.496,32 TL
4	İnşaat Demiri İşleri				
4,1	İnşaat Demiri	KG	750	11,29 TL	8.467,50 TL
5	Zemin Boyaları İşleri				
5,1	Zemin Boyaları	M2	540	7,00 TL	3.780,00 TL
6	Çelik İşleri				
6,1	Q76 Boru	MT	216	9,43 TL	2.036,88 TL
6,2	Q60 Boru	MT	288	8,43 TL	2.427,84 TL
6,3	Q90 Boru	MT	18	10,43 TL	187,74 TL
6,4	Tel Fens	MT	518	13,21 TL	6.842,78 TL
6,5	Gergi Bağlama Teli	KG	40	0,87 TL	34,80 TL
				Toplam	96.141,86 TL

Tablo 26: B İsimli Firmadan Alınan Teklif

Kalem No	Tanım	Birim	Miktar	Fiyat (TL)	Toplam (TL)
1	Beton Malzeme C25/30				
1,1	Zemin Betonu	M3	112	220,00 TL	24.640,00 TL
1,2	Hatıl Yapılması	M3	13	20,00 TL	260,00 TL
2	Kalıp İşleri				
2,1	Kalıp Yapılması	M2	116	198,00 TL	22.968,00 TL
3	Çelik Hasır İşleri				
3,1	Q188 Çelik Hasır	KG	1824	13,44 TL	24.514,56 TL
4	İnşaat Demiri İşleri				
4,1	İnşaat Demiri	KG	750	11,30 TL	8.475,00 TL
5	Zemin Boyaları İşleri				
5,1	Zemin Boyaları	M2	540	7,10 TL	3.834,00 TL
6	Çelik İşleri				
6,1	Q76 Boru	MT	216	9,46 TL	2.043,36 TL
6,2	Q60 Boru	MT	288	8,44 TL	2.430,72 TL
6,3	Q90 Boru	MT	18	10,43 TL	187,74 TL
6,4	Tel Fens	MT	518	13,21 TL	6.842,78 TL

6,5	Gergi Bağlama Teli	KG	40	0,88 TL	35,20 TL
				Toplam	96.231,36 TL

Tablo 27: C İsimli Firmadan Alınan Teklif

Kalem No	Tanım	Birim	Miktar	Fiyat (TL)	Toplam (TL)
1	Beton Malzeme C25/30				
1,1	Zemin Betonu	M3	112	20,00 TL	2.240,00 TL
1,2	Hatıl Yapılması	M3	13	20,00 TL	260,00 TL
2	Kalıp İşleri				
2,1	Kalıp Yapılması	M2	116	198,00 TL	22.968,00 TL
3	Çelik Hasır İşleri				
3,1	Q188 Çelik Hasır	KG	1824	13,44 TL	24.514,56 TL
4	İnşaat Demiri İşleri				
4,1	İnşaat Demiri	KG	750	11,30 TL	8.475,00 TL
5	Zemin Boyaları İşleri				
5,1	Zemin Boyaları	M2	540	7,10 TL	3.834,00 TL
6	Çelik İşleri				
6,1	Q76 Boru	MT	216	9,46 TL	2.043,36 TL
6,2	Q60 Boru	MT	288	8,44 TL	2.430,72 TL
6,3	Q90 Boru	MT	18	10,43 TL	187,74 TL
6,4	Tel Fens	MT	518	13,21 TL	6.842,78 TL
6,5	Gergi Bağlama Teli	KG	40	0,88 TL	35,20 TL
				Toplam	73.831,36 TL

Tablolardan da anlaşılacağı üzere C isimli firmadan kapalı zarf usulü alınan teklif diğer tekliflerden çok daha düşüktür. Bunun nedeni, ihale tekliflerini toplayan kişi ile C isimli firma arasında gizli bir anlaşma yapılmıştır. C isimli firma, ihale tekliflerini toplayan kişiye bu ihaleyi kazanırsa 10.000,00 TL değerinde bir devre mülk vaat etmiştir. Devre mülkün maliyeti 10.000,00 TL ihaleden kazancı 22.400,00 TL dir.

