

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HİLE DENETİMİNDE  
PROAKTİF YAKLAŞIMLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selin EROL**

**1350Y34105**

**İstanbul, 2016**

**T.C.  
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HİLE DENETİMİNDE  
PROAKTİF YAKLAŞIMLAR**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Selin EROL**



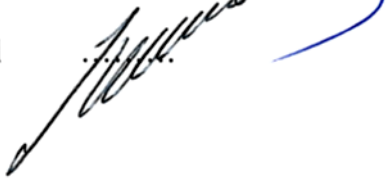
**1350Y34105**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ali Altuğ BİÇER**

**İstanbul, 2016**

**T.C.**  
**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ONAY SAYFASI**

Muhasebe ve Denetim Anabilim Dalı Muhasebe Denetimi yüksek lisans programı 1350Y34105 numaralı öğrencisi Selin Erol'un "Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar" başlıklı tez çalışması jürimiz tarafından (oy birliği / ~~oy çokluğu~~) ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

|               | Adı Soyadı                     | İmza  |
|---------------|--------------------------------|---|
| Tez Danışmanı | :Yrd. Doç. Dr. Ali Altuğ Biçer |   |
| Jüri Üyesi    | :Prof Dr. Ahmet Hayri Durmuş   |  |
| Jüri Üyesi    | :Doç. Dr. Fatma Ulucan Özkul   |   |

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

## ÖZ

Hile, insanlık tarihi kadar eski bir geçmiş boyunca var olmuş ve günümüzde hâlâ işletmelerin kâr elde etme amacını tehlikeye atan bir sorun olarak var olmaya devam etmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin sürdürülebilirliklerini tehdit ediyor olması sebebiyle de önemini korumaktadır. Özellikle son yıllardaki muhasebe skandalları ile hilenin sadece işletmelere değil, yatırımcılara da önemli miktarlarda finansal kayıp yaşattığı görülmüştür. Bu sebeple hile riski politikaları işletmelerin kurumsal hedefleri içerisine yerleşmeye başlamıştır. Hile, doğası gereği gizlenme eğilimi taşıdığından, geleneksel denetim yaklaşımının uygulanarak hileyi gerçekleştikten sonra ortaya çıkartmaktan ziyade hilenin önlenmesi ve önüne geçilmesi üzerine yoğunlaşılması, işletmelerin karşı karşıya kalacakları maddi ve manevi kayıpları azaltacaktır. Bu çalışmada işletmelerin hile ile karşılaştıktan sonra değil, henüz ortada gerçekleşmiş bir hile yokken muhtemel tehditleri kavrayıp bu tehditleri ortadan kaldırmaya yönelik önlemleri proaktif yaklaşımlarla işletme genelinde uygulamaya koyabilmelerinin önemi açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, Hile Denetimi, Proaktif Denetim Yaklaşımları

## ABSTRACT

Fraud has existed from the earliest times of humanity and its presence still continuous as an issue against corporations' purpose of earning profit. Furthermore, it remains its significance by being a threat to sustainability of corporations. Accounting scandals in the recent years particularly shows that fraud does not only cause financial losses to the corporations, but also investors. Therefore fraud risk policies begin to settle among corporate objectives. Since fraud has an inherent tendency to be concealed, rather than using traditional auditing approach to try to reveal the fraud after its occurrence, focusing on fraud prevention and fraud deterrence would reduce the financial and moral consequences that the corporations are exposed. In this study, it has been tried to explain the importance of understanding the possible fraud threats and implementing proactive approaches into corporate culture to eliminate these threats even before the occurrence of a possible fraud, instead of experiencing one.

**Keywords:** Fraud, Fraud Audit, Proactive Audit Approach

## TABLO LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Tablo 1.</b> Hile Risk Puanı .....           | 39               |
| <b>Tablo 2.</b> Satış Tahsilat Döngüsü.....     | 60               |
| <b>Tablo 3.</b> Hile Risklerinin Ölçülmesi..... | 62               |
| <b>Tablo 4.</b> Faaliyet Oranları.....          | 66               |



## ŞEKİL LİSTESİ

|   | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Şekil 1.</b> Mesleki Hile Çeşitleri .....                      | 5                |
| <b>Şekil 2.</b> Varlıkların Kötüye Kullanımı Hile Çeşitleri ..... | 6                |
| <b>Şekil 3.</b> Ahlaki Olmayan Davranışlar Hile Çeşitleri.....    | 7                |
| <b>Şekil 4.</b> Finansal Tablo Hile Çeşitleri .....               | 8                |
| <b>Şekil 5.</b> Hile Unsurları .....                              | 10               |
| <b>Şekil 6.</b> Hile Riskinin Yönetilmesi .....                   | 23               |
| <b>Şekil 7.</b> Risk Matrisi .....                                | 40               |
| <b>Şekil 8.</b> Vaka Risk Matrisi .....                           | 63               |

## KISALTMALAR

|              |  |
|--------------|--|
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleri<br>Association of Certified Fraud Examiners /  |
| <b>ACFE</b>  | : Sertifikalı Hile İncelemecileri Birliği<br>The American Institute of CPAs /  |
| <b>AICPA</b> | : Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü   |
| <b>BDS</b>   | : Bağımsız Denetim Standardı<br>Chartered Institute of Management Accountants /  |
| <b>CIMA</b>  | : Sertifikalı Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü<br>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway<br>Commissions / |
| <b>COSO</b>  | : Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi<br>Generally Accepted Accounting Principles /                          |
| <b>GAAP</b>  | : Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri<br>International Financial Reporting Standards /                                      |
| <b>IFRS</b>  | : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları   |
| <b>KAP</b>   | : Kamuyu Aydınlatma Platformu  |
| <b>KGK</b>   | : Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu  |
| <b>M.Ö.</b>  | : Milattan önce  |
| <b>PWC</b>   | : PricewaterhouseCoopers   |
| <b>s.</b>    | : Sayfa  |
| <b>SAS</b>   | : Statement on Auditing Standards / Denetim Standardı  |
| <b>SOX</b>   | : Sarbanes–Oxley Act / Sarnes-Oxley Yasası   |
| <b>SPK</b>   | : Sermaye Piyasası Kurulu  |
| <b>TDK</b>   | : Türk Dil Kurumu  |
| <b>UFRS</b>  | : Uluslararası Finansal Raporlama Standartları   |
| <b>vb.</b>   | : Ve benzeri   |
| <b>yy.</b>   | : Yüzyıl   |

## İÇİNDEKİLER

|  |            |
|--|------------|
| <b>ÖZ</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>iii</b> |
| <b>TABLO LİSTESİ</b> .....   | <b>iv</b>  |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>KISALTMALAR</b> .....   | <b>vi</b>  |
| <b>GİRİŞ</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>1. HİLE</b> .....   | <b>3</b>   |
| 1.1 Hile Çeşitleri.....  | 5          |
| 1.1.1 Varlıkların Kötüye Kullanımı .....                                 | 5          |
| 1.1.2 Yolsuzluk / Ahlaki Olmayan Davranışlar .....                       | 7          |
| 1.1.3 Hileli Finansal Raporlama.....                                     | 7          |
| 1.2 Hilenin Unsurları .....  | 9          |
| 1.2.1 Baskı / Motivasyon .....   | 11         |
| 1.2.2 Haklı Gösterme .....   | 12         |
| 1.2.3 Fırsat.....  | 13         |
| 1.3 Hilenin Belirtileri .....  | 15         |
| 1.3.1 Hilekâr Analizi .....  | 15         |
| 1.3.2 Kırmızı Bayraklar.....   | 17         |
| <b>2. HİLE RİSKİ VE YÖNETİLMESİ</b> .....                                | <b>22</b>  |
| 2.1 Hilenin Önlenmesi.....   | 28         |
| 2.1.1 Dürüst ve Etik Kültürünün Oluşturulması .....                      | 29         |
| 2.1.2 Caydırıcı Hile Politikaları .....                                  | 35         |
| 2.2 Hile Riskinin Değerlendirilmesi.....                                 | 36         |
| 2.2.1 Hile Riskinin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Önceliklendirilmesi ..... | 37         |



|                       |   |           |
|-----------------------|---|-----------|
| 2.2.2                 | Kontrollerin Değerlendirilmesi .....                  | 42        |
| 2.3                   | Hilenin Tespit Edilmesi .....                         | 43        |
| 2.3.1                 | Veri Analizi .....                                    | 46        |
| 2.3.2                 | Finansal Tablo Analizi .....                          | 48        |
| <b>3.</b>             | <b>HİLE DENETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR.....</b>     | <b>51</b> |
| 3.1                   | Proaktif Yaklaşımın İşletmelere Sağladığı Fayda ..... | 53        |
| 3.2                   | Vaka Çalışması.....                                   | 55        |
| 3.2.1                 | Riskleri Belirlemek İçin Bilgi Toplanması .....       | 56        |
| 3.2.2                 | Risklerin Belirlenmesi.....                           | 58        |
| 3.2.3                 | Risklerin Değerlendirilmesi .....                     | 60        |
| 3.2.4                 | Risklere Karşılık Verilmesi.....                      | 64        |
| <b>4.</b>             | <b>SONUÇ .....</b>                                    | <b>67</b> |
| <b>EKLER.....</b>     | <b>.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b> | <b>.....</b>  | <b>74</b> |

## GİRİŞ

Hile günümüzde bilinen haliyle olmasa bile antik çağlardan bu yana her işletmenin çözüm bulmaya çalıştığı bir sorun olarak süregelmektedir. Antik çağda sadece dini, askeri veya siyasi kuruluşların büyük ölçekli olması, çiftlik veya küçük dükkân, han gibi ticari işletmeler ise aileler tarafından yönetilmekte ve işletme sahibinin de aynı zamanda işletmenin idarecisi konumunda bulunması sebebiyle hilenin önlenmesi ve caydırılması yöntemleri olarak fiziksel cezalandırma, hapsedme ve dini, politik veya sosyal dışlanma korkusunu kullanılıyordu. Fiziksel olarak cezalandırma yöntemleri, aileden veya topluluktan uzaklaştırılma cezaları, hileli eylemlerin gerçekleşmesini önlemek için bir korkutma yöntemi şeklinde kullanılmaktaydı.

5. yy sonunda Roma İmparatorluğu'nun çöküşünden 15. yy'a kadar Papalık, aristokratlar ve feodal rejimdeki derebeylerinin egemenliği altında olan Batı Dünyasında monarşiler, "kralların kutsal hakkı" bahanesine sığınarak gücü ellerinde tutmakta ve yetki monarşiden sırayla ayrıcalıklı sınıflara yani aristokratlara, ruhban sınıfına ve askeriye aktarmaktaydı. Bu ayrıcalıklı sınıflar da yine antik çağlardakine benzer yöntemlerle kontrolü sağlamaktaydı. İşletmeler hala küçük ve sahipleri tarafından işletilmekte, iç kontrol yöntemleri hala bilinmediğinden hilenin önlenmesi ve tespit edilmesi için baskı ve korku kullanılmaktaydı (Cendrowski & Petro, History of Fraud Deterrence, 2007).

Endüstri devrimi ve kapitalizmin yükselmesinin yanı sıra keşiflerin ve ticaretin ilerlemesi ile işletmelerde sahiplik ve yönetim kavramlarının ayrılması dolayısıyla kurumsal yapının gelişmesi, sınırlı sorumluluk ve sermaye yaratabilme gibi kavramları da beraberinde getirmiştir. İşletmelerde kontrol, işletme sahiplerinden sıyrılarak sahip adına çalışan profesyonel yöneticilere geçmiştir. Kurumsal yapılaşma ile birlikte işletmeler büyümeye ve yapıları karmaşılaşmaya başlamıştır. Hilenin önlenmesini ve tespit edilmesini sağlayacak iç kontrol sistemlerine olan ihtiyaç da yavaş yavaş kendini göstermeye başlamıştır (Cendrowski & Petro, History of Fraud Deterrence, 2007).

Denetim üzerine ilk metin Lawrance R. Dicksee tarafından İngiltere’de 1892 yılında, Amerika Birleşik Devletleri baskısı ise 1905 yılında yayınlanmıştır. Bu yayın ile birlikte iç kontrollerin önemine yönelik geniş kapsamlı farkındalık ortaya çıkmıştır. Dicksee’nin belirttiğine göre “Denetçinin, araştırmalarına başlamadan önce hesapların nasıl tutulduğuna ilişkin detaylı bilgi sahibi olması gerekliliktir. İşleyişe hâkim olmakla birlikte denetçi sistemin zayıf noktalarını bulmaya çalışmalıdır.” (DeLuccia, 2008). Dicksee’nin 1892 yılında 3 madde ile özetlediği kontroller bugün standart hale gelmiştir: (Cendrowski & Petro, History of Fraud Deterrence, 2007):

- Varlıkların ve kayıtların birbirinden ayrılması
- İki taraflı dengelenen bilanço
- Görevlerin rotasyonu

Günümüze gelindiğinde, modern caydırıcı hile politikaları, kanunların, düzenlemelerin, iç kontrol sistemlerinin geleneksel yöntemlerle birlikte kullanılmasını içermektedir. 1800’lü yılların sonunda önemi vurgulanmaya başlayan süreç, Sarbanes-Oxley Yasası, Kamu Gözetim Kurumları, denetçinin bağımsızlığı gibi kurum ve kavramları hayata geçirmiştir.

Başta Enron skandalı olmak üzere Merrill Lynch, WoldCom, Tyco gibi skandallar neticesinde 2002 yılında imzalanan Sarbanes-Oxley yasası ile kullanıcılara açıklanan finansal tabloların değerlendirilmesi sürecinde finansal raporlama hilesi bulunup bulunmadığının tespiti için ekstra prosedürler uygulanması gerekliliği tanınmıştır.

Bu çalışmanın amacı; denetçinin hilenin ortaya çıkarılmasına ilişkin sorumlulukları çerçevesinde, denetim standartlarında yer alan ve hali hazırda geleneksel denetim prosedürleri dahilinde uygulamakta olduğu denetim tekniklerinin proaktif yaklaşım ile nasıl kullanılabilceğinin ortaya konulmasıdır. Hilenin önlenmesi ile hilenin önüne geçilmesi arasındaki farkı oluşturan proaktif yaklaşımın, bir işletmenin hile denetimde kullanılması üzerine bir vaka çalışması ile açıklanmaya çalışılmıştır.

## 1. HİLE

M.Ö. 1800'lü yıllarda mevcut olan Hammurabi Kanunları'nda dahi hile, "kendisine koyun ve sığır emanet edilen çoban, hile yaparak doğan hayvanları yanlış bildirir veya para karşılığı satarsa, suçlu bulunarak hayvanın sahibine zararının 10 katını ödemekle cezalandırılır" şeklinde tanımlanmıştır (Golden, Skalak, & Clayton, 2006). İlk yazılı kanunlardan bugüne kadar cezalandırılmış ve önüne geçilmeye çalışılmış olmasına rağmen, hile günümüzde hâlâ işletmelerin yüzleşmek zorunda kaldığı en büyük sorunlardan birisidir (Golden, Skalak, & Clayton, 2006). Hile (İngilizce "Fraud") kelimesinin kökeni, esas olarak "zarar verme, yanlış yapma, kandırma" anlamlarını barındıran Latince "fraus" ismine dayanmaktadır. (Silverstone & Sheetz, 2007).

Türk Dil Kurumu ("TDK") hileyi (Türk Dil Kurumu, 2015);

- Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika
- Çıkar sağlamak için bir şeye değersiz bir şey katma olarak tanımlamıştır.

Webster's New World Dictionary ise benzer bir şekilde (Merriam Webster Dictionary, 2015);

- Bir kişinin sahip olduğu bir değeri elden çıkartması veya bir hakkından feragat etmesi için gerçeğin bilinçli olarak saptırılması
- Aldatma veya yanlış sunma eylemi olarak tanımlamıştır.

2016 yılında yayınlanan ACFE Hile Raporu, mesleki hileyi\* kişinin çıkar elde etmek amacıyla mevcut pozisyonundan faydalanarak işverenin kaynak ve varlıklarını kötüye kullanması olarak tanımlamıştır.

---

\* Mesleki Hile (Occupational fraud): İlk defa 1996 yılında yayınlanan ACFE Hile Raporunda, işletmelerin ekonomik kriz, doğal afet gibi pek çok riske maruz kalmalarına rağmen en büyük riskin işletmenin kendi çalışan ve yöneticilerinden kaynaklandığı belirtilerek, 1996 yılından günümüze kadar

Hilenin bir diğer tanımı “bir kişiyi kendi zararına hareket etmeye ikna etmek amacıyla gerçeğin bilinçli olarak yanlış beyan edilmesi veya gizlenmesi”dir (Vona, 2008).

Hile çoğunlukla hırsızlık, yolsuzluk, zimmete geçirme, kara para aklama, rüşvet eylemlerini içerir (Chartered Institute of Management Accountants, 2008).

İnsanlık tarihi kadar eski olan bu kavramı tüm yönleriyle açıklayacak kadar kapsamlı tek bir tanım yapmak zor olmakla birlikte, eylemin kendisi incelendiğinde, her hile eyleminde ortak görölen dört unsurdan bahsedilebilir (Golden, Skalak, & Clayton, 2006):

- Önemli bir bilginin (niteliğin) yanlış veya olduğundan farklı sunulması,
- Kasıt unsurunun bulunması,
- Yanlış bilginin sunulduğu kişinin, edindiği bilgiye güveniyor olması,
- Neticesinde maddi bir zarar veya haksız edinim oluşması

Şüphesiz kasıt unsurunun varlığı hileyi hatadan ayıran en önemli özelliktir. Kasıt unsurunun varlığı, aynı zamanda hilenin ve hilenin sebep olduğu zararın ortaya çıkarılma ihtimalini de azaltmaktadır.

İşletmelerin dikkat etmediği veya göz ardı ettiği bazı göstergeler, hilenin gerçekleştirilmesine fırsat verecek ortamlar yaratılmasında etkili olabilmektedir (Pickett, 2007). Bunlardan bazıları:

- İşletme içi hile politikalarının yazılı hale getirilmemiş, tüm çalışanlara bilgilendirmesi yapılmamış veya uzun süredir güncellenmemiş olması;
- İhbar hatlarının verimsiz olması, ihbarda bulunmak isteyen çalışanların bürokratik engellerle karşılaşması;
- İşletmelerin “Bizim başımıza gelmez” anlayışı nedeniyle hile riskine göz ardı etmeleri;
- İç denetim departmanlarının olmaması veya az sayıda çalışanının olması sebebiyle gerekli incelemelerin yapılamaması.

---

düzenli aralıkla çıkarttığı küresel hile çalışması raporu ile mesleki hilenin ve hilekârın doğasına dikkat çekmektedir.

Ne yazık ki hile sadece başka şirketlerde meydana gelen, çok sık karşılaşılmayan, riski göz ardı edilebilecek bir durum değildir (Coderre, 2009). 2016 yılında yayınlanan ACFE Hile Raporu, işletmelerin bir yıl içerisinde gelirlerinin %5'ini hile nedeniyle kaybettiklerini ortaya koymuştur. Hile tek sefere mahsus yapılan bir eylem olmadığı için, hileyi ortaya çıkartıp durdurmadıkça hilekârların neden olduğu zarar katlanarak çoğalmaktadır (ACFE, 2016).