Bunun hilenin ortaya çıkışı İhbar Hattı'na gelen bilgide şu şekilde verilmiştir:

Gerçekte İç ve Dış Satın Alma Müdürlüğü'ne gelen talep Bina Bakım ve Onarım Birimi'nin gönderdiği taleple örtüşmemektedir. Zemin Betonu 112 m³ değerindeki alana gerçekte ihtiyaç duyulmamaktadır. İhtiyaç olmadığı bilgisi C isimli firmaya verilmiştir. Dolayısıyla Zemin Betonu hizmeti/ürünü ihale sonrası istenmeyecek / yaptırılmayacaktır. Bedelini diğer ihale tekliflerinde olduğu gibi C firması 220.00,00 TL yerine 20,00 TL yazarak teklife imza atmıştır. Dolayısıyla C firmasının verdiği teklif

diğer tekliflerden çok daha uygun bir fiyata geleceğinden İç ve Dış Satın Alma Müdürlüğü ihaleyi C isimli firmaya vermiştir.

Bu hile neticesinde ihale C isimli firmada kalmıştır. Karşılığında da ihale tekliflerini toplayan kişiye 10.000,00 TL değerinde devre mülk almıştır.

Satıcı hilesi, çalışmada da belirtildiği gibi işletme içi çalışanlarla yapıldığı sık görülmektedir. Bu hilede bahsettiğimiz yöntem uygulanmıştır.

Neticede İhbar Hattı'na gelen ihbarı değerlendiren iç denetim birimi, hileyi delilleri ile birlikte ortaya çıkardıktan sonra ihale tekliflerini toplayan kişinin (İşletmeyi zarara uğrattığından, ihaleye fesat karıştırdığından dolayı) iş akdi fesh edilmiştir. Hileye taraf olan, çıkar sağlayan C isimli firma ise 5 yıl işletmenin açacağı ihalelere girememe cezası almıştır.

BÖLÜM 6. SONUÇ

Hile eylemini belirli bir kıtaya atfetmek ve ya belirli bir ulusun favori eylemiymiş gibi göstermek, cinsiyetin, belirli bir eğitilmiş insan grubunun veya başka bir statüde belirlenecek bir grubu itham etmek çalışmada da belirtildiği üzere yanlış olacaktır. Kıta bazında değerlendirildiğinde hile eylemi her kıtada görülmektedir. Cinsiyette de, eğitimde de hatta sadece insan faktörüyle kalmayıp iş yeri bazında değerlendirildiğinde hemen hemen her işletme tipinde de görülmektedir.

Bölümlerde vurgu yaparak yapılan araştırmada, aynı zamanda elde edilen yaşanmış örneklerin, keza atıflar yapılan raporlarda, değinilen hile eylemlerinden ve araştırmalardan da anlaşılacağı üzere; işletmelerin maruz kaldıkları hile eylemleri nedeniyle yine mağdur (kurban) işletmenin ödemek zorunda kaldığı bedel teknolojinin de gelişimiyle her geçen gün artmaktadır. İşletmenin maruz kaldığı bu kaybı önlemek amacıyla yöneticiler konunun önemini kavramalıdır. Önce hile eylemini önlemeye yönelik araçlar geliştirilmelidir. Diğer yandan alınan tüm önlemlere rağmen oluşacak hile eylemlerine karşı ortaya çıkarma amaçlı önlemler alınmalıdır.

İşletmeye personel istihdam edilme aşamasında adayla ilgili bir takım testler, kontroller ve toplanan bilgiler ışığında (geçmişin araştırılması, sosyal medyadaki bıraktığı izler, üye olduğu kuruluşlar, psikoanalitik testler vb.) seçim yapılmalıdır. Seçilen personele sadece oryantasyon aşamasında değil sonraki çalışma süresince her 3 – 5 yıllık periyotlarda (olanaklar el veriyorsa daha kısa süre dilimlerinde) hile riski konulu eğitimler verilmelidir. Verilecek eğitimler personel hilesi yanında müşteri hilelerini de muhteva etmelidir ki çalışmada tespit edilen kuru buz örnekli müşteri hilesi gibi eylemleri hemen hemen tüm personel fark edebilsin.

Müşteri hileleri değindiğimiz gibi çoğunlukla işletme içinde bir çalışanla ortak yapılanına sık rastlanmaktadır. Buna rağmen ister küçük, ister orta, isterse büyük ölçekli işletmelerde olsun, çalışanların başvurdukları bilgi ve becerileriyle elde edemedikleri

kazanımları hile yöntemleriyle kazanma isteklerinin kök nedenleri irdelendiğinde çoğu zaman kurum kültürünün oluşmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın yürütüldüğü işletmedeki veriler şunu ortaya koydu:

Ceza sisteminde hile eylemini gerçekleştiren personelin işten el çektirileceği (iş akdi fesh edileceği) bariz bir şekilde yazsa da, bu eylemleri gerçekleştiren personelin son derece cezalandırma sistemine aşına olduğu, sonucunu bile bile bu eylemlere giriştiği yönündedir. Dolayısıyla tek başına cezalandırma sistemi de önleme konusunda yeterli değildir.

Hiç şüphe yok ki, ceza da, hile eylemcisinin eylemi kanıtlandıktan sonra katlanması gereken bir sonuçtur. Ancak bilerek ve isteyerek işletmeyi zarara uğratmış, bu eyleminden dolayı da menfaat elde etmiş hilekâra iyi niyetli davranıp, onu bağışlamak, hile eylemine zemin oluşturacak sistemin ve ya birimin açığını kapatmamak büyük bir yanlış olacaktır.

En bariz örneği de çalışmanın yürütüldüğü işletmede birebir görülmüş ve derhal işten el çektirilip, iş akdi fesh edilmesi gereken bir personel, yöneticisi tarafından affedilmiştir.

Affedilen hilekârın bu eylemi, kurumsal duruş ve kimlik yönetimi açısından ifşa edilmez, çalışanın görev yeri çalışmada belirtildiği şekilde rotasyona gidilmek suretiyle değiştirilir. Ancak rütbei tenzil bile yapılmadan değiştirilir. Yeni görev yeri farklı bir ildedir. Hile eylemine zemin hazırlayan sistemdeki eksiklikler de giderilmez. Bu ortamda hile eylemcisi yeni görev yerine başladıktan 6 ay sonra aynı hileyi daha gelişmiş olarak tekrar gerçekleştirecektir. Bu sebeptir ki işletmeye ve ya paydaşlarına karşı hileli eylemi kanıtlanan çalışan derhal işten el çektirilmelidir.

Her ne kadar gizli tutulmak istense de hile eyleminin en önemli önleyicisi iç denetim biriminin etkinliğinden çok, hile eylemine tanık olan ve ya duyan işletme çalışanlarının bilinçlenmesidir. İvedi şekilde kurulacak ihbar hatlarına konuyu tüm açıklığıyla bildirmelerinin sağlanmasını, getirisi somut delillerle kanıtlanacak bir yönetim adımı olacaktır.

İhbar hatları, hileyi önleme ile ilgili alınan tüm önlemlerden sonra, yapılması gerekenler listesinin başında gelmesinin en önemli maddesidir. Hile, her ne kadar tek kişilik bir eylem de olsa hilekâr, hile yaptığını ve ya hile eylemini ne şekilde gerçekleştirdiğini mutlaka kendisine yakın hissettiği (işletme içindeki) kişilere aktarmaktadır.

Bahsedilen hile önleme ve ortaya çıkarma politikalarından olan hileye karşı çalışanların bilinçlendirilmesi ve açılacak ihbar hatlarını kullandırmaya özendirilmesi uygun bir eylem planı olacaktır. İlk etapta kendisi hile eylemine doğrudan katılmamış, hileye tanık olan çalışan tarafından, hemen kullanılmadığı çalışmanın yürütüldüğü işletmede tespit edilmiştir. Ne zaman ki hile eylemcisi iş yerindeki sırrını açıkladığı, kendisine yakın hissettiği arkadaşı ile arası açıldığında, fikirleri vb. ters düştüğünde; bu aşamadan sonra hile eylemcisine zarar verebilmek için daha önce kendisine hile eylemlerini önleme ve ortaya çıkarma başlığında öğretilen ihbar hatlarını kullanmaya meyletmektedir.