## 1.1 Hile Çeşitleri

İşletmelerin karşılaşılabilecekleri hile çeşitlerinin tamamını kapsayan tek bir gruplandırma yapmak mümkün olmasa da, niteliklerine göre hileler “İşletme içi ve işletme dışı hileler”, “Sistemik ve tek seferlik hileler”, “Kayıt dışı ve kayıt içi hileler” gibi çeşitli kategorilere ayrılabilir (Bozkurt, 2011). Bu kategorilerin yanı sıra, meslek mensuplarını ve denetçileri yakından ilgilendiren beyaz yakalı çalışanların yaptıkları hilelerin (mesleki hile), 3 temel kategoriye ayrıldığı görülmektedir. Bunlar “Varlıkların Kötüye Kullanımı”, “Yolsuzluk”, ve “Hileli Finansal Raporlama”dır.

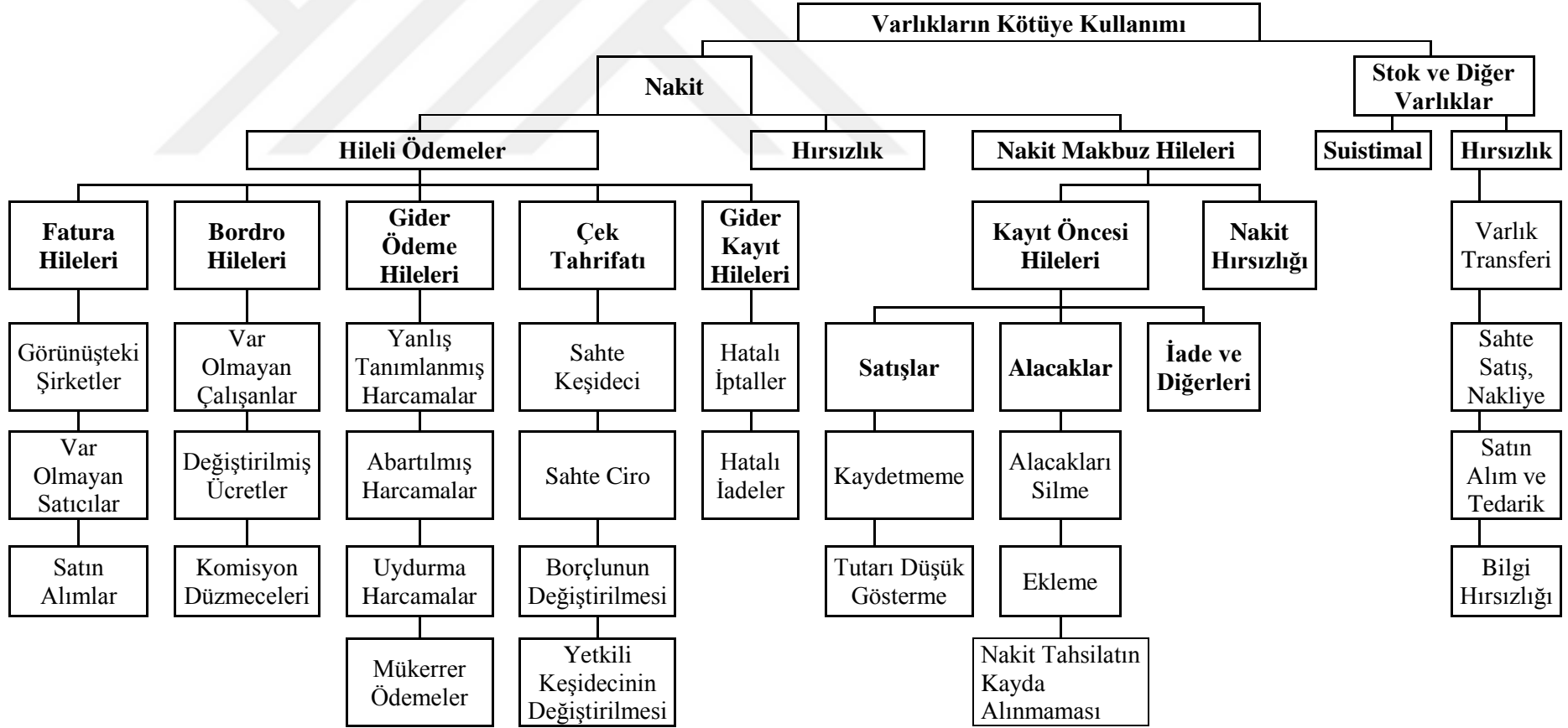


Şekil 1. Mesleki Hile Çeşitleri

Kaynak: ACFE, Report to the Nations, 2016

### 1.1.1 Varlıkların Kötüye Kullanımı

Çoğunlukla çalışanlar tarafından, işletme varlıklarının (nakit para, stok vb.) çalınması veya suistimal edilmesi (hileli ödeme, tahsilatlar vb.) şeklinde gerçekleşir (Golden, Skalak, & Clayton, 2006). Sadece çalışanların değil üçüncü kişilerin de işletme kaynaklarına erişimlerinin bulunması ve karmaşık yöntemlere ihtiyaç duyulmadan da gerçekleştirilebiliyor olması dolayısıyla işletmelerde en sık rastlanan hile türüdür (Kaya, 2013).

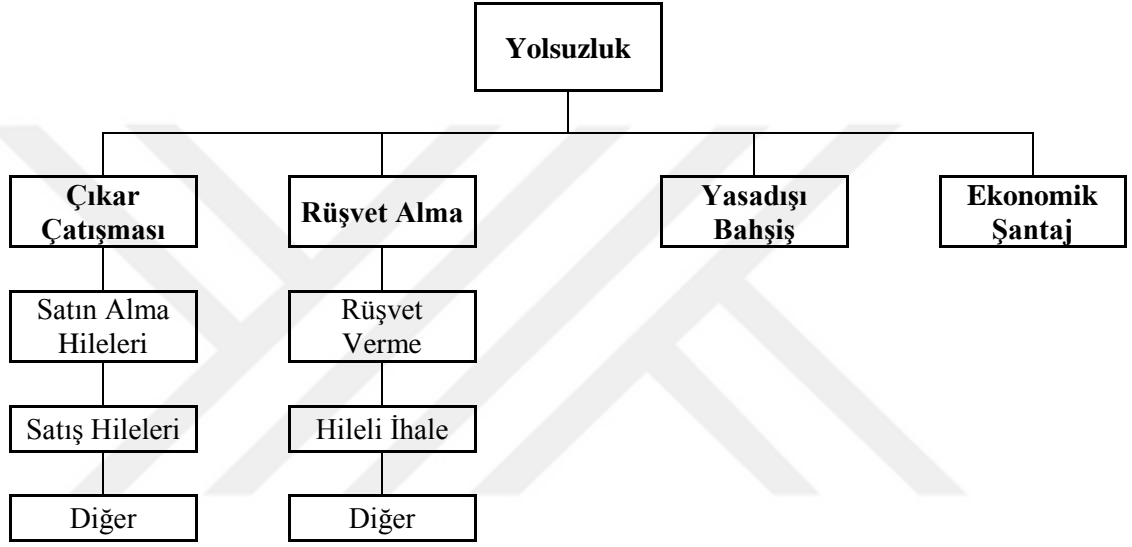


Şekil 2. Varlıkların Kötüye Kullanımı Hile Çeşitleri

Kaynak: ACFE, Report to the Nations, 2016

### 1.1.2 Yolsuzluk / Ahlaki Olmayan Davranışlar

Yolsuzluk, işletme çalışanlarının, kendilerine duyulan güveni, kişisel çıkar elde etmek amacıyla (rüşvet, çıkar çatışmaları vb.) kötüye kullanmaları olarak açıklanabilmektedir (Golden, Skalak, & Clayton, 2006). Eylem, işletme çalışanının, işletme dışı bir taraf ile işbirliği yapması suretiyle gerçekleştirilir (Leung, 2011).



Şekil 3. Ahlaki Olmayan Davranışlar Hile Çeşitleri

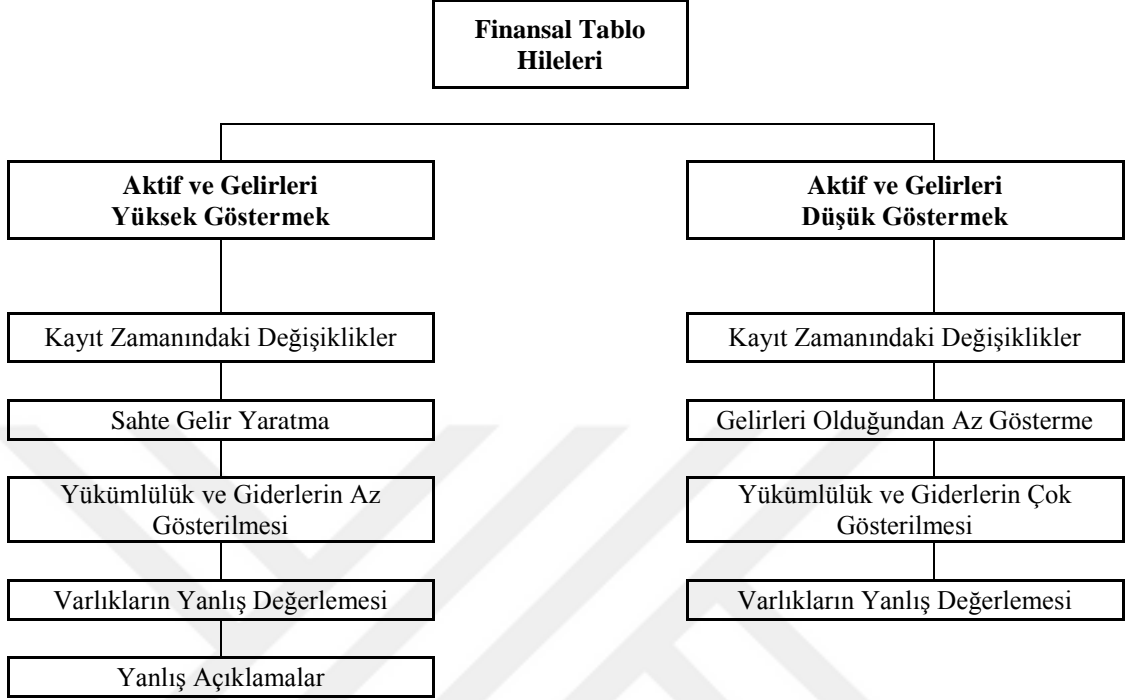
Kaynak: ACFE, Report to the Nations, 2016

### 1.1.3 Hileli Finansal Raporlama

Finansal raporlama hileleri, finansal tablo kullanıcılarını yanıltmak amacıyla finansal raporlardaki tutar ve açıklamaların bilinçli olarak yanlış ifade edilmesi veya tamamen göz ardı edilmesi olarak tanımlanabilir. Muhasebe hesaplarında tahrifat yapılmasından, muhasebe politikalarının yanlış uygulanmasına kadar çeşitli yollarla işletmenin durumu olduğundan farklı gösterilebilir. Bu hileler daha çok işletmenin üst kademelerdeki yöneticileri tarafından gerçekleştirilebildiğinden, ortaya çıkarılma sıklıkları diğer hileler kadar fazla olmasa da, sonuçları itibarıyla hissedar ve



yatırımcılar üzerindeki etkisi çok daha fazladır (Golden, Skalak, & Clayton, 2006). ACFE'nin yayınlamakta olduğu hile raporları da bu sonuçları doğrular niteliktedir.



**Şekil 4. Finansal Tablo Hile Çeşitleri**

**Kaynak: ACFE, Report to the Nations, 2016**

Bu hilelerin her birinin gerçekleşme sıklığının ve işletmeye verdikleri maddi zararın boyutunun farklı olduğu kolaylıkla tahmin edilebilir. 2016 yılı ACFE Hile Raporu, varlıkların kötüye kullanımının en sık rastlanan hile türü olmasına rağmen, maddi olarak verdiği zararın diğer hile türlerine göre daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, hileli finansal raporlama en az gerçekleşen hile türü olmasına rağmen, sebep olduğu zarar çok daha geniş çaplı ve yüksek tutarlı olmaktadır. 2000'li yıllarda meydana gelen Enron, Worldcom gibi şirket skandalları neticesinde finansal raporlama hilelerinin yaratabileceği sorunların boyutları açıkça görülmüştür. Buna rağmen şirketlerin, yönetici ve ortaklarına karşı hukuki yaptırım uygulama ihtimallerinin, çalışanlarına oranla daha düşük olduğu görülmektedir. Bunların neticesinde finansal tabloların şirketlerin finansal durumunu doğru yansıttığına dair yatırımcının güvenini tekrar kazanabilmek adına, 2002 yılında Amerika'da Sarbanes-Oxley Yasası ("SOX") yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile aynı zamanda bağımsız denetçilerin yürüttüğü denetim uygulamalarındaki ihmellere de son verilmesi hedeflenmiştir (Silverstone & Sheetz, 2007).

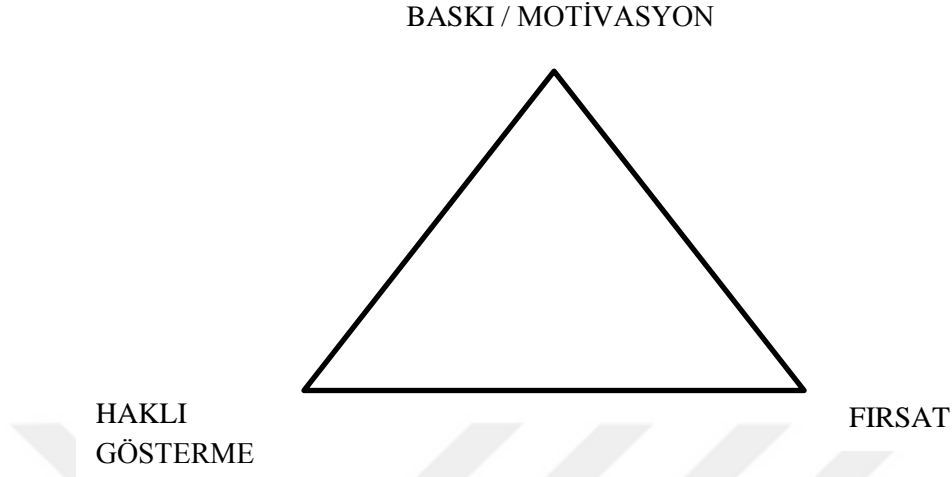
Hilenin önemli bileşenlerinden bir tanesi de gizleme eylemidir. Hileyi yapan kişi hilenin varlığından haberdar olunmasını istemez. Hile ortaya çıksa bile, kendisiyle bağlantı kurulmaması için mümkün olan her şekilde hileyi gizlemeye çalışacaktır. Hile tespit edilip ortadan kaldırılmadığı sürece, bir hileyi diğer bir hile ile kapatmaya kadar gidebilecektir. Örneğin varlıkların kötüye kullanımı, artık gizlenemediği noktada hileli finansal raporlama hilesine dönüşebilecektir (Zack, 2009).

Küçük ya da büyük, özel ya da kamu işletmesi olmalarına bağlı olmaksızın her işletmenin nihai amacı kâr elde etmek ve faaliyetlerine devam etmektir. Bu nedenle işletmeler finansal zorluklarla karşılaştıklarında, çalışanlar işlerini kaybetme korkusu, benzer pozisyonda iş bulamama endişesine kapılmaları son derece doğaldır. Böyle bir durumda işletmenin devamlılığının sağlanması birincil hedef haline gelmekte, bu da işletme yönetiminin etik olmayan kararlar almasına neden olabilmektedir. Finansal zorluk içerisindeki işletmeyi ayakta tutma motivasyonu ile finansal raporlama hilelerine başvurulabilmektedir (Cendrowski & Petro, Fraud Deterrence as a Business Management Tool, 2007).

## **1.2 Hilenin Unsurları**

Çalışanların çoğu kariyerlerine işlerinin gereğini dürüstçe yerine getirerek başlamakta ve hile yapma fırsatları olsa bile bu yola başvurma ihtiyacı duymamaktadır (Pedneault, Fraud 101 Techniques and Strategies for Understanding Fraud, 2009). Ne var ki kişilerin dürüstlük algıları zaman içinde değişebilmekte veya finansal zorluklar hileye başvurmayı cazip kılabilir. Hile yapanları, kendilerine duyulan güveni suistimal etmeye iten nedenleri ilk defa araştıran Donald R. Cressey, 250 hile suçlusu ile yaptığı görüşmeler sonucunda hile eyleminin gerçekleşmesi için üç ortak unsur bulunması gerektiği sonucuna varmıştır (Gbegi & Adebisi, 2013). Cressey'in tespit ettiği bu üç unsur, finansal tablo denetiminde hile değerlendirilmesine ilişkin SAS 99 ve BDS 240 Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları standardında “baskı, fırsat ve haklı gösterme” olarak yer almaktadır. Hile üçgeni olarak tabir

edilen bu üç unsurun var olması, hilenin gerçekleşmesi için gerekli ortamı sağlamaktadır.



**Şekil 5. Hile Unsurları**

**Kaynak:** Wolfe, David T.; Hermanson, Dana R. **The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud**, 2004

Baskı, çalışanların yetersiz maaş alması, fazla çalışması, finansal zorluk içerisinde olmaları veya finansal yeterliklerini aşan bir hayat standardı sürmeleri ile ortaya çıkabilmektedir. Haklı gösterme hilekârın davranışını makul sebepler yaratarak aklama sürecidir. Zayıf iç kontrol sistemleri veya dikkatsiz kontroller ise hilenin gerçekleştirilmesine fırsat sağlamaktadır (Alleyne & Howard, 2005). Son yıllarda dördüncü bir unsur olarak “kabiliyet” etkeninin göz önünde bulundurulması ile hilenin tespit ve önlenmesinde daha verimli olunabileceği görüşleri öne çıkmaktadır. Kişisel özellikler ve yetenekler, hilenin gerçekleştirilmesin önemli bir role sahiptir (Wolfe & Hermanson, 2004).

Hile karosu olarak isimlendirilen bu teori, hile yapmak için uygun fırsatların mevcut olması, kişide baskı ve haklı gösterme unsurlarının bulunması durumunda bile, bu fırsatları fark edip istismar edebilecek bilgi ve kapasiteye sahip olmayan bir kişinin hile eylemini gerçekleştirmesinin zor olduğu belirtilmektedir. “Kim hile fırsatını görerek bu fırsatı eyleme dönüştürebilir?” sorusunun sorulması ve kabiliyet unsurunun hile üçgeni teorisinde yer alan hilenin unsurlarına bir katkı olarak görülerek hile riskinin değerlendirilmesi esnasında dikkate alınmalıdır (Wolfe &

Hermanson, 2004). Hilenin önlenmesi ve hilenin önüne geçilmesi proaktif fark, aynı denetim bilgilerinin farklı amaçlar için kullanıldığı bu noktada doğmaktadır.

### **1.2.1 Baskı / Motivasyon**

Baskı, kişiyi neticede suç işlemeye sürükleyen ihtiyaç veya sebep olarak açıklanabilir. Hilenin motivasyon unsuru, bir diğer deyişle baskı, farklı nedenlerle ek gelir yaratma isteğini doğuran unsurdur. Bu unsurun varlığı, kaynağı kumar gibi yasadışı eylemler olsa bile, daha önce kurallara bağlı yaşamış kişileri hile yapmaya teşvik edebilmektedir. Motivasyon unsuru da hilenin kendisi gibi çoğu zaman önemsiz sebeplerle ortaya çıkarak zaman içinde artma eğilimindedir (Cendrowski & Martin, The Fraud Triangle, 2007).