Elde edilen verilerden de anlaşıldığı gibi veri madenciliği de hile eylemini ortaya çıkarmada etkili bir araçtır ancak, sadece şüpheli durumları belirlemede, namı diğer kırmızı bayraklar için etkili bir yöntemdir. İhbar hattı ile kıyaslama yapmak gerekirse; ihbar hattına gelen hile ve suiistimal ihbarlarının %73'e varan oranı, karalama, asılsız vb. değil gerçek çıkmaktadır. %13'ü yapılan araştırmada, incelemede delil yetersizliğinden ve ya yeterli iz sürememeden dolayı sonuçsuz kalmaktadır. Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir orana sahip bir durum da % 10 değerinde gerçek dışı ihbarlardır. Bu ihbarlardaki amaç karalama, küçük düşürme amaçlı yapılmaktadır.

Daha önce değinildiği gibi; hile, çalışan çıkarları doğrultusunda menfaat elde etmek için aidiyet ruhunun tüm tezadıyla yaşanıp yaşatıldığı ve işletmeye telafisi zor zararlar vermektir. Bu duygu ve düşüncede olan çalışanların işletmedeki eylemleri diğer çalışanların, işverene karşı mevcut olan güvenini zamanla zayıflatmakta hatta yok etmekte ve zihinlerde “benim dürüst olmam bir anlam teşkil etmiyor” düşüncesi yerleşmektedir. Yani tek bir kişiye ve ya tek bir departmana kurum kültürü aşılacak tüm organizasyonda etkili olabilecek önleme yöntemi değil tüm teşkilata en tabandan en üst birime kadar aşılması gereken bir değerdir.

Yanı sıra çalışanın hile eylemlerine itibar etmemesi ve oluşan kırılğan, katı tutumun karar alıcılar tarafından zamanında düzeltilmesine dönük çalışanın fiziki, ruhsal özellikleri dikkate alınarak insan ritmine uyumlu koşulların oluşturulmasıyla işini severek yapan mutlu çalışan ortamı sağlamakla motivasyon teknikleri uygulamalarıyla eş orantılı tavırlar sergilemekle mümkündür.

Aidiyet ruhu kazandırmaya yönelik kurum kültürü aşılınmaya çalışılan ve bu konuda hassasiyet gösterilen işletmelerde bile hile eylemlerinin görülebileceği de unutulmamalıdır. İşte bu noktadan sonra, alınan bunca önlemin ardından yine de gerçekleşiyorsa, eylemciye kurum kültürü aşılama işleminin başarısız olduğundan söz edilebilir, bu noktadan sonra devreye “fısıltı ortamında” da bahsedilen ihbar hatları girerek önüne geçilebilecektir.

Sonuç olarak, işveren ve çalışan işbirliğiyle işletmelerin hilelere ihtiyaç duyulmayan yarınlara köklü, dünya ölçeğinde söz sahibi olan yaşanılan şehre, bölgeye ve ülkesine katma değer katan işletmelerin bir üyesi olmanın koşulu, ön yargılar ve kaygılardan uzak çağın gereksinimlerine uygun, gelişime açık ve kalite çıtasının daima yükseklerle çıkarmanın öneminin farkında olmakla ve bu farkındalığı tüm işletme birimine (müşteriler, tedarikçiler dâhil) aşılama ile mümkündür.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. Ali ALAGÖZ, Editörler: Zeki DOĞAN ve Mehmet Emin İNAL, İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü, Tablet Yayınları, Konya, 2008.
2. Anthony GIDDENS ve Simon GRIFFITHS, Sociology, 6th Edition, Polity Press, Massachusetts, 2009.
3. Boris MIRKIN, Clustering for Data Mining A Data Recovery Approach, Taylor and Francis Group, LLC, Florida, 2010.
4. Britta KYVSGAARD, Criminal Career: The Danish Longitudinal Study, Cambridge University Press, Newyork, 2002.
5. Christopher WESTPHAL, Data Mining for Intelligence, Fraud & Criminal Detection Advanced Analytics & Information Sharing Technologies, Taylor & Francis Group, New York, 2009.
6. Connan C. ALBRECHT, vd., Fraud Examination, 4th Edition, Cengage Learning, Mason City, 2012.
7. Dan SWANSON, Swanson on Internal Auditing “Raising the Bar”, IT Governance Publishing, Cambridgeshire, 2010.
8. Daniel R.BIEGELMAN ve Martin T. BIEGELMAN, Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook : Protecting Your Organization from Bribery and Corruption, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2012.

9. Dave ULRICH vd., HR Transformation Building Human Resources from the Outside In, McGraw-Hill, 2009.
10. David CODERRE, Computer Aided Fraud Prevention and Detection A Step-by-Step Guide, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2009.
11. David G. CODERRE, Internal Audit: Efficiency Through Automation (IIA (Institute of Internal Auditors) Series), John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008,
12. Davut PEHLIVANLI, Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama, Beta Basım A.Ş, İstanbul, 2011.
13. Edward J. MCMILLAN, Preventing Fraud in Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006.
14. Evangelos TRIANTAPHYLLOU, Data Mining And Knowledge Discovery Via Logic-Based methods, Theory, Algorithms, and Applications, Springer, Louisiana, 2010.
15. Fatma ULUCAN ÖZKUL ve Zehra ALMALI ÖZDEMİR, İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Ed. M. Fatih BAYRAMOĞLU, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2011.
16. Gürdoğan YURTSEVER, Bankacılığımızda İç Kontrol, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2008.
17. Jack J. CHAMPLAIN, Auditing Information Systems, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2003.
18. Jeanne GOODRICH ve Paula M. SINGER, Human Resources for Results: The Right Person for the Right Job, Public Library Association, Chicago, 2007.
19. John D. O’GARA, Corporate Fraud, Case Studies in Detection and Prevention, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2004.
20. John E. FERGUSON JR, Editör: Alan MARZILLI, White – Collar Crime, Chelsea House, New York, 2010.

21. Jon S. DAVIS ve Heather L. PESCH, *Fraud Dynamics and Controls in Organizations, Accounting, Organizations and Society*, Wisconsin, 2012.
22. Hui LIAO, *Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 29*, Emerald Group Publishing, Bradford, 2010.
23. Joseph T. WELLS, *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2011.
24. Jurg GERBER ve Eric L. JENSEN, *Encyclopedia of White-Collar Crime*, Greenwood Press, London, 2007.
25. K. H. Spencer PICKETT, *Auditing the Risk Management Process (IIA (Institute of Internal Auditors) Series)*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2005.
26. K. H. Spencer PICKETT, *The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2004.
27. K. H. Spencer PICKETT, *Corporate Fraud: A Manager's Journey*, John Wiley & Sons Publishing, 2007.
28. Kelly Tepper TIAN ve Bill KEEP, *Customer Fraud and Business Responses: Let the Marketer Beware*, Greenwood Press, London, 2002.
29. Leonard W. VONA, *Fraud Risk Assessment: Building a Fraud Audit Program*, John Wiley & Sons Publishing, Newyork, 2008.
30. Lorrin M. KORAN ve Elias ABOUJAOUDE, *Impulse Control Disorders*, Cambridge University Press, New York, 2010.
31. Martin T. BIEGELMAN ve Joel T. BARTOW, *Executive Roadmap to Fraud Prevention and Internal Control Creating a Culture of Compliance*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2012.
32. Muzaffer HATIPOĞLU, vd., *Açıklamalı - İçtihatlı Ceza Muhakemesi Hukukunda Deliller Çapraz Sorgu ve İspat*, 1. Baskı, Ankara, 2008.