Kişinin hileye başvurmasını tetikleyen baskı ya da ihtiyaç olarak açıklanabilecek olan baskı unsuru, çalışanların maddi sıkıntı çekmesi, yüksek borç altında olması gibi finansal sebeplerle ortaya çıkabileceği gibi, işyerinde elde edilmesi güç hedefler verilmesi veya kusurlu yapılmış bir işin gizlenmek istenmesi gibi finansal olmayan sebeplere de dayanabilir (Coenen, 2008). Baskı unsuru, hilenin yapılmasındaki ilk kıvılcım olarak tanımlansa bile, baskı altında olan her çalışanın hile yapacağı anlamına gelmemektedir (Gbegi & Adebisi, 2013).

Her zaman için etik, sosyolojik ve psikolojik değerleri ve adalet anlayışı farklılaşmış, beyaz yaka suçları da dâhil olmak üzere her çeşit suçu işlemeye hazır ve dahası istekli insanlar olmuştur. Farklı bir bakış açısı ile günümüzde teknolojinin ve sosyal medyanın önemi arttıkça, kişilerin sosyoekonomik konumlarını yükseltme ihtiyacı duymaları, ekonomik olarak kendilerini zorlayan hayat standardını benimsemelerine de neden olabilmektedir. Ekonomik baskıların artması, çalışanların hile yapma baskısına çok daha kolay boyun eğmelerine sebep olmaktadır (Singleton & Singleton, 2010).

Çaresi kalmayan kişilerin, akıl almaz eylemleri yapabilecek kapasitede olduğu unutulmamalıdır (Pedneault, Anatomy of a Fraud Investigation, 2010).

Motivasyon/baskı yaratan sebeplere aşağıdaki örnekler verilebilir (Cendrowski & Martin, The Fraud Triangle, 2007):

- **Hayat standardı:** Kişinin kendi finansal gücü ile karşılayamayacağı bir hayat sürdürmesi hile yapmasına sebep olmaktadır. Bu hayat standardı kişinin satın alım gücünün yetmediği pahalı giyim, yemek, varlık alımları, seyahat veya tatil harcamaları, lüks araç alımı gibi harcamalarla sürdürülebiliyor olabilir. Kişinin alım gücünün ötesinde bir hayat sürmesi de, finansal durumunun yetersiz kaldığı noktada hileye başvurmasına sebep olabilmektedir. Bu hayat standardını gözlemleyebilen yönetici veya diğer işletme çalışanları, bu durumu hile belirtisi olarak değerlendirebilmektedir.
- **Yasadışı eylemler:** Uyuşturucu, kumar bağımlılığı veya daha önce yapılan bir hileyi tazmin etme niyeti, kişinin kendisine fon yaratma çabasına girişmesini ve dolayısıyla hileye yönelmesine neden olabilmektedir.
- **Diğer baskılar:** Öngörülemeyen sağlık, eğitim harcamaları ya da kredi kartı borçlarının birikmesi gibi durumlarda kişiler normal kazançları ile bu durumu aşamamaya başladıklarında kendilerine hile yaparak fon yaratmaya yöntemine başvurabilmektedir.

Çalışanların baskı sebepleri çoğunlukla işletme harici kaynaklı olduğundan işletmelerin bu sebepleri kontrol altında tutması zordur. Fakat baskı altındaki çalışanlar için danışmanlık hizmeti sunarak hileye başvurmalarının önüne geçilebilir (Cendrowski & Martin, The Fraud Triangle, 2007).

### 1.2.2 Haklı Gösterme

Temel olarak haklı gösterme, hilekârın kendi istek ve ihtiyaçlarını başkalarınınkinden daha önemli olduğu yönünde bilinçli olarak bir karara varmasıdır (Vona, 2008). Elbette hilekârın ne kadar “haklı” olduğu, kişinin ahlak anlayışı ile bağlantılıdır. Bu süreç kişinin hileli davranışta bulunmasının kendisince “makul” olduğuna karar vermesidir. Ahlaki değerlerden yoksun olan kişiler için bu karar

kolaylıkla alınabilse de, diğerkleri kendi içlerinde bir ikna süreci yaşayarak kendilerini haklı görmeye çalışabilmektedir. Hak ettiklerini düşündükleri bir prim veya zam yerine hileli davranışı koyarak, aldıklarını yerine koyacaklarını düşünerek veya zaten kimsenin fark etmeyeceğini söyleyerek hileli davranışları için bahaneler üretebilmektedir. Haklı gösterme işletmeler için en tehlikeli hile unsurudur çünkü kontroller en az bu unsur üzerinde bulunmaktadır ve işletmenin çalışanların düşünce yapılarını değiştirme ihtimalleri bulunmadığından bu unsuru ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır (Coenen, 2008).

Hilekârlar kendi eylemlerini ender olarak bir suç veya işletmenin varlıklarından haksız yararlanma olarak tanımlamaktadır. Hilekârların yaptıkları eylemin yasa dışı olmasını göz ardı edebilmeleri için kendilerini haklı gösterecek sebepleri vardır ve hilekâr bu sebebi bahane ederek hileli eylemi gerçekleştirmekte sakınca görmemektedir. Hilenin yanlış olduğu gerçeğini atatabilecek haklı gösterme sürecinin mevcut olmadığı durumda hile de gerçekleştirilmeyecektir (Cendrowski & Martin, The Fraud Triangle, 2007).

Hile eylemi çoğu zaman küçük miktarlarla başlayıp kişi yakalanmadıkça hileye konu ettiği miktarlar büyüdüğü için, hilenin tutarı ne olursa olsun işletmelerin hileye tolerans göstermemesi gerekmektedir. Ufak bile olsa hilenin gerçekleştirilmiş olması, ilgili kişinin düşünce sisteminde haklı gösterme unsurunun varlığını belirtir ve ilerleyen zamanlarda gerekli koşullar oluşursa daha önemli ve maliyetli bir hilenin de gerçekleştirilebileceğinin göstergesidir.

### **1.2.3 Fırsat**

Kendini baskı altında bulan çalışanlar, finansal sorunlarını işletmedeki pozisyonlarına duyulan güveni suistimal ederek çözebileceklerini ve yakalanma ihtimallerinin düşük olduğunu fark ettiklerinde hileye başvurabilmektedir. Kontrollerin bulunmadığı veya etkin olarak işlemediği bir işletmede kişilere verilen geniş yetkiler, sadece hilenin gerçekleştirilmesini değil aynı zamanda gizlenebilmesini de mümkün kılacaktır (Coenen, 2008). Hile üçgeninde işletmelerin müdahil olabilecekleri hile unsuru fırsat olduğundan, hilenin önlenmesi için iç

kontrol sisteminin işlemediği bir ortam yaratılmasından kaçınılmalıdır. İşlenen suçun sonucunda faydaların hızlı alındığı, suç işlemek için çok fazla fiziksel ve zihinsel çabanın ortaya konmasının gerekmediği ve işlenen suçun tespit edilme ihtimalinin az olduğu durumların, hile için fırsat oluşturacağı bilinmelidir (Kapardis & Kapardis, 2004). İç kontrol sisteminin yetersiz kaldığı veya etkin işlemediği durumlar hilenin gerçekleştirilmesine fırsat yaratabilecektir.

Çoğu hilenin küçük miktarlarla başladığı unutulmamalıdır. Hilekârlar iç kontrollerde bir açık bulduklarında “hata” olarak açıklayabilecekleri küçük miktarlı hileler ile bu açığı test etmektedir. Yakalanmadıkları sürece bu kontrol açığını istismar etmeye ve daha yüksek miktarlı hileler gerçekleştirmeye devam etmektedir. Örneğin tahsilat yapma yetkisi olan bir çalışan aynı zamanda işletme alacaklarına kayıt yapma yetkisine de sahipse, yapılan tahsilatı alıp öyle bir alacak var olmamış gibi kayıtları düzeltebilecektir.

Hilenin üç unsuru arasından, fırsat unsurunu ortadan kaldırmak hileye karşı en etkili çözümü sunmaktadır. İşletmeler baskı ve haklı gösterme unsurlarına karşı tetikte kalmakla birlikte iç kontrol sisteminin etkin ve verimli işlemlerini sağlayarak ve iç kontrolleri güncel tutarak fırsat unsurunu büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. İç kontrol sistemlerinde var olabilecek kısıtlamalar ise fırsat unsurunun oluşmasına sebep olacaktır. İşletmenin iç kontrollere uyulmasını teşvik eden bir etik kültürün noksanlığı, personelin operasyonel prosedürler hakkında eğitim ve bilgilendirmesine önem verilmemesi, personel mevcut prosedürlere uymadığı durumlarda yaptırım uygulanmaması, olağandışı işlemlere veya kırmızı bayrak olarak tanımlanmış olan hilenin belirtilerine dikkat edilmemesi, iç kontrol sisteminin etkin ve verimli işlemlerine yönelik kısıtlamaları oluşturmaktadır. Bu kısıtlamaları ortadan kaldırmaya yönelik önlem alınmadığı takdirde fırsat unsurunu ortadan kaldırmaya yönelik önlem alındığını söylemek de mümkün olmayacaktır (Queensland Treasury, 2016). Hile ve usulsüzlüklerin ortaya çıkarılmasıyla ilgili olarak bağımsız denetimin doğasından kaynaklanan kısıtlamalar nedeniyle de her zaman için hileli işlemlerin tespit edilememesi riski mevcuttur. Hile ve usulsüzlüğe neden olan eylemlerin muvazaalı işlemlerle desteklenerek gizlenmesi bağımsız denetçinin hileyi ortaya çıkarması zorlaştıracaktır (SPK X.22).

Kısaca belirtildiği üzere, hilenin unsurlarından baskı ve haklı gösterme unsurlarının kişilere bağlı olması, bu unsurların varlığını tespit etmeyi zorlaştırmaktadır. Hile unsurlarından birinin noksanlığı neticesinde hilenin gerçekleşmeyeceği göz önüne alındığında, hile unsurlarından en az birinin ortadan kaldırılması, hilenin proaktif olarak önlenmesine katkı sağlayacaktır (Leung, 2011).

### **1.3 Hilenin Belirtileri**

Hilenin belirtilerini tanıyarak bu belirtilere karşı tetikte olmak, hilenin erken tespit edilmesi açısından önem taşımaktadır. Mükerrer ödemeler, destekleyici belgelerin bulunmadığı muhasebe kayıtları, vadesi geçmiş alacakların takip edilmemesi, bazı çalışanların izin kullanmaması, maaş bordrolarında imza bulunmayan personel, mal teslimlerinde eksiklikler, açıklanamayan giderler, müşterilerden gelen şikâyetler veya kurum içi ihbarlar hilenin varlığına yönelik belirtilerden bazılarıdır.

Hilenin devam ettiği süre ile meydana gelen maddi zarar arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta, hile tespit edilmeden ne kadar uzun süre devam ederse, hilenin maliyeti o kadar yüksek olmaktadır (ACFE, 2016). Hilenin erken tespit edilebilmesi de bu nedenle önem kazanmaktadır. Geleneksel yöntemlerden farklı olarak işletmeler proaktif yöntemleri kullanarak hileye karşı önlem alabilmektedir.

#### **1.3.1 Hilekâr Analizi**

Hileyi engellemek veya tespit edebilmek için işletmenin\* şüphecilği elden bırakmadan, hilekâr bakış açısını anlaması hatta daha ileri giderek bir hilekâr gibi düşünebilmesi gerekir (Silverstone & Sheetz, 2007). İşletme kaynaklarına kolay erişimi olan, birden fazla görevde sorumlu olan (fatura kesmek, tahsilat yapmak, muhasebe kayıtlarını yapmak gibi), çalışanlara veya iç kontrol üzerinde yetki sahibi olan kişilere duyulan güven, bu kişiler üzerindeki kontrolleri aksatacak seviyeye

---

\* Burada sözü geçen işletme kelimesiyle vurgulanmak istenen, işletmenin içerisinde hile riski yönetiminden sorumlu olan yönetici, iç denetçi veya yararlanılıyor ise bağımsız denetçidir.



gelmemelidir. İşletmede güven duyulan kişilerin, paylaşmadıkları bir finansal problem ile karşılaştıklarında ve bu problemi ellerinde tuttıkları yetkiler ile çözebildiklerinde kaçınılmaz olarak hile yapabildikleri unutulmamalıdır (Coenen, 2008).

Hilekârlar arasında yapılan araştırmalarda genellikle benzer koşulların hileye sebep olduğu görülmektedir, işinden memnun olmayan, madde veya kumar bağımlılığı olan, finansal borçları artan, “diğer çalışanların da hile yaptığını” gören ve yakalanmayacağını düşünen kişiler, hile yapmaya yatkın olmaktadır (Alleyne & Howard, 2005).

Kayıtlara geçirilen hile vakaları incelendiği zaman, hile eylemine karışanların bir takım karakteristik özelliklerinde yığılma olduğu görüşüne ulaşılmıştır (ACFE, 2016). ACFE 2016 yılı Hile Raporu, hile yapanların;

- %40'ını çalışanlar, %37'sini müdür/yöneticiler, %19'unu ise işletme sahiplerinin ve üst yönetimin oluşturduğunu,
- %55'inin 31-45 yaş aralığında ve %69'unun erkek olduğunu,
- %42'sinin 1-5 yıl arasında, %27'sinin ise 5-10 yıl arasında işletmede çalıştığını,
- Çalışanların hile yapma olasılığı daha yüksek olsa da, işletme sahiplerinin yaptıkları hileler ile daha fazla zarara neden olduğunu ve hilenin tespit edilmesinin daha uzun sürdüğünü,
- Eğitim düzeyi yükseldikçe hilelerin daha karmaşık, tespit edilmesinin daha zor ve işletmeye maliyetinin daha yüksek hale geldiğini ortaya koymuştur.

Hileye maruz kalan işletmelerde yapılan anketlerde, hilekârın %56 oranında işletme içinden, %40 işletme dışından olduğu belirtilmiştir. Hilekârın işletme içinden olmasının hilenin önüne geçilmesi için bir avantajı, iç kontrollerin süreç ve politikaların iyileştirilmesiyle, işletme içinde mevcut olan hile riskinin azaltılabilecek olmasıdır. İşletme dışından birinin yaratacağı riski azaltmak bundan çok daha zor olacaktır (PWC, 2014). Bu nedenle işletmelerin bu avantajı kullanarak, hilenin

önlenmesinde ve denetiminde proaktif yöntemleri kullanıyor olması önem taşımaktadır.

Ayrıca “kırmızı bayraklar” olarak nitelendirilen bazı davranışların da hile yapanlar tarafından sergilendiği görülmüştür. Kişinin imkânlarını aşan bir hayat standardı sürdürmesi, finansal sıkıntıda olması, müşteri ve tedarikçilerle olağandışı bir yakınlıkta olması, görev ve sorumluluklarını paylaşmaya yanaşmaması, en çok görülen hile belirtilerindendir. Bu belirtiler, işletme tarafından kontrol edilebilen hile unsurlarının ortadan kaldırılması ve değişen hilekâr profiline göre kontrol ortamının güncel tutulması için birer işaret olarak algılanmalıdır (ACFE, 2014).

### **1.3.2 Kırmızı Bayraklar**

Bir şirketin operasyonlarında veya şirket yapısı içerisinde, hilenin erken tespit edilmesini sağlayan uyarılar yer alabilmekte, hatta gerek tahrif edilmiş veya doğruluğu sorgulanabilir belge ve dokümanların gerekse de çalışanlar arasındaki alışılmışın dışındaki ilişkilerin varlığı gibi hilenin gerçekleştiğine ilişkin bir takım işaretler görülebilmektedir (Coenen, 2008). Şirketlerin bu tür işaretleri tanımaları muhtemel bir hile vakasını tespit edebilmeleri açısından önem taşıdığından, en ufak bir işaret bile göz ardı edilmemelidir (Sweat, 2008).

İşletme içerisinde gerçekleşen her hilenin arkasında bıraktığı iz fark edilmeli ve bu izler – kırmızı bayraklar olarak açıklanmış olan işaretler – incelenerek bir suistimale işaret edip etmediği araştırılmalıdır. Kırmızı bayraklar doğru analiz edildiği sürece etkin bir proaktif hile tespit yöntemi olarak kullanılabilir. Hile belirtileri muhasebe sistemindeki işaretler (cari hesaplardaki mutabakatsızlıklar, denkleşmeyen hesaplar vb.), iç kontrol sistemindeki zayıflıklar (görevlerin ayrılığı ilkesinin mevcut olmaması vb.), analitik belirtiler, çalışanların mürif ve olağandışı hayat standartlarının olması gibi gruplarda incelenebilir (Güneş, 2014).

### **1.3.2.1 Yapısal Kırmızı Bayraklar**

İşletmelerde görevlerin ayrılığı ilkesinin yerleşmemiş olması hile yapılmasına uygun fırsatlar yaratabilmekte veya şirketin faaliyet ve süreçlerine aşına olan çalışanlar mevcut zayıflıkları istismar edebilir (Coenen, 2008). Coenen (2008)'e göre, şirket kültürünün çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler ile ortaklara yönelik etik davranışlar ortaya koyması ve bu davranışların üzerinde durması, hile kaynaklı problemlerin daha az yaşanmasını sağlayabilmektedir. Üst yönetimden sorumlu olanların, çalışanlara örnek teşkil edecek davranışlar sergilemesi de, etik kültürünün yerleşmesine yardımcı olacaktır.

ACFE Hile Raporu'nda (2016) da belirtildiği üzere, şirketin iş ilişkisi içinde bulunduğu firmalar ile şirket personelinin birlikte çalıştığı süre uzadıkça, muhtemel bir hilenin neden olacağı maddi zarar da artacaktır. Çalışanlar arasında rotasyon olması, bu tür kişisel ilişkilerin hile ile sonuçlanması ihtimalini azaltabilmektedir.

Şirketlerin çalışanlarına uyguladığı eğitim programlarının hile ve etik politikaları da içermesi de yine çalışanların bu politikalara bağlı kalmasını sağlayabilecektir. Elbette etik politikaların sadece varlığı değil, aynı zamanda istikrarlı bir şekilde uygulanıyor olması ve her türlü ihlalin uygun bir ceza ile cezalandırılıyor olması gereklidir (Coenen, 2008). Aynı zamanda şirketlerin hırsızlık ve varlıkların kötüye kullanımı hilelerine yönelik fiziksel güvenlik önlemlerini, bilgi hırsızlığı ve hilenin elektronik delillerinin gizlenmesini önlemek amacıyla da elektronik güvenlik önlemlerini almaları önem taşımaktadır.

### **1.3.2.2 Çalışanlara İlişkin Kırmızı Bayraklar**

Çalışanlara ilişkin kırmızı bayrakların tespit edilebilmesi ve bu işaretlere karşı önlem alınması, hile karşıtı politikalar içerisinde proaktif olarak uygulanan yöntemlerden biridir. Bu hususta işletmelerin insan kaynakları departmanının yürüteceği özgeçmiş araştırmaları, işe alımlardan önce yapılacak karakter analizleri, etik kültürünün yerleştirilmesi ve personel eğitimlerinin verilmesi gibi uygulamalar çalışan hilelerinin önüne geçilmesinde etkili olacaktır (Özkul & Özdemir, Çalışan

Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, 2013).