33. Nejat BOZKURT, İşletmelerin Kara Deliği Hile, 2. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2011.
34. Nigel IYER ve Martin SAMOCIUK, Fraud And Corruption: Prevention And Detection, Gower Publishing, 2006.
35. Peter D. GOLDMANN ve Hilton KAUFMAN, Anti-Fraud Risk and Control Workbook, Wiley & Sons, Inc. New Jersey, 2010.
36. Rebecca S. BUSCH, Healthcare Fraud: Auditing and Detection Guide 2007, John Wiley & Sons, Inc., 2007.
37. Robert NISBET, vd., Handbook of Statistical Analysis and Data Mining Applications, Academic Press, Massachusetts, 2009.
38. Tamer AKSOY, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Yeni Bir Paradigma, Cilt 2, 2. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 2006.
39. Tanya BONDAROUK, Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges, IGI Global, New York, 2010.
40. Teresa Torres CORONAS ve Mario Arias OLIVA, Encyclopedia of Human Resources Information Systems Challenges in e-HRM, IGI Global, New York, 2010.
41. Toby J. F. BISHOP ve Frank E. HYDOSKI, Corporate Resiliency, Managing The Growing Risk of Fraud And Corruption, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2003.
42. Tommie W. SINGLETON ve Aaron J. SINGLETON, Fraud Auditing and Forensic Accounting, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2010.
43. Tracy L.COENEN, Essentials of Corporate Fraud, Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2008.
44. Uğur SÖKMEN, Kamu İdaresinde Soruşturma Kovuşturma, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2009.

45. Vivien MARTIN, Managing Projects in Human Resources, Training and Development, Kogan Page Limited, Philadelphia, 2007.
46. W. Barry NIXON, ve Kim M. KERR, Background Screening and Investigations Managing Hiring Risk From the HR and Security Perspectives, Elsevier Inc., Oxford, 2008.
47. William P. OLSEN, The Anti-Corruption Handbook: How to Protect Your Business in the Global Marketplace, Wiley Hoboken, New Jersey, 2010.

KURULUŞ YADA GRUBUN ÇALIŞMASI

1. ACFE, Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse Raporu.
2. Çiğdem GÜRER, KPMG Gündem, Üç Adımda Suistimal Risk Yönetimi, Nisan - Haziran 2013, Sayı: 14.
3. KPMG, Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye'de Suistimal 2009 Raporu,.
4. TBMM Raporu, Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler, Çözüm Önerileri, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, Ankara, 2003.
5. Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Yönetim Kurulları' nda İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru, Graphis Matbaa, Mayıs 2008, Yayın No: TUSIAD-T/2008-05-461.

SÜRELİ YAYINLAR

1. Alleyne BEVERLEY ve Amaria PESI, The Effectiveness Of Corporate Culture, Auditor Education, And Legislation in Identifying, Preventing, and Eliminating Corporate Fraud, International Journal of Business, Accounting & Finance, Bahar 2013, Vol. 7, No: 1.
2. Arthur A. HAYES, More Hot Tops on Maintaining Fraud Hotlines, Journal of Government Financial Management. December 2010, Vol. 59, No: 4.

3. Ashwaria GUPTA, Fraud and Misconduct in Clinical Research: A Concern, Perspectives in Clinical Research, Nisan – Haziran 2013, Vol. 4, No: 2.
4. Banu TARHAN MENĐİ ve Sibel YILMAZ TÜRKMEN, Yatırım Hileleri, Öneri, Ocak 2013, Cilt 10, Sayı 39.
5. Bayram ASLAN, Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, Sayıştay Dergisi, 2010, Sayı 77.
6. Canol KANDEMİR ve Şenol KANDEMİR, Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Çağdaş Araç ve Yöntemler, Mali Çözüm Dergisi, Kasım–Aralık 2012, No: 114.
7. Carolyn A. STRAND, vd., Are Your Vendors Stealing From You?, Strategic Finance, Ekim 2000, Vol. 82, No: 4.
8. Cemal ELİTAŞ ve Yaşar ÖZDEMİR, Bankalarda İç Kontrol Sistemi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Sayı 2.
9. Craig P. EHRLICH, Joanne D. WILLIAMS, Criminal Liability of CPAs in Federal Securities Fraud and Tax Fraud Cases, CPA Journal, Mart 2013, Vol. 83, No: 3.
10. David T. WOLFE ve Dana R. HERMANSON, The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud, The CPA Journal, 2004, Vol. 74.
11. Doug LAUFER, Small Business Entrepreneurs: A Focus on Fraud Risk and Prevention, American Journal of Economics & Business Administration, 2011, Vol. 3, No: 2.
12. Gross SCHAEFER, vd., Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft, Journal of Business Ethics, 2000, Vol. 26, No: 89.
13. Howard S. LAVIN, Elizabeth E. DIMICHELE, Questioning "Authority": Courts Split on What It Means to Access Computers "Without Authorization" Under the Computer Fraud and Abuse Act., Employee Relations Law Journal. Summer2012, Vol. 38, No: 1.

14. İdiris VARICI, Hileli Finansal Raporlama Açısından Denetçinin Sorumluluğu İMKB’de Faaliyet Gösteren İşletmelerin Denetim Raporlarının İncelenmesi, Gümüşhane Üniversitesi SB. Elektronik Dergisi, Ocak 2012, Sayı: 5.
15. Jack W. DORMINEY, vd., Beyond the Fraud Triangle, Fraud Magazine, September - October 2011, Vol. 26, No: 5.
16. Jack W. DORMINEY, vd., Workers’ Compensation Tilting at Fraud Mills No Longer Quixotic, Fraud, Fraud Magazine, May – Jun 2011, Vol. 25, No: 3.
17. Jon E. GRANT, vd., A Structured Clinical Interview for Kleptomania, International Journal of Methods in Psychiatric Research. 2006, Vol. 15, No: 2.
18. Katherine BARRETT, Richard GREENE, Fraud Fighters, Governing, January 2012, Vol. 25, No: 4.
19. Linda Lee LARSON, Fraud Prevention Education in the Accounting Curriculum, Strategic Finance, Kasım 2006, Vol. 88, No: 5.
20. Monica DALWADI, Embezzlement Investigation Case Study Trusting Assistants With Acce\$\$, Fraud Magazine, March – April 2012, Vol. 27, No: 2.
21. N. Kahaian MICHAEL, T. Wright JASON, Managing Occupational Fraud Risks, SRR Journal, Bahar 2013.
22. Nahariah JAFFAR, vd., Fraud Risk Assessment and Detection of Fraud: The Moderating Effect of Personality, International Journal of Business & Management, Jul 2011, Vol. 6, No: 7.
23. Nejat BOZKURT, Çalışanların Yaptıkları Yolsuzluklar, Bunların Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi, Hedef Dergisi, Yıl: 2002, Sayı: 99.
24. Nuran Cömert DOYRANGÖL, İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi, İSMMMO, Mali Çözüm Dergisi, 2012, Sayı: 60.

25. O.A. FADIPE-JOSEPH, E.O. TITIOYE, Application of Continued Fractions in Controlling Bank Fraud, International Journal of Business & Social Science, Mayıs 2012, Vol. 3, No: 9.
26. Özgür ÖZKAN ve Tuğçe UZUN KOCAMIŞ, İşletmelerde Yapılan Hile Çeşitlerinden Satıcı Hileleri ve Bu Hilelerin Engellenmesine Yönelik Önlemler, E-Yaklaşım, Ekim 2011, Sayı: 226.
27. Pai PING-FENG, vd., A Support Vector Machine-Based Model For Detecting Top Management Fraud, In Knowledge-Based Systems, Vol. 24, No. 2, Mart 2011.
28. Paul WEENEY, Hotlines Helpful for Blowing the Whistle, Financial Executive, May 2008, Vol. 24, No: 4.
29. Rafat SALAMEH, vd., Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry, Canadian Social Science, 2011, Vol. 7, No: 3.
30. Reyes CALDERÓN-CUADRADO, vd., “Ethics Hotlines” in Transnational Companies: A Comparative Study, Journal of Business Ethics. August 2009, Vol. 88, No: 1.
31. Robert E. HOLTFRETER, Data Breaches, a 3-part Series, Breaking Breach Secrecy, Part 1 Corporations Need to Publicize Breaches, Fraud Magazine, September – October 2011, Vol. 26, No: 5.
32. Security Director's Reportu, Fake or Real? (And is It Worth Investigating?), Eylül 2012, Vol. 12, No: 9.
33. Serkan SAVAŞ vd., Veri Madenciliği ve Türkiye’deki Uygulama Örnekleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 2012, Sayı: 21, Bahar 2012.
34. Serkan TERZİ ve İlker Kıymetli ŞEN, Finansal Tablo Hilelerinin Veri Madenciliği Yardımıyla Tespit Edilmesi: Üretim Sektöründe Bir Araştırma, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Ankara SMMMO, Şubat 2012.