Yeterli sayıda ve doğru iş tecrübesiyle personel çalıştırılması, çalışanların beklentileri karşılayamama veya görevlerini yerine getirememelerini saklamak adına hileye başvurularının önüne geçebilecektir. Aynı zamanda, yeterli eğitim ve deneyime sahip olmayan bir çalışanın işinin gereğini yerine getiremeyecek olması durumunda da bu yetersizliği hile ile örtbas etmeye çalışabileceği unutulmamalıdır (Coenen, 2008).

Ayrıca, etik ve dürüst olmayan davranışlar gösteren personelin bu davranışlarının personel dosyasında kayıt altına alınması ile ilerleyen zamanlarda bu personelin hile yapmasına daha müsait – örneğin direkt nakit para ile çalışılan – pozisyonlara terfi etmenin önüne geçilebilir.

Personel maaşlarının yeterli ve piyasa düzeyinin altında olmaması, çalışanların hile ve hırsızlığa başvurularının önüne geçebilir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını düşündükleri zaman kendilerini hile yapmak için haklı görebilmektedir (Özkul & Özdemir, Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, 2013).

### **1.3.2.3 Operasyonel Kırmızı Bayraklar**

Şirketin faaliyetlerini devamlı olarak zaman kısıtlaması altında ve acele ederek sürdürüyor olması, uyulması gereken süreçlerin göz ardı edilebileceği anlamına gelebilmektedir. Bu durumda çalışanların olağandışı bir durumu tespit etmesi zorlaşmaktadır. Şirket içinde personelin yetkilerindeki belirsizlikler, personelin şüpheli, etik olmayan bir davranış gördüğü zaman bu durumu kime bildireceği hususunda çelişkiye düşmesine neden olabilmektedir. Şirket içindeki hiyerarşinin net olması ve bütün çalışanların bu hiyerarşiyi anlamış olması, etik olmayan davranışların kime iletileceğini netleştirecektir (Coenen, 2008).

Şirketlerde iç kontrollerin eksikliği en önemli kırmızı bayraklardan birisidir. Olmayan iç kontrol sistemi çalışanların şirkete zarar verebilecek davranışlar sergilemek konusunda kendilerini daha rahat hissetmelerine sebep olacaktır. Örneğin az çalışana sahip şirketlerin çalışan sayılarının yetersiz olmasını ileri sürerek görevlerin ayrılığı ilkesine bağlı kalmaması, tek bir kişiye fazla yetki verilmesine neden olacaktır. Şirketin yüksek hile riski taşıdığı alanlarda mutlaka iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi gerekir.

#### **1.3.2.4 Muhasebe Sistemlerindeki Kırmızı Bayraklar**

Etkin bir iç kontrol sisteminin eksikliği hem muhasebe sistemi hem de şirket yapısı için kırmızı bayrak olarak nitelendirilebilir. Çalışanların hiçbirinin hileye başvurmamış olması durumunda bile muhasebe kayıtlarının tamamının hatasız girilmiş olması ihtimali oldukça düşüktür. Fakat takip ve kontrol edilebilir bir belgeleme sisteminin olması, hataların kolaylıkla tespit edilmesine yardımcı olacaktır. Muhasebe kayıtlarının kontrolünün yapılmıyor olması, çalışanların yaptıkları hilelerin tespit edilemeyeceğini varsaymalarına sebep olacaktır. Kayıtların eksik bilgilerle yapılması, hileye ilişkin kanıtların saklanması da kolaylaştıracaktır. (Coenen, 2008). Belgelerde tahrifat yapılması, kaybolan belgeler, evraklardaki tarih uyumsuzlukları, orijinal olmayan belgeler, şüpheli imzalar, birbiriyle çelişkili belgeler muhasebe sistemindeki belirtilere örnek verilebilir (Demir, 2014).

Hesap ve kayıtlarda tespit edilen bir yanlışlığın altında mantıklı bir açıklama bulunamadığında hilenin varlığından şüphelenilebilir. Dönem sonu bakiyelerinin analitik olarak incelenmesi, dönemler arasında yüzdese ve tutarsal karşılaştırma yapılması neticesinde finansal tablolarda sebebi tespit edilemeyen değişimler tespit edilebilir. Muhasebe kayıtlarının olağandışı tarihlerde (mesai saatleri dışında veya hafta sonu) yapılması, şirketin normal faaliyetlerine nispeten çok sık veya çok seyrek yapılan işlemler, olağandışı tutarlar, ilişkili taraflara veya sürekli çalışılmayan firmalara yapılan yüksek tutarlı ödemeler gibi sorgulanabilir eylemler, muhasebe sistemlerindeki muhtemel kırmızı bayraklara örnek olarak gösterilebilir (Coenen, 2008).

### 1.3.2.5 Finansal Performansa İlişkin Kırmızı Bayraklar

Şirketlerin sık yaptıkları hatalardan birisi, gerçekleştirilmesi oldukça zor olan performans hedefleri koymalarıdır. Performans hedeflerinin yüksek olması, şirketlerin büyüme planlarının bir parçası olarak görülse de, hedeflerin altında kalan çalışanlar hileye yönelebilmektedir (Coenen, 2008).

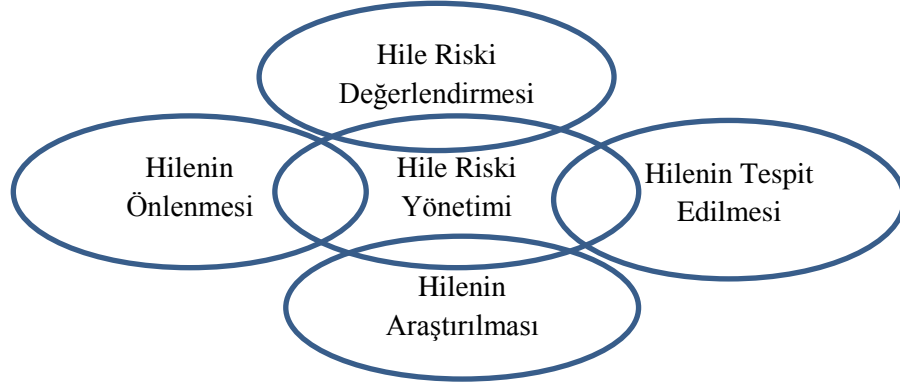
Sektöre göre önder konumda olan şirketler incelenirken, şirkette entelektüel sermaye, operasyonel verimlilik gibi artı değer yaratan niteliklerin bulunmadığı görülüyor ve buna rağmen büyük bir başarı elde edilebiliyorsa durumun dikkatlice incelenmesi gerekmektedir. Giderlerin eksik gösterilmesi veya gelirlerin şişirilmesi gibi finansal tablo hilelerinin yapılmış olması ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. (Coenen, 2008). Çalışma sermayesi yetersiz veya yüksek borç yükü altında olan şirketler de daha yüksek hile riski taşımaktadır. Şirketin oran analizlerinin yıllar ve üçer aylık dönemlerle karşılaştırılması, kâr marjının azalıyor veya operasyonel giderlerin artıyor olması gibi durumların önceden görülmesi ile bu alanlardaki hilenin erkenden tespit edilebilmesine yardımcı olacaktır. Oranların diğer şirketler ve sektör ortalamaları ile karşılaştırılması ile sektörden daha düşük olan devir hızları veya yüksek büyüme oranları gibi olağandışı sonuçların çıktığı alanlar tespit edilebilecektir (Coenen, 2008).

Faaliyette bulunan sektörün değişken yapısı, müşteriye bağımlılığın yüksek olması, azalma trendi gösteren kâr marjı veya hukuksal problemler de, finansal performansa ilişkin kırmızı bayraklar arasında sayılabilir.

## 2. HİLE RİSKİ VE YÖNETİLMESİ

Hile riski, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri esnasında işletme içerisinde hileli eylemlerin meydana gelme olasılığını ve işletmenin bu olasılıklar karşısındaki yeterliliğini ifade etmektedir (Akdemir, 2010). Çoğunlukla daha önce hileye maruz kalmış şirketlerce benimsenmiş olan hile riski yönetimi, finansal raporlama skandallarının ortaya çıkması ile birlikte daha fazla şirketin dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde çalışmanın amacı doğrultusunda hile riski ve yönetilmesi süreci proaktif yaklaşımlar içerisinde ele alınmaya çalışılmıştır. Hile riskini ortadan kaldırmanın mümkün olmaması, işletmenin hilenin önlenmesi ya da hilenin mümkün olan en hızlı şekilde tespit edilmesi için proaktif yaklaşımları hile riski yönetimi süreçlerine dahil etmesini zorunluluk haline getirmiştir. Aksi takdirde işletmelere uygun tedbirlerin alınması için hile ile karşılaşmak kaçınılmaz bir başlangıç noktası olacaktır. Proaktif yaklaşımlarla anlatılmak istenen, hile ile karşılaşmadan risklerin öngörülmesi ve gerekli önlemlerin önceden uygulamaya konulabilmesidir.

Bütün işletmeler için geçerli olacak tek bir hile riski yönetimi politikasından bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle işletmenin kendisini ve paydaşlarını hilenin olumsuz etkilerinden korumak için faaliyet alanını, işletmenin büyüklüğünü, işlemlerin karmaşıklığını göz önüne alarak kendine özgü politikaları oluşturması ve bu politikaları sürekli güncel tutması gerekmektedir (ACFE, 2009). İşletmenin hile riski yönetimi kapsamında hile riskini değerlendirmesi; risk içeren alanların belirlenmesi, etki-olasılık analizleri ile riskin ölçülmesi, uygulanacak strateji ve kontrollerin belirlenmesi gibi adımları içermelidir (CIMA, 2014).



**Şekil 6. Hile Riskinin Yönetilmesi**

**Kaynak:** PricewaterhouseCoopers, **Fraud, A Guide to Its Prevention, Detection and Investigation,** 2008

Hile riski değerlendirme, işletmelerin hile riski yönetimi kapsamında uyguladığı adımlardan bir tanesidir. Bu değerlendirme, hile risklerinin tanımlanması, riskin ölçülmesi ve riske yönelik stratejilerin belirlenmesi adımlarını içerir. Hile riski değerlendirmesinin amacı hileyi yakalamak değil, hile riskinin yüksek olduğu alanların görülerek henüz hile gerçekleşmeden önüne geçebilmek ve bunun için gereken tedbirleri alabilmektir.

Hile, işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör ve zaman dilimi dikkate alınmaksızın her işletme için kurumsal bir problemdir. Hileyle mücadelede yönetimin öncülüğüyle hilekârdan daima bir adım önde olmak için kontrol faaliyetlerinin proaktif bir biçimde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir (Özkul & Özdemir, Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, 2013). Proaktif uygulamalar sadece süreçlerin iyileştirilmesinden ziyade, işletmenin etik ve kurum kültürünü geliştirmesi ile mümkündür

İşletmelerin hileye karşı uygulayabilecekleri dört yöntem bulunmaktadır: (1) hilenin önlenmesi, (2) hilenin proaktif olarak tespit edilmesi, (3) hileden şüphelenildiği noktada uygulanan hile incelemesi ve (4) hile yapanlara yönelik yasal takip. Pek çok işletme, görünürde daha az maliyetli olduğunu düşündükleri son iki yöntemi hile karşıtı politikalarında kullanmayı tercih etmekte, fakat bu yöntemler



uzun vadede daha maliyetli olmaktadır (Albrecht, Albrecht, Albrecht, & Zimbelman, 2011). Hile ve yolsuzluğun önlenmesi, uzun vadede erişilmesi gereken bir hedef olarak görülmekteyken, işletmelerin hileyi gerçekleştikten sonra tespit etmek ve akabinde hile eylemine karışanları cezalandırmak hususunda daha etken olmaktadır (Donohue, 2015).

Hile risklerinin tanımlanması, işletmenin doğal risklerini, herhangi bir kontrol mekanizmasının var olmaması durumunda hilenin ortaya çıkmasının en muhtemel olduğu riskli alanların belirlenmesini ifade etmektedir. Bu aşamada işletmelerin aşağıdaki soruları kendilerine yönelmeleri beklenebilir (Albrecht, Albrecht, Albrecht, & Zimbelman, 2011):

### **İşletmenin hangi bölümünde hile yapılma olasılığı daha yüksektir?**

Her işletmenin iş akışı ve faaliyet yönetimindeki farklılıkları göz önüne alarak kendisine ait riskli bölümleri tespit etmesi gerekecektir. Örneğin bir şirkette nakit tahsilatlar ve ödemeler aracılığı ile kasa hile riski içeriyorken, bir diğerinde tüm tahsilat ve ödemeler banka aracılığıyla yapılmakta olabilir.

### **Çalışanlarımızdan hangisinin pozisyonu hile yapmaya müsait?**

Bölüm 1.3.1’de bahsedilmiş olan hilekâr analizi, çalışanlar arasında hileye yatkınlığı olanların tespit edilebilmesi için bir yöntemdir. Bunun yanı sıra, çalışan anketleri\*, görev ve yetkilerin ayrıştırılmadığı bölümlerdeki pozisyonlarda yer alanların hile yapma ihtimalinin yüksek olduğu düşünülebilir.

### **Bu hileler gerçekleşmiş olsaydı, ne tür işaretleri olurdu?**

Hile riskinin yüksek olduğu bölümler ve pozisyonların tespit edilmesinin ardından, bu hilelerin gerçekleşmiş olması durumunda ortaya çıkacak belirtilerin bilinmesi, hilenin erken tespiti hususunda işletmelere yardımcı olacaktır. Literatürde

---

\* Çalışan memnuniyet anketleri, insan kaynakları departmanları tarafından yapılmakta olup, çalışma koşullarındaki eksiklikleri görerek iyileştirme amacının yanı sıra, bulunduğu pozisyondan memnun olmayan, takdir edilmediğini düşünen, maddi olarak tatmin olmayan (diğer bir deyişle hile üçgeninde yer alan “haklı çıkarma” unsuruna ilişkin özellikleri taşıyan) çalışanları tespit edebilmek için kullanışlı bir araçtır.

“kırmızı bayraklar” olarak kabul edilen bu belirtiler fark edildiğinde, uyarı olarak kabul edilerek araştırılmalıdır.

İşletmenin risk tanımını yapması ve tüm potansiyel risklerini tespit etmesinin ardından, bu risklerin gerçekleşme olasılığı ve yaratacakları etki analiz edilerek riskin vereceği zararın boyutu ölçülmelidir. Bu analiz için nicel (her bir etki ve gerçekleşme olasılığı için sayısal bir değer kullanılması) veya nitel yöntemle (etki ve gerçekleşme olasılığına düşük-orta-yüksek gibi değerler verilmesi) şeklinde yapılabilir. İster nicel, ister nitel yöntemle yapılıyor olsun, mutlaka risklerin birbirleri ile karşılaştırılmasına imkân sağlamalıdır (CIMA, 2014).

Hile riski değerlendirmeleri, işletmelerin özellikle göz önünde bulundurmaları gereken bir hile karşıtı yöntemi göz ardı edip etmediklerini anlayabilmek için kullanılabilir (PWC, 2014). Örneğin;

- İşletmenin maruz kaldığı risklerin belirlenmesi;
- En fazla tehdit oluşturan risklerin değerlendirilmesi (önem ve gerçekleşme olasılığı göz önüne alınabilir);
- Bu riskleri ortadan kaldıracak veya kabul edilebilir seviyeye indirebilecek kontrollerin tespiti ve değerlendirilmesi;
- İşletmedeki hile karşıtı politika ve kontrollerin genel değerlendirmesi ve
- Kontrollerdeki herhangi bir boşluğun kapatılması için uygun çözümlerin üretilmesi, gibi.

Hile riski yönetiminin işletme genelinde yaygınlaşması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için aşağıdaki adımlar izlenebilir (Pickett, 2007):

- Hilenin nasıl bir tehdit olduğuna dair yönetim kurulu seviyesinden başlayarak detaylı bir etik kültürü oluşturulması
- Hilenin ve sonuçlarının betimlenmesi
- Hilenin önlenmesi, tespit edilmesi ve araştırılması hususunda farkındalığın artırılması
- İşletmenin hileye maruz kalması durumunda finansal kaybın yanı sıra itibar kaybına maruz kalacağını belirtmesi

- Çalışanları hile riski yönetimi konusunda sorumluluk almaya ve hilenin önlenmesinde aktif olarak rol almaya teşvik edilmesi
- Hile riski yönetimi programının kurumsal risk yönetiminin bir parçası olmasının sağlanması

Bu yüzden, işletme için herhangi bir risk değerlendirmesi yapılırken aynı zamanda bu riskten doğabilecek muhtemel hileler de düşünülmeli ve bu risklerin çözümlenmesi basit bir uyum sorununu çözmekten ziyade işleyişlerin geliştirilmesi iyileştirilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir (Pickett, 2007). Bu sürecin yönetilmesinde aşağıdaki hususlar göz önüne alınmalıdır:

- Her bir süreci yöneten kişinin hile riski değerlendirmesinde dahil olmasını sağlamak. Süreçleri sadece kağıt üstünde inceleyerek elde edilemeyecek bilgiye, sürece dahil olanlar ile birlikte yapılacak değerlendirmelerle ulaşılabilir
- Hilenin hedef alanlarını belirlemek ve ayırmak. Bilişim güvenliği, hibe başvuru ve kullanımları, kredi kartı gelirleri, ücretler, çağrı merkezleri, yurtdışı operasyonlar gibi.
- Ani değişimlerin, küçülmelerin, riskli operasyonların hile ihtimalini arttırabileceği unutmamalıdır. Bu gibi durumlarda risk değerlendirmesi tekrar yapılmalıdır.
- Risklerin nasıl bertaraf edileceğini tespit etmek. Bilgi hırsızlığı riskini bilişim teknolojileri kontrolleri ile hileli finansal raporlama riskini, raporlama sistemi üzerindeki kontrollerle bertaraf edebilmek.
- Ortaya çıkabilecek yeni risklere yönelik tetikte olmak.

BDS 240'a göre hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin esas sorumluluk, yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara ait olsa da, denetçi bağımsız denetimini hile kaynaklı "önemli yanlışlık" risklerinin belirlenmesinde, değerlendirilmesinde ve bu tür yanlışlıkların tespit edilmesine yönelik prosedürlerin tasarlayacak şekilde yürütmekle sorumludur (KGK, 2013).

Hileyi önlemek ve tespit etmek için işletmelerin uygulayacağı hile karşıtı programların temel aldığı başlıca yaklaşımlar şunlardır (Singleton T. , Singleton, Bologna, & Lindquist, 2006):

- **Direkt Yaklaşım:** Direkt yaklaşım daha çok yüzleşmeye dayalı ve buyurucudur. Çalışanlara verdiği mesaj “hırsızlık yapmayın, yaparsanız ve bunu fark edersek sizi kovarız” şeklindedir. Hileyi önlemek için çaba harcamak istemeyen işletmelerin bilinçli veya bilinçsiz olarak bu yöntemi uygulamakta oldukları söylenebilir. Eğer işletmelerinde bir hile meydana geldiyse ve bu tespit edilirse, hileye sebep olan çalışan işten çıkartılacak, yüksek olasılıkla hakkında daha detaylı bir soruşturma açılmayacak ve işletme yönetimi de çalışanın nasıl olur da böyle bir eylem gerçekleştirebildiğine şaşıracaktır.
- **Önleyici Yaklaşım:** Önleyici yaklaşımda potansiyel hilekârlar tespit edilmeye çalışılır. Bunun için özgeçmiş incelemeleri, adli sicil kaydı, referans kontrolü ve henüz ülkemizde yeni yaygınlaşmaya başlayan kredi notu kontrolleri yapılır. Karakter analizi testleri ile kişinin dürüstlük ve etik değerleri hakkında fikir sahibi olmaya çalışılır. Böylece hile yapma potansiyeli olan kişinin işe alım sürecinde tespit edilmesi hedeflenir. Ayrıca görevlerin ayrılığı gibi işletmenin iç kontrolleri de önleyici yaklaşımın bir parçası olarak kullanılabilir.
- **Tespit Edici Yaklaşım:** Bu yaklaşımda üst yönetim muhasebe kontrollerini ve iç denetim fonksiyonlarını kullanarak potansiyel hileleri gözlemlemeyi hedeflemektedir. İç denetim uygulamaları ile düzenli olarak varlıkların gerçekliği/sahipliği ve yapılan işlemlerin uygunluğunu doğrulamaktadır. Düzenli yapılan denetimlerin yanı sıra muhasebe kontrolleri de gerçekleşebilecek hileleri ortaya çıkartmak amacıyla kullanılmaktadır.
- **Gözlem Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, varlıkların fiziksel varlığının ve çalışan davranışlarının gözlemlenmesi üzerine kurulmuştur.
- **Araştırmacı/İncelemeci Yaklaşım:** Örnek olarak işletme hırsızlık iddialarını araştırabilir, stoklardaki olumlu ya da olumsuz değişimler

incelenebilir, işletmenin olağandışı bulduğu her tür tutarsızlık incelenerek potansiyel hile olup olmadığı araştırılır.

- **Sigorta Yaklaşımı:** Bu yaklaşım hilenin gerçekleşmesini azaltmaya yönelik değil, işletmelerin muhtemel bir hile neticesinde karşılaşacağı finansal kaybını azaltmaya yöneliktir.

SAS 99, ayrıca bilgi toplama sürecinin akabinde belirlenen risklerin türüne (yönetim veya çalışan), önemlilik, gerçekleşme olasılığı ve yaygınlığına göre ayrıştırılmasını zorunlu kılmıştır. Hilenin yaygınlığından kastedilen, hileden kaynaklı yanlışlığın finansal tabloların tamamında mı yoksa bir bölümünde mi gerçekleştiğine göre ayrıştırılmasıdır (Donaldson, Hengeveld, & Petro, 2007).

## 2.1 Hilenin Önlenmesi

Hilenin önlenmesi, hile karşıtı politikaların işletme içinde benimsenmesi ve caydırıcı politikalar gibi hileyi gerçekleşmeden önce önlemeye yönelik eylemleri içermektedirken, hilenin tespiti, gerçekleşmiş bir hilenin erken safhalarda ortaya çıkartılmasını amaçlamaktadır (Leung, 2011).

Mesleki hilenin sebep olduğu zararlar yıldan yıla artmaktayken, direkt ve endirekt zararları azaltabilmek için hilenin tespit edilmesine ve hilenin önlenmesine yönelik prosedürler kullanılmaktadır (Bierstaker, Brody, & Pacini, 2006).

İşletmelerin uygulayabileceği bu prosedürlerin bazıları aşağıdaki gibidir ve her işletme kendi faaliyet ve organizasyon yapısına göre bunların bir veya daha fazlasını kullanarak kendilerine en uygun politikayı oluşturabilir (Pickett, 2007).

- Dürüstlük ve etik kurallara dayanan bir şirket kültürü oluşturulması
- Gerektiğinde hissedar ve alanında uzman kişilere hilenin önlenmesine ve tespit edilmesine yönelik alınabilecek tedbirler hakkında danışılması
- İşletmeye uygun hile riski yönetimi çerçevesi oluşturulması
- Çalışanların eğitimine önem verilmesi ve sorumlulukların açık ve net bir şekilde tanımlanmış olması
- Sağlam bir gözetim sistemi tasarlanması

- İletişim yollarının açık olması ve işletme çalışanlarının uygulamalardan haberdar edilmesi
- Kırmızı bayraklara dikkat edilmesi, sorunları bildiren işletme çalışanlarının desteklenmesi ve teşvik edilmesi
- “Bizim işletmemizde olmaz” anlayışının terk edilmesi
- İşletmenin hile riskinin yüksek olduğu alanların belirlenmesi ve özellikle bu risk alanlarının üzerinde durulması
- Olağandışı işlemlerin, dışarıdan temin edilen hizmetlerin, yeni kurulan sistemlerin ve büyük projelerin titizlikle gözlenmesi
- İşletme çalışanlarının, kendileri için tasarlanan eğitimlere katılabilmeleri için zaman yaratılması
- Hile riski taşıyan alanların değişebileceğini göz önünde tutarak hile riski politikalarının güncel tutulması
- Çalışan anketleri ile çalışanların işletmeye karşı tavırlarının değerlendirilmesi
- Organizasyonel öğrenme ile kontrollerin iyileştirilmesi
- İşletme genelinde uyumun sağlanması
- Çalışanlar için hedefler belirleyerek aktif katılımın sağlanması
- Merkez ve şubelerin önceliklerinin ayrı ayrı belirlenmesi

İşletme kültürünü değiştirmeye yönelik bu çalışmalara işletme içinde itiraz ve direnişlerin gelebileceği göz önünde bulundurularak, hile karşıtı politikaların uygulanmasının da başlı başına bir hile riski oluşturabileceği de unutulmamalıdır (Pickett, 2007).

### **2.1.1 Dürüst ve Etik Kültürünün Oluşturulması**

Halka açık şirketler ve çok uluslu firmalar hile ve yolsuzluk karşıtı programları güçlendirirken düzenleyici kurumların gerekliliklerine uyum sağlamayı ön planda tutarken, aslında bu politikaların güçlendirilmesinin en büyük faydası işletmelerin hedeflerine ulaşma yetilerini güçlendirecek kurumsal dürüstlüğün sağlanmasıdır. İşletmenin sadece yazılı davranış ve etik kuralları ile faaliyet prosedürleri oluşturmasından ziyade, bu prosedürler gerekli eğitim ile birlikte tüm

işletme çalışanlarına bildirilmeli ve işletmenin en üst kademesinden başlayarak bu prosedürlere uyum sağlanmalıdır (Newman & Neier, 2014).

Hile veya işletme politikaları ile uyumlu olmayan bir eylem gerçekleştiğinde bu eylemin sonuçları üst yönetimin tepkisi ve meseleyi nasıl ele aldığına bağlı olacaktır. Dolayısıyla işletmenin hile ve yolsuzluk karşıtı politikalarının hileli eylemin sonuçlarının neler olacağını da kapsamaması ve yönetimin bu politikalara bağlı kalması gerekmektedir. Ayrıca hilenin gerçekleşmesine fırsat veren sistem açıklarını ve fırsatları tespit edecek proaktif bir yaklaşımla tasarlanmamış hile riski yönetimi programları da tamamlanmış sayılmaz (Newman & Neier, 2014). Bu proaktif yöntemlere kısaca değinecek olursak:

- *İhbar Hattı Kurulması*

İhbar hattı kurulması, hilelerin önlenmesinde hem maliyetsiz, hem de etkili olması sebebiyle kullanımı yaygınlaşan bir yöntemdir (ACFE, 2014). İhbar hattında ipucunu bırakan kişinin kimliğinin gizli kalması, bu hatların kullanılmasını ve iletilecek bilginin rahatlıkla verilebilmesine yardımcı olmaktadır (Bierstaker, Brody, & Pacini, 2006). Hilelerin neredeyse yarısının bu ihbarlar ile ortaya çıkarıldığı, isimsiz e-mail veya sesli mesajlar yerine tercihen dışarıdan eğitimli bir personelin ihbarcı ile konuşmasının gelen ihbardan en yüksek faydayı sağlayacağı unutulmamalıdır (Pickett, 2007).

İşletme içi etik kültürünün oturtulması ile şüpheli bir durumun, muhtemel bir hilenin bildirilmesi teşvik edilmeli ve hile karşıtı politikalarda çalışanların da sorumlulukları olduğu düşüncesi yerleştirilmelidir (PWC, 2008). Çalışanların hile gibi etik olmayan davranışları raporlayabilmesi için işletme tarafından kurulabilecek “ihbar hatları” sayesinde, çalışanlar arasında ihbarların zamanında ve uygun sonuçlandırıldığına ilişkin algı oluşması, hile önleme sürecinin aktif olarak işlemesine katkı sağlayabilecektir (Özkul & Özdemir, Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, 2013)

Kişisel intikam duygusu ile ihbar hatlarının manipüle edilebileceği ihtimali de göz ardı edilmeden, gelen ihbarların kataloglanması, doğruluğunun değerlendirilmesi

ve araştırılması hilenin tespit edilmesinde ve kimi zaman önlenmesinde etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Bozkurt, 2011). Genel kanı itibariyle casusluk, ispiyonculuk, muhbirlik olarak görülen fısıldama eyleminin olumsuz imajından sıyrılarak toplumsal fayda sağladığı algısı yaygınlaşmalı ve uygulama alanı genişletilmelidir (Güneş, 2014).

- *Çalışan referans kontrolü*

Etik davranışlara yönelik proaktif kontrol prosedürleri ilk olarak işe alım sürecinde kullanılır (Özkul & Özdemir, Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, 2013) Hile eğilimi olan bir çalışan, hileleri tespit edilmeden bir işletmeden diğerine geçmeyi tercih edebilir. Bu nedenle işe alımlardan önce yapılan referans kontrolleri önem taşımaktadır. Özgeçmişlerdeki bilgilerin doğru olup olmadığı kontrol edilmelidir. Önceki işte yapılmış olan hile, çalışanın işten ayrılmasından daha sonra ortaya çıkartılabileceği göz önünde bulundurularak, işe alımlardan belirli bir süre sonra ikinci bir referans kontrolü yapılması, bu durumdan haberdar olunarak gerekli önlemlerin alınması açısından yararlı olacaktır (Bierstaker, Brody, & Pacini, 2006).

- *Ekonomik Casusluk Tehdidi Analizi*

İşletmenin entelektüel varlıklarına yönelik tehditleri analiz etmesi, sahip olduğu bilgileri koruması için gereklidir. Bu analiz, sahip olunan entelektüel varlıkların neler olduğunun ve bu varlıkların nasıl kötüye kullanılabileceğinin değerlendirilmesini içermelidir. E-ticaret, hizmet, teknoloji tabanlı sektörlerde işletmenin sahip olduğu ticari sırlar ve gizli işletme bilgilerinin çalınması, istismar edilmesi de ekonomik casusluk tehdidi olarak algılanmalıdır. Satış ve pazarlama verileri, ürün geliştirme bilgileri, müşteri listeleri ticari sır olarak sayılmaktadır. Ticari sırların korunması için temel adımlar öncelik işletmede ticari sır olarak nitelendirilebilecek bilgileri tespit etmek ve daha sonra bu bilgilerin korunması için gerekli önlemleri uygulamak olarak özetlenebilir (Pacini & Brody, 2005). Bu önlemlere örnek olarak;

- Müşteri, tedarikçi ve personel ile yapılacak gizlilik sözleşmeleri



- Fiziksel erişim kısıtlaması getirilmesi
- Bilgisayar ve ağ erişim kısıtlaması getirilmesi
- Gizli dokümanların saklanması ve imhası gibi hususlar için dokümantasyon politikası uygulanması verilebilir.
- *Satıcı/Tedarikçi Sözleşme Kontrolleri*

İşletmenin müşteri ve tedarikçileri ile yaptığı sözleşmelerin incelenmesi, rüşvet, çıkar çatışması, haksız prim gibi hileli eylemlerin belirlenmesinde yardımcı olabilmektedir. Personel ile tedarikçi arasında oluşmuş bir anlaşma, her iki tarafın da haksız kazanç elde etmesine neden olabilecektir. Sözleşmeler kontrol edilirken istikrarlı olarak fiyat tekliflerini en son veren, en düşük fiyat teklifini veren tedarikçiler kontrol edilmelidir. Ayrıca herhangi bir sebep olmaksızın sürekli sözleşme yapılan tedarikçilerin varlığı da tedarikçi firma ile personel arasında rüşvet veya prim gibi bir anlaşmanın varlığına işaret edebilir (Pacini & Brody, 2005).

#### - *Analitik İncelemeler*

Mevcut hilelerin gizlenmesi için manipüle edilen hesaplardaki değişimler, bu hesaplarla bağlantılı olan diğer hesap kalemleri ile karşılaştırıldığı zaman hileyi işaret eden olağandışı sonuçları tespit etmeye yardımcı olabilir (Bierstaker, Brody, & Pacini, 2006). Takip eden yılların analiz edilmesi, yapılan hilenin finansal etkisinin görülmesi için yerinde olacaktır.

İşletmelerde iç denetim departmanı mevcut ise, burada görev alan denetçilerin hile karşıtı analitik inceleme prosedürleri, işletmenin mevcut politikaları ile paralellik göstermelidir. Her bir işletmenin kendi ihtiyaç ve koşullarına göre şekillendirilecek olan bu prosedürler ile en yüksek faydayı düşük maliyetle elde etmek mümkün olacaktır (Pacini & Brody, 2005).

İşletmelerin büyüklüğünden, sektöründen ve lokasyonundan bağımsız olarak finansal tablo analizlerinin yapılması, bütçelenen ve gerçekleşen veriler arasındaki farkların, gider gruplarında veya ilişkili hesaplar arasında açıklanamayan değişimlerin tespit edilmesi ve bunların raporlanması proaktif bir değerlendirme olacaktır.

- *İç Kontrol Testlerinin ve Değerlendirmelerinin Arttırılması*

Hilelerin çoğu iç kontrol sistemlerindeki zayıflık nedeniyle meydana gelmektedir. Bazı durumlarda gerekli kontroller hiç bulunmazken, bazı durumlarda ise bu kontroller geçersiz hale getirilmiştir. İç denetçiler bu risklerin görülmesi ve düzeltici adımların atılabilmesi için en uygun konumdadır. SOX Kanunu da, iç kontrol raporlama gerekliliği olarak, iç denetçilerin tespit ettikleri zayıflıklar üzerinde durmalarını ve üst yönetimle birlikte çalışarak bu zayıflıkların düzeltilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sürecin etkinliğini sağlamak adına, iç denetim departmanının direkt olarak bir denetim komitesine rapor vermesi önem taşımaktadır. Gerçekleşen finansal raporlama hileleri göz önünde bulundurulduğunda, iç denetçilerin bağımsızlıklarını korumaları ve inceleme alanlarını özgürce belirleyebilmeleri gerekmektedir (Pacini & Brody, 2005).

İç denetçiler bağımsız denetçi ile birlikte çalışarak kontrollerin etkinliğini test edebilmektedir. Denetçilerin birlikte çalışması hem denetimlerin kalitesini arttıracak, hem de hilenin tespiti ve önlenmesi olasılığını arttıracaktır. (Pacini & Brody, 2005).

- *Bilgi Sistemlerinin Güvenliğinin Geliştirilmesi*

Bilgi sistemlerini kapsayan hileler, girdi tahrifatı, çıktı tahrifatı ve süreç tahrifatı olarak kategorize edilebilir. Girdi tahrifatı bilgi sistemlerine yanlış veya hileli veri girilmesi olarak, çıktı tahrifatı ise sistem içerisinde yer alan bilgilerin hırsızlığı –müşteri listesi, birleşme planları, ticaret sırları gibi- olarak açıklanabilir. Süreç tahrifatı ise bilgisayar program ve kodlarının değiştirilmesini kapsamaktadır. İşletmelerin muhasebe bilgi sistemleri içerisinde (i) sistem kullanıcıları, (ii) veri işlenmesi, saklanmasına yönelik prosedürler, (iii) işletmenin kendisi ve faaliyetleri ile ilgili bilgi, (iv) veri işleme yazılımları, (v) bilgisayar ve diğer destekleyici araçlar, (vi) kontrol ve güvenlik uygulamaları yer almaktadır (Özkul & Rena, 2015). Bu unsurlardan herhangi bir üzerinden gerçekleştirilebilecek hileli eylemleri önlemek için yine bilgi sistemleri üzerinden uygulanabilecek önlemler alınabilir.

**Parola / Şifre:** İç denetçilerin yetkili olmayan kullanıcıların ağ ve veri erişimini kısıtlayabilmek için kullandıkları en eski fakat en etkili yöntem şifre kullanımıdır. Elbette bu yöntemin etkili olması için şifrelerin harf, rakam ve özel

karakter kombinasyonu ile tesadüfi oluşturulması ideal olmalıdır. Etkin bir güvenlik sistemi parola ve şifrelerin periyodik olarak değiştirilmesini gerektirmektedir. Bu periyodik süre, işletmenin risk seviyesine göre kısalabilmekte veya uzayabilmektedir. İşletmenin işletim sistemi, başarısız erişim denemelerini de kayıt altında tutmalı ve gerekirse deneme sayısını kısıtlanmalı ve bu durum raporlanmalıdır. Bütün bunlara ek olarak çalışanları parolalarını kimse ile paylaşmamaları ve görünür bırakmamaları gerekmektedir (Pacini & Brody, 2005).

**Şifreleme:** Dosyalanan ve veri hatları üzerinden gönderilen verilerin erişim yetkisi olmayan personel ve üçüncü taraflarca ele geçirilmesi zor değildir. Bu riski azaltmanın bir yolu, gönderilen verilerin şifrelenerek gönderilmesidir (Pacini & Brody, 2005).

- *Sistem Erişim Kayıtları*

İşletmenin işletim sistemine giriş yapılan tarihin, kullanıcı adının, yapılan işlemlerin kaydını tutması ile hem hileli bir işlemde şüphelenildiğinde buna benzer işlemlerin yapılıp yapılmadığını görülmesine yardımcı, hem de kayıtların tutulduğunu bilen çalışanların hileye başvurmada caydırıcı olabilecektir.

- *Ağ Güvenlik Kontrolleri*

Bilgisayar ve işletim sistemleri güvenliği alanında yetkinliğe sahip iç denetçiler, işletmenin güvenlik kontrollerini gözden geçirerek etkin kullanılıp kullanılmadığını ve var ise hile yapılabilecek güvenlik zafiyetlerini ortaya çıkarmakta etkili olacaktır.

- *Yedekleme*

İşletme kendine ait verileri üçüncü kişilerin veya çalışanların çalması ya da yok etmesi ihtimaline karşı yedeklenerek saklanmalıdır. İç denetçiler işletmenin veri yedekleme prosedürlerini düzenli aralıklarla değerlendirerek yedeklerin güvenli bir yerde saklanıp saklanmadığından emin olmalıdır.

İşletmeler çalışanlarının her koşulda dürüst davranacaklarının garantisini veremez, fakat onları bu şekilde davranmaya teşvik edebilmek için önlem alabilir. Kişilerin içinde buldukları ortama uyum sağladıkları düşünüldüğünde, güncellenmemiş bir etik kurallar kitabının mevcudiyetinden ziyade şirket kültürünün etik değerlere bağlılığı teşvik eder şekilde yerleşmiş olması, kişileri dürüst davranmaya yönleltecektir (Pickett, 2007).