35. Serkan TERZİ, Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Veri Madenciliğinin Kullanımı, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan 2012.
36. Sezai DUMANOĞLU, Hata ve Hile Ayırımı: Hile Denetimi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Yıl: 2005, Cilt: XX, Sayı: 1.
37. Success Ikechi KANU ve Ekpe Okay OKORAFOR, The Nature, Extent And Economic Impact Of Fraud On Bank Deposits in Nigeria, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Ocak 2013, Vol. 4, No: 9.
38. Süleyman YÜKÇÜ ve Gülşah ATAĞAN, Muhasebe Uygulamalarında Hile Denetimi, Vergi Dünyası Dergisi, Temmuz 2010, Sayı: 347.
39. Theresa HRNCIR ve Stephanie METTS, Why Small Businesses Fall Victim To Fraud: Size and Trust Issues, Business Studies Journal, 2012, Vol. 4, No: 1.
40. Thomas A. BUCKHOFF ve Robert H. COLSON, The Benefits Of A Fraud Hotline, CPA Journal, July 2003, Vol. 73, No:7.
41. Timothy H. REISENWITZ, Can a Business Ethics Course Affect Academic Dishonesty?, Academy of Educational Leadership Journal, 2012, Vol. 16 No: 2.

TEZLER

1. Alper ÇELİK, Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
2. Ayşe ERTÜRK, İşletmelerde Hata ve Hileyi Önlemede İç Kontrol Sisteminin Etkililiği ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.
3. Çağla AKDEMİR, İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Marmara Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
4. Hakan İNANKUL, Yasak Sorgu Yöntemleri ve Bunların Sonucunda Elde Edilen Delillerin Hukukumuzda ve Batı Hukukundaki Geçerliliği, Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ, 2005.

5. İdris VARICI, Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, 2011.
6. İsmail KÜÇÜK, Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2001.
7. Seyhan GÖKSU, Adli Muhasebe Kapsamında Çalışan Hileleri ve Kars İlinde Adli Vakalar Analizi, İstanbul Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.
8. Sibel ULUSOY, Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Ankara Üni., Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.
9. Tuba YAMAN, Finansal Tablolar Aracılığı İle Kullanıcılara Yanıltıcı Bilgi Sunulması ve Sonuçları, Marmara Üniversitesi SBE, Doktora Tezi, İstanbul, 2008.

İNTERNET KAYNAKLARI

1. http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/managing-business-risk.pdf (02.04.2013).
2. http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_4.htm (16.05.2013)
3. <http://www.belgeler.com/blg/2gnv/hile-ile-savasma-ve-hileyi-onleme> (21.06.2013)
4. <http://www.erolkara.net/668-isyerlerinde-bizans-oyunlari-haber.html> (02.05.2013)
5. http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/ic_denetim_bertan_kaya_5_makale.pdf (01.12.2012).
6. http://www.muhasabenet.net/makale_ismail%20aki_smmm_hile%20nedir%20hile%20denetimi.html (01.03.2013)
7. http://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/publications/5dakika/assets/pdf/5-dakikada-finansal-tablo-hileleri.pdf (26.03.2013)

8. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.514b0c4bce8af6.62438354 (22.11.2012)
9. [http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts &view=gts](http://www.tdk.org.tr/index.php?option=com_gts&view=gts) (22.11.2012)