Her işletme, çalışanlarına yol gösterecek bir hile politikası oluşturmalı ve bu politikayı sıkıca uygulamalıdır. Kurumsal bir hile politikası, etik kurallardan ayrı tutulmalı, çalışanların açıkça anlayabileceği şekilde tasarlanmalıdır. İşe yeni alınan çalışanlara verilecek oryantasyon eğitimi, dönemsel eğitim seminerleri ve yıllık performans değerlendirmeleri ile hile politikalarının anlaşılır olması sağlanabilir. Ayrıca her çalışandan mümkünse düzenli olarak hile politikasının okunduğuna ve kabul edildiğine dair yazılı bir beyan alınmalıdır. (Bierstaker, Brody, & Pacini, 2006).

### **2.1.2 Caydırıcı Hile Politikaları**

Caydırıcı hile politikaları temelde bir süreç iyileştirme ve gözlemlenebilir araçtır. İşletme içerisinde başarılı bir şekilde uygulandığı zaman hem işletmenin kendisi, hem çalışanlar hem de işletme ile ilişki içerisinde olan diğer taraflar bunlardan faydalanabilmektedir. İşletmenin iç kontrol yapısının geniş kapsamlı bir haritasını da ortaya koymaktadır. Bu politika, prosedürler, iletişim standartları, sistemler, davranış beklentilerinin tamamı, işletme içerisinde işlemlerin etkin ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Caydırma politikaları ile varlıkları korumak ve finansal tabloların doğru gösterilmesini sağlamak iki temel hedef olsa da, işletme

bunların yanı sıra pek çok ek faydadan da yararlanabilmektedir (Cendrowski & Petro, Fraud Deterrence as a Business Management Tool, 2007).

Caydırıcı hile politikaları hilenin gerçekleşmesine sebep olan faktörün proaktif olarak belirlenmesi ve ortadan kaldırılması eylemidir. Bu eylem hilenin rastlantısal olarak gerçekleşmediği, aksine hilenin gerçekleşmesine sebep olan koşulların mevcut olması durumunda hilenin gerçekleştiği varsayımına dayanır. Hilenin temel unsurlarını azaltmanın veya ortadan kaldırmanın hileye karşı en etkin savunma olduğu düşüncesiyle, hem kısa vadeli (prosedür hedefleri ile) hem de uzun vadeli (kültürel hedefler ile) adımlar atılmasını amaçlanmaktadır. Caydırıcı politikaların hedefi hilenin erken tespit edilmesi değildir. Hilenin tespiti, geçmiş verilerin incelenmesi ile uyumsuz işlemlere ait göstergelerin belirlenmesini içerir. Caydırıcı hile politikaları ise temel olarak mevcut koşul, prosedür ve elemanlar ile ilerleyen dönemlerde ne olabileceğini analiz etmektedir (Cendrowski & Martin, Definition of Fraud Deterrence, 2007).

Caydırıcı hile politikaları işletmenin kontrol zayıflıklarına dayanarak oluşturulan hile tespit süreçlerini önceliklendirmek için işletmenin haritasını çıkarır. Caydırma özünde bir hile önleme eylemi olsa da, “önleme” fiilinden hile riskinin tamamen ortadan kaldırılması anlamı da çıkartılabilir. Hâlbuki söz konusu hile olduğu zaman bu risk hiçbir zaman tam anlamıyla ortadan kaldırılamaz (Cendrowski & Martin, Definition of Fraud Deterrence, 2007).

## **2.2 Hile Riskinin Değerlendirilmesi**

Risk değerlendirme, işletmenin hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek şeylerin önceden tespit edilebilmesine yönelik ileriye dönük bir araştırmadır. Caydırıcı hile politikaları ile de ilişkilendirilebileceği gibi, risk değerlendirme işletmenin içinde veya dışında gerçekleşip iç kontrol sistemini atlabilecek, varlıkların kötüye kullanılmasına sebep olabilecek, üst yönetimden gizlenen eylemlerin belirlenmesini içerir. Risk değerlendirme yaratıcı bir süreçtir, mümkün olduğunca çok potansiyel tehdidin tespit edilmesini ve değerlendirilerek bunlara

uygun eylemlerin belirlenmesini içerir (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

İdeal olarak risk değerlendirme süreci işletmenin tüm çalışanlarının da dâhil olduğu devamlı bir süreçtir. Risk tespit edildikçe, üst yönetimin uygun kademesine değerlendirilmek üzere sunulur. Bu tür bir risk değerlendirmesi zamanla işletmenin kontrol çevresinin bir parçası haline gelir (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

İşletmelerin (Albrecht, Albrecht, Albrecht, & Zimbelman, 2011);

- Riskli alanları doğru bir şekilde tanımlaması ve ölçebilmesi,
- Bu riskleri yönetmek için uygun önleyici ve tespit edici kontrollerin uygulanması,
- Çalışanlar üzerinde izleme politikalarının yerleşmesi ve
- Bağımsız ve iç denetim hizmetlerinin mevcut durumu değerlendiriyor olması

hile fırsatlarını ortaya çıkmadan önlemeye imkân tanıyabilecek uygulamaların başlıcalarıdır.

### **2.2.1 Hile Riskinin Tanımlanması, Ölçülmesi ve Önceliklendirilmesi**

Risk tanımlaması, muhtemel tehditleri değerlendirmeden önce gerçekleşebilecek bütün tehditlerin tanımlanmasını içerir. Bu aşama risk tanımlaması yapılan departmanda işletmenin süreçleri hakkında detaylı bilgi sahibi olan kişilerin de dahil edilmesini gerektirir (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

Hile riskinin ölçülmesi, işletmelere risk değerlendirilmesinde öncelik vereceği alanları görebilmesi için fırsat sağlar. Riskin etkisi ve gerçekleşme olasılığı denkleminin sonucuna göre oluşacak risk matrisinde bu riskleri önlemek için uygulamada olan mevcut kontrollerin olup olmadığı, var olan kontrollerin ise planlandığı gibi işleyip işlemediği değerlendirilir. İşletmenin kabul edilebilir risk

seviyesi, mevcut durumdaki risklere karşı geliştirilecek stratejilerin belirlenmesinde ölçüt olacaktır.

Hile risklerinin gerçekleşme olasılığının belirlenmesi, işletmenin daha önce gerçekleşmiş hile vakalarının analiz edilerek, bir hilenin kaç kere ve ne sıklıkla meydana geldiği veya işletmenin iç kontrollerinin etkinliği göz önüne alınacak olursa bu hilelerin yapılma olasılığı nedir sorusuna verilecek yanıtlar ile başlar (Akdemir, 2010). Proaktif yaklaşımda ise hile riskinin gerçekleşme olasılığının belirlenmesi, hile vakası gerçekleşmemiş veya tespit edilememiş olsa bile bu sorulara yanıt aranması ile başlar.

Risk değerlendirmesinin amacı, işletmenin maruz kaldığı risklerin objektif ve bağımsız bir değerlendirmesini yapmaktır. Belirlenen her bir risk kalemi yaratacağı etki ve gerçekleşme olasılığına göre değerlendirilir (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007):

- Etki: Riskin gerçekleşmesi durumunda işletmenin hedeflerine ulaşması üzerinde nasıl bir sonucu olacağı
- Olasılık: Riskin gerçekleşme olasılığı

Risk kalemlerini bu iki faktöre göre değerlendirmek, işletmenin öncelik vermesi gereken risk kalemlerini sıralamasına yardımcı olacaktır (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

Bir örnek üzerinden gidecek olursak, hile risklerini tanımlayan bir işletmenin, aşağıdaki hile çeşitlerine maruz kalabileceğini tespit ettiğini varsayalım.

- Finansal Tablo Hileleri: Sahte Gelir Yaratılması, Gelirlerin Yanlış (Erken veya Geç) Tahakkuku
- Varlıkların Kötüye Kullanımı: Kasa Hırsızlığı, Bordro Hileleri, Stok Hırsızlığı, Sahte Çek Düzenleme, Sabit Kıymet Hırsızlığı, Şahsi Harcamaların Giderleştirilmesi
- Yolsuzluk: Rüşvet, Tedarikçi Yandaşlığı, Hediye

Tanımlanan hile riskleri gerçekleşme olasılıklarına göre “Gerçekleşme Olasılığı Düşük=1”, “Gerçekleşme Olasılığı Orta=2”, “Gerçekleşme Olasılığı Yüksek=3” kriterlerine dayanarak derecelendirilmektedir.\*

Benzer bir şekilde, tanımlanmış risklerin işletme ve finansal tablolar üzerinde yaratacakları etki göz önünde bulundurularak önem derecesi “Önemlilik Seviyesi Düşük=1”, “Önemlilik Seviyesi Orta=2”, “Önemlilik Seviyesi Yüksek=3” olarak derecelendirilmektedir. İşletmenin maruz kalabileceği hilelerin risk puanı hesaplanır.

**Tablo 1. Hile Risk Puanı**

|                                     | <b>Hile Türü</b>                     | <b>Gerçekleşme Olasılığı</b> | <b>Yaratacağı Etki</b> | <b>Risk Puanı</b> |
|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|------------------------|-------------------|
| <b>Finansal Tablo Hileleri</b>      |                                      |                              |                        |                   |
| Risk 1                              | Gelirlerin Yanlış Tahakkuku          | 2                            | 3                      | 6                 |
| Risk 2                              | Sahte Gelir Yaratılması              | 2                            | 2                      | 4                 |
| Risk 3                              | Varlıkların Yanlış Değerlenmesi      | 1                            | 1                      | 1                 |
| <b>Varlıkların Kötüye Kullanımı</b> |                                      |                              |                        |                   |
| Risk 4                              | Kasa Hırsızlığı                      | 3                            | 3                      | 9                 |
| Risk 5                              | Şahsi Harcamaların Giderleştirilmesi | 3                            | 2                      | 6                 |
| Risk 6                              | Bordro Hileleri                      | 2                            | 2                      | 4                 |
| Risk 7                              | Stok Hırsızlığı                      | 1                            | 3                      | 3                 |
| Risk 8                              | Sabit Kıymet Hırsızlığı              | 2                            | 1                      | 2                 |
| Risk 9                              | Sahte Çek Düzenlenmesi               | 1                            | 1                      | 1                 |
| <b>Yolsuzluk</b>                    |                                      |                              |                        |                   |
| Risk 10                             | Tedarikçi Yandaşlığı                 | 3                            | 3                      | 9                 |
| Risk 11                             | Hediye                               | 3                            | 1                      | 3                 |
| Risk 12                             | Rüşvet                               | 1                            | 2                      | 2                 |

Risk puanlarının, işletmenin risk matrisine yerleştirilmesi ile önem sırasına göre sıralanır. Hile risklerinin puanlarının hesaplanması, işletmenin öncelik vereceği alanların belirlenmesini sağlayacaktır.

\* Nitel yöntem olarak kabul edilen bu yöntem haricinde, her bir riskin ağırlıklandırılarak gerçekleşme olasılığını ve yaratacağı etkiyi rakamsal olarak hesaplayan bir algoritma kullanmak da mümkündür.



| Risk Matrisi             |             | Önemlilik Seviyesi |             |                 |
|--------------------------|-------------|--------------------|-------------|-----------------|
|                          |             | Önemsiz<br>1       | Önemli<br>2 | Çok Önemli<br>3 |
| Gerçekleşme<br>Olasılığı | Yüksek<br>3 | Risk 11            | Risk 5      | Risk 4, 10      |
|                          | Orta<br>2   | Risk 8             | Risk 2, 6   | Risk 1          |
|                          | Düşük<br>1  | Risk 3, 9          | Risk 12     | Risk 7          |

**Şekil 7. Risk Matrisi**

Her işletmenin risk algısı ve kabul edeceği risk seviyesi farklı olduğu için, uygulamaya konulacak olan hile karşıtı politikalar da işletmeler arasında farklılık gösterecektir. Örnek olması için 3 kademeli oluşturduğumuz hile matrisini daha detaylandırılarak, risk puanları arasındaki karşılaştırma da daha detaylı yapılabilir. Risk toleransı düşük olan bir işletme için risk puanı 1'in üstünde çıkan her risk için eylem planı oluşturulurken, risk toleransı daha yüksek olan işletmelerde bu puan 3'e çıkabilir.

Riskler ayrıca doğal risk ve kontrol riski seviyelerine göre de değerlendirilebilir. Doğal risk, herhangi bir kontrol mekanizmasının işlemediği durumda maruz kalınan risk seviyesini, kontrol riski ise etkin işleyen kontrol mekanizmaları neticesinde kalan risk seviyesini ifade eder. Doğal riskin baz alınması, risklerin sebep olacağı sonuçların önemi veya gerçekleşme olasılıkları dikkate alınmadan bütün risk kalemlerinin değerlendirilmesi ile sonuçlanacaktır. Öte yandan kontrol risklerine göre değerlendirme yapılması, kontrol eylemlerinin etkin çalıştığı varsayımı ile yapılacağından gerçekte etkin olmayan kontrollerden sızabilecek risklerin göz ardı edilmesi ile sonuçlanabilir. Bu nedenle risk değerlendirmesi yapılırken düşük etki ve gerçekleşme olasılığını çıkartan kontrollerin mevcut ve etkin olduğunun da kontrol edilmesini içerir. Önleyici kontroller, riskin gerçekleşme olasılığını azaltmaya yönelik ilerlerken, tespit edici ve düzeltici kontroller de riskin gerçekleşmesi durumunda sebep olacağı etkiyi azaltmaya yönelik olarak planlanmalıdır (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

Hile risklerinin tanımlanması ve ölçülmesi aynı zamanda işletmenin olası bir hile durumunda karşılaşacağı kayıpların öngörülmesi, bu risklerin kabul edilebilir risk seviyesinin altında olup olmadığını analiz edebilmesine de fırsat verecektir.

Risk değerlendirmesi işletme çevresine ve mevcut kontrol yapısına bağlı olarak potansiyel hilelerin belirlenmesini kolaylaştırır. Bu nedenle risk değerlendirmesi daha önceden tahmin edilememiş eylemlerin işletmenin kontrollerini aşip aşamayacağını görmek için önemli bir araçtır. Risk değerlendirmesi ayrıca işletmeye fazladan güvence sağlayabilmek adına ek kaynak kullanımına ihtiyaç duyulabilecek alanların önceliklendirilmesini de sağlar (Cendrowski & Martin, Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework, 2007).

COSO iç kontrol çerçevesindeki en önemli değişikliklerden biri, hile riski değerlendirmesi konseptinin dâhil edilmesi olmuştur. COSO aynı zamanda hileli eylemlerin gerçekleştirilmesine fırsat sağlayan hile riski üçgeni elemanları olan “baskı / motivasyon, haklı gösterme ve fırsat”ın değerlendirilmesini de tartışır (Newman & Neier, 2014).

Hile riski değerlendirmeleri, işletme içerisinde meydana gelen hile eylemlerini belirleme ve her bir hile riskini hileden etkilenecek işletme süreci ile ilişkilendirmeye yardımcı olur. İşletme yönetimi hile riski değerlendirmelerinden, hile tespit edilmesi durumunda uygulanacak eylemleri belirlemek ve sonrasında gerçekleşebilecek hileli eylemleri engelleyebilmek adına nasıl daha güçlü kontrol sistemleri uygulayabileceklerini belirlemek için faydalanabilir. Bu değerlendirmelerin aşama aşama yapılması en iyi sonucu verecektir (Newman & Neier, 2014).

1. Aşama: İşletmenin yönetsel, operasyonel ve finansal sistemlerinin detaylı bir analizinin yapılması. Bu aşama kilit personel ile görüşmelerin yapılması, yönetim ile görüşme, kontrol çevresi ve kültürünün değerlendirmesini içerir.

2. Aşama: Birinci aşamada tespit edilen tehlikeye açık alanlar üzerinde analitik incelemeler yapılması.

3. Aşama: Yönetim ile birlikte risklerin değerlendirilip işletmenin maruz kaldığı hile riskini azaltılması potansiyel hile eylemlerinin daha hızlı raporlanması için yeni prosedürler uyarlanması

### 2.2.2 Kontrollerin Değerlendirilmesi

İşletmenin maruz kaldığı risklerinin belirlenmesinin ardından, bu risklere yönelik kontrollerin mevcut olup olmadığı, mevcut kontrollerin ise riskleri ne ölçüde tespit edebildiği/önleyebildiği değerlendirilir.

Tespit edici ve önleyici kontrollere aşağıdaki örnekler verilebilir (ACFE, 2011):

Önleyici Kontroller:

- Hile riski yönetimi çerçevesinde çalışan farkındalığının artırılması,
- Çalışanların geçmişlerinin araştırılması,
- İşten ayrılan çalışanlar ile çıkış görüşmesi yapılması,
- Görevlerin ayrılığı.

Tespit Edici Kontroller:

- “İhbar hattı” kurulması: ACFE Hile Raporu’na göre hilenin tespit edilmesinde kullanılan yöntemler arasında ilk sırayı anonim olarak bırakılan şikâyet ve ihbarlar almaktadır. Anonim ihbarlar ile hilenin tespit edilmesindeki yüksek başarı oranı, işletmelerin çalışanlarını bilgi akışını sağlamanın önemi hususunda eğitmelerinin ve aynı zamanda bu bilgiyi iletebilmeleri için bir süreç oluşturmanın önemini vurgulamıştır. İşletme tarafında ise elde edilen bilgilerin toplanması, incelenmesi ve işlenmesi için gerekli sistem kurulmalıdır (Pedneault, Fraud 101 Techniques and Strategies for Understanding Fraud, 2009).
- Fiziki sayım, mutabakat yapılması,
- Sürpriz denetim yapılması: İşletmenin departmanlar arasında veya şubelerinde beklenmeyen denetimlerin yapılması, hilekârların eylemlerini saklamaya fırsatları olmadan bu eylemlerin açığa çıkarılmasına yardımcı

olabilmesinin yanında, diğer çalışanların da bu denetimlerden etkilenebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu denetimler esnasında işletmenin olağan iş akışının devam ettirilmesi gerekeceğinden, yapılan denetimlerin sıklığı ve gerekliliği denetimlerin çalışanları üzerindeki olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir (Pedneault, Fraud 101 Techniques and Strategies for Understanding Fraud, 2009).

Bu aşamada, önleyici ve tespit edici kontrollerin hile riskini azaltıp azaltmadığı değerlendirilmelidir. Hile risklerine yönelik iç kontrollerin varlığı ve bu kontrollerin etkinliği değerlendirildikten sonra işletmelerin karşı karşıya kaldığı “kontrol riski” seviyesi ve risk algısı, uygulamaya konulacak stratejileri belirleyici olacaktır. Kontrol riskine yönelik uygulanabilecek stratejiler riskten kaçınma, riski transfer etme, riski azaltma ve riski kabullenme olarak tanımlanabilir (ACFE, 2011):

- **Riskten Kaçınma:** İşletmeler, hile riski yaratan varlık veya eylemi faaliyet dışı bırakarak riskten kaçınabilmektedir. Bu uygulama, riski azaltmak için uygulanacak kontrollerin maliyetinin, risk oluşturan eylem veya varlığı sağlayacağı gelirden çok olması durumunda tercih edilebilir.
- **Riski Transfer Etme:** İşletmeler riskin bir kısmını veya tamamını, sigorta yaptırmak suretiyle sigorta şirketlerine devredebilir.
- **Riski Azaltma:** İşletmeler, risklere karşı uygun önleyici ve tespit edici kontrolleri (fayda-maliyet analizlerinin yapılması ile) uygulamaya koyarak riski azaltma yoluna gidebilir.
- **Riski Kabullenme:** İşletmeler, risk puanı düşük olan (gerçekleşme ihtimali ve yaratacağı etkisi düşük olan) riskleri kabullenmeyi tercih edebilir.

### 2.3 Hilenin Tespit Edilmesi

**Hilenin tespiti**, hileyi gerçekleşmeden önlemeyi hedefleyen **hilenin önlenmesi** prosedürlerinin aksine, gerçekleşmiş mevcut hileyi mümkün olan en kısa sürede ortaya çıkartabilmeyi hedefler. Yalnız unutulmamalıdır ki hilenin proaktif

olarak tespitinin işletmeye faydalı olabilmesi için işletmenin karşılaştığı belirtileri göz ardı etmemesi gerekmektedir (Albrecht, Albrecht, Albrecht, & Zimbelman, 2011).

Hile doğası gereği gizlendiği için, hilenin tespit edilmesi, hilenin işaretçilerini nerede aramak gerektiğini bilmeyi gerektirir. Hilenin gerçekleşmesine olanak sağlayan bir güvenlik açığının tespit edilmesi, bu açıyla birlikte daha önce görülemeyen bir hilenin ortaya çıkartılmasını sağlayabilir. Hilenin önlenmesi amacıyla hile unsurlarını ortadan kaldırmayı hedefleyen prosedürler aynı zamanda hilenin tespit edilebilmesine de olanak sağlayabilmektedir. Hile eylemine yatkın yüksek risk profiline sahip çalışanların belirlenmesi, işletmenin hile araştırmaları için başlangıç noktası olarak kullanılabilir. Veya belirli yetki ve kontrollerin bu kişilerin iş tanımlarına eklenmesi konusunda daha tedbirli olunabilir (Leung, 2011).

Hile soruşturması neticesinde hilenin gelecekte tekrar etmesini engellemek için aşağıdaki beş hususun işletme tarafından benimsenmesi önem taşımaktadır (Leung, 2011):

- Hile riskini belirlemek amacıyla işletme ve kontrol çevresini incelemek,
- Tespit edilen her bir risk için sistematik ve devamlı bir değerlendirme yapmak
- Hilekâr bakış açısına sahip olup bir hilekâr gibi düşünebilmek, hile yapabilmek için suistimal edilebilecek risk içeren alanları belirlemek,
- Hile kaynaklı bulguları tanıyabilmek ve tespit edebilmek,
- Elde edilen veriler içerisinde hile işaretlerini tanıyabilmek.

İşletmenin iç kontrol sistemlerini geliştirme süreci her zaman için risk değerlendirmesi ile başlamalıdır. Zira işletme hangi risklerle karşı karşıya olduğunu bilmediği sürece, bu risklere yönelik kontrolleri tasarlaması da mümkün olmayacaktır. Bu nedenle hem riskleri belirlemek, hem de ilk etapta ele alınacak risklerin hangileri olduğunu görebilmek için belirlenmiş riskleri önem sırasında dizmek önem taşımaktadır. İşletmenin faaliyetlerine uygun risklerin belirlenmesini takiben işletme yönetiminin bu riskleri yönetmek için uygun stratejiler belirlemesi gerekecektir. Bu stratejiler daha yüksek risk taşıyan ve dolayısıyla daha fazla

finansal kayıp ihtimali olan alanların belirlenmesi, düzenleyici kurumlar tarafından getirilmiş düzenlemeler ile uyumlu olmayan alanların olup olmadığının tespiti ve operasyonel açıdan öncelikli olarak ele alınacak hususların belirlenmesini içerir (Coenen, 2008).

Önemli olan bir diğer husus, şirketin operasyonel anlamda işleyişinde değişiklik gerektirecek veya çalışanların olumlu karşılayarak daha kolay kabulleneceği değişikliklerin hangileri olduğunun belirlenmesidir. Bunun yanı sıra göreceli olarak kolay gerçekleştirilebilecek ve olumlu sonuçların hızlıca alınabileceği değişikliklerin yapılacağı alanların da tespit edilmesi ile hile karşıtı politikalarını güçlendirebilecektir (Coenen, 2008).

Bir işletmede gerçekleşen tüm ticari ve operasyonel işlemler içerisinde mevcut ise hilenin tespit edilmesinde, teknoloji temelli olan ve olmayan olmak üzere iki ayrı yaklaşım benimsenebilir. Teknoloji temelli olmayan yaklaşımda daha önce de bahsedilen ihbar hatları ve kırmızı bayrakların tanınıp incelenmesi yer alırken, teknoloji temelli yaklaşımlarda finansal tablo analizlerinden veri madenciliğine kadar geniş bir skalada çalışılabilir.

Son yıllarda artan veri toplama ve saklama ihtiyacı ile bu ihtiyacı gidermeye yönelik veri tabanları, elektronik veri erişim depoları kurulmuş, bu amaca yönelik yılda milyonlarca hatta milyarlarca dolar harcanmış olmasına rağmen, toplanan bu yüklü miktarda veriyi analiz etmeye yönelik harcanan zaman ve para miktarı kıyaslandığı zaman oldukça düşük kalmaktadır. Bilhassa toplanan veri etkin bir şekilde analiz edilmediği, nasıl kullanılacağı ve veriden çıkartılması gereken sonuç bilinmediği sürece beklenen faydaları sağlayamayacaktır (Westphal, 2008).

İşletmeler zayıf noktalarının farkına varmaya başladıkça, bu zayıf noktaları istismar ederek işletmeye zarar verebilecek hile ve yolsuzlukların tanımlamanın ve kendilerini bu hilelerden korumanın da yollarını araştırmaya başlamışlardır. Sadece hileden korunmanın ötesinde, sektörel rekabetten korunabilmek ve rakiplerin ilerisinde olabilmek amacıyla da işletme içi süreçleri iyileştirmeye yönelik olarak veri madenciliğinden faydalanılmaktadır. Sebep ne olursa olsun süreç ihtiyaç duyulan veriye etkin bir şekilde ulaşmayı, birleştirmeyi ve analiz etmeyi

içermektedir. Amaç ise eldeki sonsuz veriyi anlamlandırarak önemli şablonları ve ilişkileri keşfetmektir. Teknoloji temelli yöntemler günden güne gelişmekte, verinin değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve raporlanması için daha verimli yeni metot ve yaklaşımlar uygulanmaktadır. Sürekli değişime uyum sağlanarak yeni yöntemleri uygulamaya koyabilmek, işletmeye yönelik tehditleri kontrol edebilmeyi de kolaylaştırabilmektedir (Westphal, 2008).

### **2.3.1 Veri Analizi**

Veri analizi, finansal tablo denetimlerinde, hile denetimlerinde ve risk analizlerinde kullanılabilen iç ve dış kaynaklardan elde edilen verilerden daha önce görülemeyen ve açık olmayan sonuçları çıkarma tekniğidir (Demir, 2014). Hilenin tespit edilmesinde sıklıkla kullanılan veri analizi prosedürleri içerisinde Benford Kanunu'nun kullanılması ve veri madenciliği yer almaktadır.

#### **2.3.1.1 Veri Madenciliği**

Veri madenciliği, hangi potansiyel bilginin veriler arasında olduğunu bulmak ve problemi çözmek için yöntemlerin nasıl uygulanacağını keşfetmek için veriler ile uğraşmanın bir diğer adıdır (Kırlioğlu & Ceyhan, 2014). Elektronik ortamda depolanan veri yığınları içerisinde istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanılarak veriler arasındaki bağlantıları ve fark edilmesi zor olan bağlantıları çıkartma yöntemidir. Hilenin tespit edilmesi de veri madenciliğinin en sık kullanıldığı alanlardan birisidir (Güneş, 2014).

Veri madenciliği prosedürleri ile finansal defter kontrollerinin tamamının taranması ve denetlenmesinde ile diğer yöntemlere oranla daha az hata payı olması sebebiyle muhasebe denetiminde yaygın kullanım alanı bulmuştur. Veri madenciliği yöntemi ile mükerrer ödemeler, hafta sonu yapılan ödemeler, hatalı ödemeler, imza veya onay gerektiren işlem limitlerinin altında kalan ödemeler gibi işlemler kolaylıkla tespit edilerek şüphe uyandıran durumların tespit edilmesi kolaylaşmıştır

(Özkul & Pektekin, Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması, 2009).

### **2.3.1.2 Benford Kanunu**

Adını fizikçi Frank Benford'dan alan bu kanun, bir istatistik verisinde her bir rakam için rastlanma olasılıklarını veren bir matematik kuralıdır (Güneş, 2014). Finansal tabloları oluşturan muhasebe bilgileri içinde yer alan hileli işlemleri, istatistiki bir yöntem olan Benford Kanunu ile tespit etmek mümkündür. Benford Kanunu'na göre eğer istatistik verisinden ya da herhangi bir sayı kümesinden rastgele bir sayı seçerseniz bu sayının ilk hanesinin 1 olma olasılığı, bütün sayıların aynı olma olasılığının aksine %30,1'dir. Bu sayının ilk hanesinin 2 olma olasılığı ise %17,6'dır, böyle takip ederek 9 olma olasılığı ise %5'dir. Bu tespit zaman içinde muhasebe denetiminde kullanılmaya yönelik çalışmalara konu olmuş ve Benford Kanunu hileli işlemlerin bulunmasında yol gösterici bir unsur olmaya başlamıştır (Demir, 2014). Bir veri kümesi içerisinde rakamların ortaya çıkma sıklıklarında Benford Kanunu'na uymayan bir durum söz konusu ise, bu uyumsuzluğa neden olan bir dış etken olduğu düşünülebilir. Bu ise muhasebe verileri üzerinde kasıtlı olarak yapılan bir girişime işaret olabilmektedir (Özkul & Pektekin, Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması, 2009).

Benford Kanunu'nun denetçiyi hileli işlemlerin olduğu alanlara yönlendirdiği fakat hileli işlemlerin tespit edilmesinde tek başına yeterli olmadığı unutulmamalıdır. BDS 240'da da belirtildiği üzere denetçinin mesleki yargısını kullanarak Benford Kanunu'nun yanı sıra diğer denetim prosedürlerini de kullanması gerekmektedir (Demir, 2014).



### 2.3.2 Finansal Tablo Analizi

Analitik prosedürler finansal raporlama hilelerinin tespit edilmesi için en etkili metotlardan birisidir. Analitik prosedürlerin kullanılmasındaki süreçler aşağıdaki gibidir (Zack, 2009):

- Tahmin yaratmak: işletmenin tahmini satış tutarı, belli bir finansal oran vb. gibi hususlarda makul tahmini bir değer belirlemek
- Gerçekleşen sonuçları tahmini değer ile karşılaştırmak, gerçekleşen sonuçlardaki sapmaların kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığına bakmak.
- Kabul edilebilir sapmaların dışında kalan sonuçları incelemek

Finansal tablo analizleri esnasında dikkat edilmesi gereken işletme içi faktörler muhasebe düzeni, personelin yeterlilikleri, işletme için bilgilerin kapsam ve niteliğinin belirlenmesi gerekir (Arat, 2005). İşletme dışı faktörler arasında ise işkollarındaki rekabet, ekonomide daralma, doğal felaketleri, siyasi değişimler ve ekonomi politikalarında daralma, uluslararası ithalat kısıtları vb. etkenler göz önüne alınmalıdır (Argun, İbiş, & Demir, 2008).

Finansal tablo analizinde sıklıkla kullanılan yöntemler

- Yatay analiz,
- Dikey analiz ve
- Faaliyet oranları analizidir.

#### 2.3.2.1 Yatay Analiz

Analitik prosedürlerin en temel analizi olan yatay analizde hesap kalemleri yan yana karşılaştırılarak açıklanamayan artış / azalışlar olup olmadığı kontrol edilir. Cari dönemde gerçekleşmiş olan sonuçlar önceki dönem verileri ile veyahut cari dönemin bütçelenmiş verileri ile karşılaştırılır. Önceki dönem finansal tablolarının birden fazla dönemi içerecek şekilde karşılaştırılması ile işletmenin uzun vadeli trend analizinin de yapılmasına imkân sağlayarak işletmeye faydalı olabilmektedir. Ayrıca bütçelenmiş veriler ile gerçekleşenler arasındaki sapmaları inceleyerek açıklama

getirilmesi, her işletme için iç kontrollerin standart bir parçası haline getirilmelidir. (Zack, 2009).

Yatay analiz, hesap kalemlerinin karşılaştırılması şekilde yapılabileceği gibi, aynı tür hesapların gruplanması ile (örneğin genel yönetim giderleri hesaplarından kira, elektrik su gibi sabit giderlerin bir arada ele alınması) veya gelir ve giderlerin faaliyet alanına göre gruplanarak karşılaştırılması ile de yapılabilir (Zack, 2009).

### **2.3.2.2 Dikey Analiz**

Dikey analiz tek bir hesabın veya hesap kalemleri toplamının toplam veya grup içerisindeki oransal büyüklüğünün hesaplanmasına dayanmaktadır (Çabuk & Lazol, 2012). Dikey analiz ile işletmenin finansal tabloları sektör ortalamaları ile de karşılaştırılabilir. Bir hesap kaleminin toplam içerisindeki oranının yıllara göre değişimi takip edebilmek ve anomalileri tespit edebilmek açısından faydalı bir yöntemdir (Zack, 2009).

### **2.3.2.3 Faaliyet Oranları**

Oran analizi finansal tablo hilelerini tespit etmek için kullanılacak en güvenilir yöntemlerden birisidir (Zack, 2009). Oran analizinde finansal tablolarda yer alan tutarların birbirleri arasındaki ilişkileri incelenir ve işletmenin finansal durumu hakkında bilgi edinilir (Çabuk & Lazol, 2012). Elbette her değişimin altında hile olduğu iddia edilemez, fakat açıklanamayan değişimler veya tahmin aralıklarının dışında gerçekleşen oranların kırmızı bayrak olarak görülerek incelenmesi gerekmektedir (Zack, 2009).

Oran analizleri içerisinde likidite oranları, kârlılık oranları, kaldıraç oranları gibi analizler yer almaktadır. Bu oranlara göre hilenin tespit edilebilmesi, hile riskinin değerlendirilmesi aşamasında hangi hesap kalemlerinin birbirleri ile bağlantılı olduğunun tespit edildiği tam bir risk değerlendirmesi yapılmasına dayanmaktadır. Bu değerlendirme neticesinde işletmenin olağan faaliyet akışında

beklenen faaliyet oranları hakkında fikir sahibi olunabilecek ve gerçekleşen oranlardaki sapmalar görülebilecektir (Zack, 2009).

Finansal tablo analizleri yapılırken her analiz yönteminin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri olabileceği unutulmamalıdır. Analizler yapılırken muhasebe uygulamalarında fiyatlar genel seviyesinde, işletmelerin içinde bulunduğu ekonomik konjonktürlerde değişimler olabileceği unutulmamalıdır (Durmuş, 2015).



### 3. HİLE DENETİMİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR

Hile denetiminin amacı; finansal tabloların bağımsız denetiminden farklı olarak, finansal tabloların hazırlanma esasına dayanan genel kabul görmüş muhasebe ilke ve politikaları hakkında görüş vermekten ziyade, hileli işlemlerin ortaya çıkarılmasıdır (Güneş, 2014). Finansal tabloların denetimi süresince denetçinin karşılaştığı denetim kısıtları, finansal tablolardaki mevcut hata ve hilelerin ortaya çıkartılmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, finansal tablo kullanıcılarının genel yargısının aksine, hata ve hilelerin ortaya çıkartılması bağımsız denetçinin sorumluluğunda değildir. Bu durum, hile denetiminin finansal tablo denetiminden farklılaşması gerekliliğini de beraberinde getirmiştir.

Hile denetiminde üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır (Vona, 2008):

**1. Pasif Yaklaşım:** Denetim, mevcut olduğu ve etkin ve verimli şekilde işlediği varsayımı ile gerçekleştirilir. Denetim yaklaşımının amacı, kontrollerin varlığını belirlemek ve kırmızı bayraklara karşı tetikte olmaktır. Örnekleme rastgele ve tarafsız şekilde yapılır.

**2. Reaktif Yaklaşım:** Bu yaklaşımda incelemeler hile iddialarının neticesinde yapılır ve uygulanan prosedürler bu spesifik iddiaları çözmeye yönelik oluşturulur.

**3. Proaktif Yaklaşım:** Bu yaklaşımda hilenin tespitine yönelik araştırmalar herhangi bir hile iddiası veya hilenin gerçekleşmesine sebep olabilecek bir kontrol zayıflığı olmadan başlatılır.

Proaktif yaklaşımı benimseyen denetçiler, ortada bir hile iddiası veya hilenin gerçekleştiğine yönelik herhangi bir kontrol zafiyeti bulunmasa bile gerçekleşmiş muhtemel hileleri de araştırmak üzere çalışmasını planlar. Bu yaklaşım aynı zamanda işletmeler tarafından hile riskine yönelik bir karşılık olarak da kullanılabilir.

Denetçilerin finansal tablolarda yer alan hileleri tespit etmesi, teknolojinin de gelişmesi ile hilekârların finansal tablolardaki aykırılık ve düzensizlikleri saklamak için kullanabilecekleri yöntemler arttığı için, gitgide zorlaşmıştır (Salem, 2012). Bu nedenle denetçiler, hilenin tespit edilmesinin kendi sorumluluklarında olmaması gerektiğini iddia etmektedir (Alleyne & Howard, 2005). Özellikle yönetimden sorumlu olanların, denetçilerin elde edebileceği denetim kanıtlarını bilinçli olarak değiştirerek hileyi kolaylıkla gizleyebilecekleri düşünüldüğünde, hilenin denetçi tarafından tespit edilebilmesinin zorlaşacağı aşikârdır (Trotman & Wright, 2012).

Denetimin gelişmiş olduğu ülkelerde uzun yıllar boyunca denetçilerin hileden sorumlu olması beklenmemiştir. Fakat AICPA tarafından yayımlanan tebliğlerle denetçiler hile denetiminde rol almak durumunda kalmıştır. Ülkemizde de uygulaması bulunan tam tasdik adı verilen denetimlerinde, yeminli mali müşavirlerden hataların yanı sıra hilelerin de denetlenmesi beklenmektedir (Ataman, Bozkurt, Hacırüstemoğlu, 2001).

Türkiye’de geçerli olan 240 No’lu Bağımsız Denetim Standardı (“BDS”) hilenin önlenmesi ve tespit edilmesine ilişkin esas sorumluluğun, yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara ait olduğunu belirtmiştir. Denetçinin sorumluluğu, bir bütün olarak finansal tablolarda hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıkların bulunmadığına dair makul güvence elde etmektir (KGK, 2013). Uluslararası mevzuatta da benzer şekilde denetçinin, finansal tabloların belli bir finansal tablo raporlama çerçevesi içerisinde, Türkiye’de geçerli olan Türkiye Finansal Raporlama Standartları (“TFRS”), Amerika Birleşik Devletleri’nde (“ABD”) geçerli olan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (“GAAP”) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (“UFRS”) bütün önemli yönleriyle doğru ve dürüst olarak yansıtıldığına ilişkin görüş verdiği belirtilmiştir. Finansal tablolar geçerli finansal raporlama çerçevesine uygun hazırlanmadığı halde, uygun olarak hazırlandığı iddiası ile finansal tablo kullanıcılarına ve denetçiye sunmak da işletme yönetimi tarafından yapılan bir hile olarak görülmelidir (Zack, 2009).

### 3.1 Proaktif Yaklaşımın İşletmelere Sağladığı Fayda

Hilenin tespit edilmesi denetçinin birincil sorumluluğu olmasa da, finansal tablolardaki hata ve hileden kaynaklanan önemli yanlışlıkları ortaya çıkartacak kapsamlı denetim prosedürlerini tasarlamak ve uygulamak denetçinin sorumluluğundadır (KGK, 2013). Buna göre denetçi, işletmenin önemli yanlışlık riskini değerlendirerek denetim testlerini muhasebe hata ve hilelerini tespit edebilmeye yeterli olacak şekilde gerçekleştirmelidir (Jayalakshmy, Seetharaman, & Khong, 2005).

Gelişmiş sermaye piyasasına sahip her ülkede yatırımcıları korumaya yönelik düzenleyici kuruluş ve mevzuat mevcuttur. Şirketler de ortaklarına, kredi kullandıranlara ve potansiyel yatırımcılara şirketin finansal durumunu karşılaştırmalı olarak sunmak adına finansal verilerini açıklamaktadır. Bu işleyişteki sorun, şirket yönetimi ile bilgi kullanıcılarının arasında asimetrik bilgi olmasıdır. Yönetim, gerçekleri yansıtmayan finansal tablolarla yatırımcıları yanlış yönlendirerek fayda sağlamayı hedefleyebilir (Beelde, Cooreman, & Leydens). Bu asimetrik bilgi paylaşımı, denetçinin finansal tablolarda yer alan hata ve hileleri tespit edebilmesini de zorlaştırır. Şirket yönetimi, hileyi kolaylıkla saklayabilecek konumda olduğu için, denetçiler de hilenin tespit edilmesinin kendi sorumluluklarında olmadığını iddia etmektedir.

Finansal tablo kullanıcıları tarafında ise, finansal tabloların denetimi sonucunda denetçinin finansal tabloların doğru ve dürüst bir şekilde yansıtıldığına ilişkin görüş verilmesinin ötesinde, finansal tablolarda yer alan hilelerin de tespit edilmesi gerektiğine yönelik bir beklenti yer almaktadır (Salehi & Azary, 2008). Taraflar arasındaki bu algı farkı, beklenti açığını meydana getirmektedir (Lee, Ali, & Gloeck, 2008). Finansal tabloları bağımsız denetimden geçmekte olan işletmeler kendilerini hileye karşı korunuyor hissetmekte ve hile denetiminin maliyetlerine katlanarak iç süreçlerine dahil etmekte isteksiz davranmaktadır (Özkul & Özdemir, 2011)

Hile denetiminde proaktif yaklaşımlar, işletmenin hile politikalarının haricinde gelecekte gerçekleşme ihtimali bulunan risklere yönelik önlemlerin işletme ile paylaşılmasını içermektedir. Bu açıdan bakıldığında hile denetiminin kendisi de proaktif bir yaklaşım olarak işletmelerce kullanılabilir. İşletme içerisinde yer alan hile unsurlarını ortadan kaldırmaya yönelik düzenlemeler, hilenin gerçekleşme olasılığını minimuma indirecektir. Hilenin çoğu zaman işletme içerisinde biri tarafından yapılıyor olması sebebiyle, işletmenin iç kontrollerine ilişkin süreç ve politikalarındaki eksiklikleri iyileştirip fırsat unsuruna müdahale edebilecektir. Etkin bir iç kontrol sisteminin eksikliği hem muhasebe sistemi hem de yapısal kırmızı bayrak olarak nitelendirilebilir. Muhasebe kayıtlarının, muhasebe bilgi sistemi ve iç süreçlerinin işletme yönetimi tarafından kontrol edilmemesi, çalışanların yaptıkları hilelerin tespit edilemeyeceği varsayımına ulaşmalarına sebep olacaktır.

Hesap ve kayıtlarda tespit edilen bir yanlışlığın altında mantıklı bir açıklama bulunamadığında hilenin varlığından şüphelenilmelidir. Muhasebe kayıtlarının olağandışı tarihlerde yapılması, şirketin normal faaliyetlerine nispeten çok sık veya çok seyrek yapılan işlemler, olağandışı tutarlar, ilişkili taraflara veya sürekli çalışılmayan firmalara yapılan yüksek tutarlı ödemeler gibi sorgulanabilir eylemler, muhasebe sistemlerindeki muhtemel kırmızı bayraklara örnek olarak gösterilebilir. İnsan kaynakları departmanının yürüteceği özgeçmiş araştırmaları, işe alımlardan önce yapılacak karakter analizleri, etik kültürünün yerleştirilmesi ve personel eğitimlerinin verilmesi gibi uygulamalar da çalışan hilelerinin önüne geçilmesinde etkili olacaktır.

Finansal tablo denetiminde kullanılan denetim prosedürlerinin proaktif olarak kullanılabilirdiğinden bahsedebilmek için, bu prosedürleri muhtemel hilelerin gerçekleşmesini önlemek veya gerçekleşmiş bir hileyi mümkün olan en kısa sürede tespit edebilmek amaçlı kullanmak gereklidir. Aynı şekilde, işletmelerin genelinde hile karşıtı politika ve prosedürlerden bahsedildiğinde ilk akla gelen hilenin fırsat unsuruna müdahale ederek hileyi önlemektir. Oysaki insan temelli (baskı ve haklı gösterme) unsurlara müdahale ederek, bu unsurların ortaya çıktığına dair kırmızı bayrakların önceden tespit edilebilmesi ile hile riskini proaktif olarak yönetilebileceği unutulmamalıdır.

Denetim tekniklerinin, hile denetimi sürecinde proaktif olarak uygulanmasına ilişkin hususlara, çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde değinilmiştir. Bu sebeple bu bölümde bu hususlara ayrıca yer verilmemiştir.

### 3.2 Vaka Çalışması

Çalışmamızda uygulama örneği olarak, merkezi İstanbul'da bulunan bir ticaret işletmesinin hile riski yönetiminin bir parçası olarak 3 yılda bir düzenli olarak aldıkları hile denetimi hizmeti ele alınmıştır\*. Uygulamada gerçek olaylardan uyarlanmış bir örnek hile denetimi hizmeti proaktif yaklaşımla ele alınmıştır.

Uygulamanın değerlendirilmesinden önce, hile denetiminde de finansal tablo denetiminde olduğu gibi denetçinin mesleki yargısının önem taşıdığı unutulmamalıdır. Denetçinin deneyimi ile elde ettiği, geliştirdiği mesleki yargısı, hile riskinin yönetilmesi sürecinde ve akabinde uygulanacak denetim prosedürlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Tirta & Sholihin, 2004).

İşletmenin faaliyet konusu her türlü bilgisayar yazılım ve donanım sistemleri ithalatı, ihracatı, taahhüdü, toptan ve perakende alım satımı ile bunlarla ilgili her türlü bakım onarım, eğitim, danışmanlık ve pazarlama hizmetlerini vermektir. Şirket bu hizmetler için yurt içinde ve yurt dışında bayilikler oluşturmakta ve yurt içi ve yurt dışındaki firmaların bayilik ve temsilcilik mümessillik ve acentalıklarını almaktadır.

2015 yılı içerisinde büyüme planları çerçevesinde online satış altyapısının hazırlıklarını hızlıca tamamlayarak online satış hizmetinin uygulanmasına geçilmiştir. İşletmenin bu uygulamayı hayata geçirmekte acele etmesinin sebebi, ticari alacak devir hızının düşmesi sebebiyle nakit akışta sıkıntı yaşanmasıdır. Online

---

\* Bu çalışmada, hile denetimi uygulaması incelenen şirketin ünvanı ve şirketin kimliğini ortaya çıkaracak nitelikteki diğer bilgiler verilmemiş, genel olarak şirkette kullanılan prosedürlere ilişkin ifadelerin sunum ve üslubu yılda değiştirilmiştir.



satışlar ile hem rekabet gücünün artırılması, hem de kredi kartı ile banka üzerinden tahsilat yapılacağı için tahsilat sıkıntısının aşılabileceği düşüncesidir.

İşletme sektöründe %13 pazar payına sahiptir. 31.12.2015 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde 50'den fazla mağazasında 1000'den fazla personel ile faaliyet göstermektedir. Son üç yılda 4.5 milyonun TL üstünde ciro gerçekleştirmiştir. Satış sonrası destek hizmetleri ve müşteri bağlılık programları uygulamaları ile sektör payını arttırmayı hedeflemektedir.

*Güvence dışı hizmetler* kapsamında verilen hile denetimi hizmetinde yer alan denetçiler, çalışmanın devamında “denetim ekibi” olarak anılacaktır. Dönem sonu finansal tabloların bağımsız denetimini yürütenler ise “denetçi” olarak anılacaktır.

Denetim ekibi finansal tabloların hile denetimi sürecinde hile riski ile ilgili olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmiştir:

- Riskleri belirlemek için bilgi toplanması
- Risklerin belirlenmesi,
- Risklerin değerlendirilmesi
- Risklere karşılık verilmesi

### **3.2.1 Riskleri Belirlemek İçin Bilgi Toplanması**

Denetim ekibi, çalışmanın başlangıcında işletme ve sektör hakkında bilgi toplayarak ne tür risklerle karşılaşabileceğinin ön çalışması sonunda şu riskler belirlenmiştir:

- İşletmenin perakende satışlarını çoğunlukla kredi kartları ve banka aracılığı ile gerçekleştirdiği öğrenilmiştir.
- Bankalarla yapılan kredili satış anlaşmalarına göre satışların işletme hesabına geçiş süresi 30 gün ile 180 gün arasında değişmektedir.
- İşletmede senet karşılığı satış sadece tüzel kişilere yapılmaktadır.

- İşletmenin muhasebe bölümünde uzun süredir yetersiz sayıda personel ile çalışılmaktadır.
- İşletmenin ticaretini yaptığı ürünlerin teknoloji ağırlıklı olması sebebiyle yüksek çıkması beklenen stok devir hızı sektör ortalamasından düşük çıkmıştır.
- Sevkiyat, depo, kargolama bölümlerinde çalışan mavi yakalı personel sirkülasyonu oldukça yüksektir. Mavi yaka personele işletmenin etik kodu ve iç kontrol süreçleri anlatılmamaktadır.
- Dönem sonlarında bankalar ile hesap mutabakatı yapılmakta, cari hesapların mutabakatı personel yetersizliği nedeniyle göz ardı edilmektedir.
- E-ticaret sitelerinin teknolojik ürünlerde fiyat avantajı sunması ve sektöre artan rekabet nedeniyle kâr marjında daralma yaşanmaktadır.
- İşletme dönem sonlarında bağımsız denetimden geçmektedir.
- İşletme dönem sonlarında üst yönetim için faaliyet raporu hazırlanmaktadır.
- İşletmenin aylık bazda finansal tablo analizine çalışmada yer verilmemekle birlikte, yıl içerisinde satışlarda dalgalanma olduğu görülmüştür. Konu incelendiğinde yıl içerisindeki dalgalanmaların, cep telefonu markalarının yeni model lansmanları ile aynı dönemlere denk geldiği görülmüştür.

İşletmeye ait bu bilgilerin yanı sıra, denetim ekibi aynı sektörde yer alan halka açık firmaların finansal tablo ve verilerine Merkezi Kayıt Kuruluşu Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan ("KAP") ulaşarak, daha sonra işletmenin finansal oranları ile karşılaştırmak üzere sektör ortalamalarını elde etmiştir.

### 3.2.2 Risklerin Belirlenmesi

Denetim ekibi, finansal tablo analizi neticesinde işletmenin alacaklarının tahsil süresinin son 3 yılda artmakta olduğunu tespit etmiştir. Bilindiği üzere Türkiye’de 26.11.2013 tarihinde “Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik”te yapılan değişiklik ile elektrikli ve elektronik eşya ile bilgisayar alımları, araç kiralama, telekomünikasyon ve kuyumculukla ilgili işlemlerde taksit süresi en fazla altı ay olacak şekilde düzenlenmiştir. Dolayısı ile satışlarının büyük çoğunluğunun perakende yapıldığı da göz önüne alındığında, alacak vadelerinin 12 aydan uzun dönemlere yayılmamış olması gerektiği denetim ekibinin dikkatini çekmişti. Söz konusu işletmenin satışlarının büyük çoğunluğu kredi kartı ile yapılıyor olmasına karşın, sektörde 60-180 gün aralığında olan ortalama tahsil sürelerinin fazlasıyla üzerinde gerçekleşen tahsilat süreleri nedeniyle kısa ve uzun vadeli ticari alacaklar hesabının incelenmesi gerekli görülmüştür.

Bunun yanı sıra işletmenin stok devir hızının son 3 yılda azaldığı tespit edilmiştir. İşletmenin faaliyet konusunun bilgisayar yazılım ve donanım sistemleri olması ve bu faaliyet alanında teknolojik gelişmelerin hızlı olması sebebiyle stokların hızlıca elden çıkartılması gerekliliği göz önüne alınarak, stokların gerçeğe uygun değerlerini yansıtmadığının araştırılması ve gerek görülürse işletmenin de izni alınarak denetim ekibi ile görüşülüp fiziki stok sayımı yapılmasına karar verilmiştir.

İşletmenin 31.12.2015 tarihli olağan finansal tablo denetimine ilişkin bağımsız denetçinin *kayda alınmayan bulgular* notları gözden geçirilmiş, ticari alacaklar hesabında yapılan mutabakatlarda bazı firmaların mutabakat mektuplarına “Borcumuz bulunmamaktadır” şeklinde dönüş yaptığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu hesaplarla ilgili olarak muhasebe sorumlusu ile görüşüldüğü ve isim benzerliği nedeniyle tahsilatların başka firmaların altına kaydedilmiş olabileceği, mutabakat farklarının toplamda önemlilik seviyesinin altında kalması sebebiyle hesap bakiyesi

ile ilgili başka bir denetim prosedürü uygulanmadığı denetçinin notlarında yer almaktadır.

İşletme çalışanları ile yapılan gündelik konuşmalar esnasında çalışanların maaş, ödeme sıkıntıları, işletme kaynaklı memnuniyetsizlikler, diğer çalışanlar hakkındaki bilgiler gibi konularda konuşmakta çekince duymadıkları denetim ekibi tarafından tespit edilmiştir. Çalışanlarla yapılan bu tür gündelik konuşmalar, bir nevi ihbar hattı işlevi görerek, denetim ekibine kağıt üstünde elde edemeyeceği işletmeye özel bilgiler sunmaktadır. Ön muhasebe elemanı ile yapılan böyle bir görüşme sonucunda işletmenin 2 yıl önce özel sağlık sigortası firmasında değişikliğe gittiği öğrenilmiştir. Sigorta giderlerinin artması sebebiyle işletme yönetimi, sigorta kapsamı daha dar ve prim gideri de daha düşük olacak şekilde yeni bir sağlık sigortası poliçesine geçmiştir. Bu yeni poliçede, daha önceden poliçe dahilinde olan masrafları sürprime tabi olmuştur. Ön muhasebe elemanı, insan kaynakları departmanının eski ve yeni poliçe kapsamı arasındaki farkları hakkında bilgilendirme yapmadığını belirtmiştir. Muhasebe sorumlusu dahil olmak üzere pek çok çalışan, önceki sigorta poliçesinde teminat kapsamında olan tedavilerin yeni poliçede sürprime tabi tutulduğunu sigorta şirketi sağlık faturalarını ödemeyi reddettiğinde öğrenmiştir.

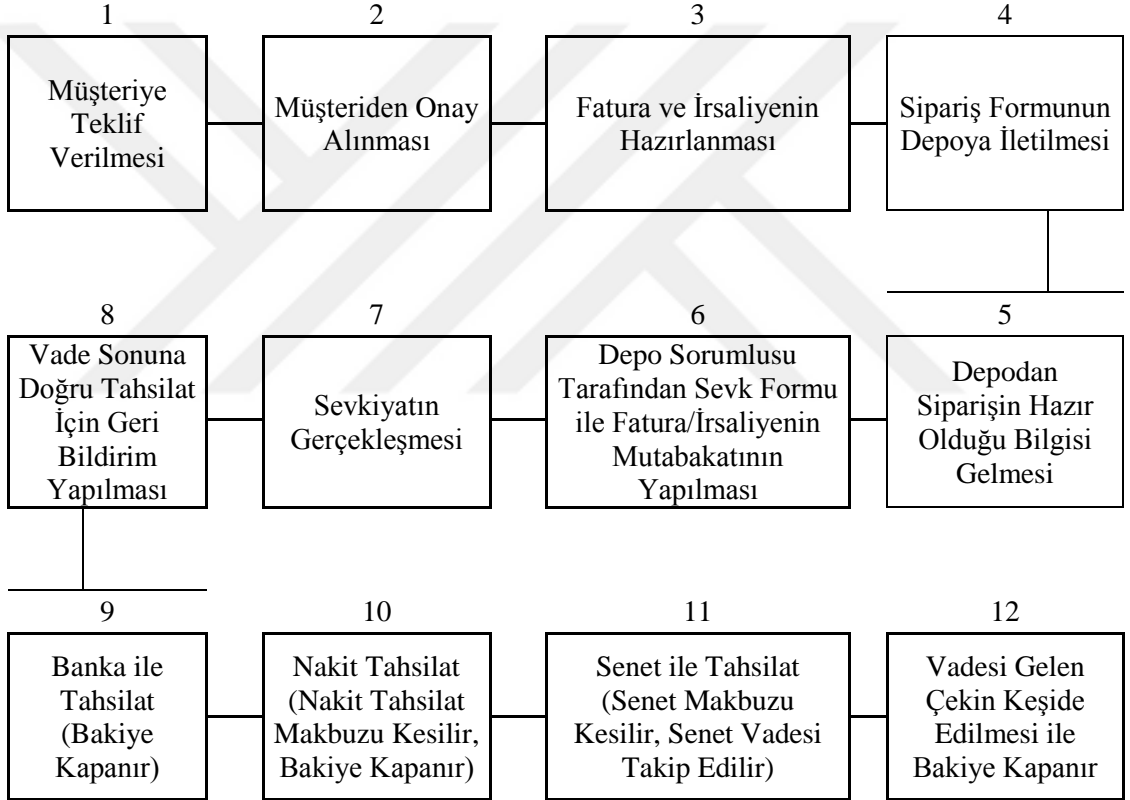
Yapılan incelemeler sonucunda, işletmenin karşı karşıya kalması muhtemel riskler aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Risk 1 Gelirlerin Yanlış Tahakkuku
- Risk 2 Nakit Tahsilatın Kayda Alınmaması
- Risk 3 Kasa Hırsızlığı
- Risk 4 Şahsi Harcamaları İşletme Gideri Olarak Gösterme
- Risk 5 Stok Hırsızlığı

### 3.2.3 Risklerin Değerlendirilmesi

Denetim ekibi, belirlenmiş olduğu risklere yönelik işletme tarafından uygulanmakta olan kontrollerin varlığı ve etkinliği üzerine bilgi almaya karar vermiştir. Risklerin yoğunlaşmış olduğu satış ve tahsilat döngüsüne ilişkin iş akış şeması talep edilmiştir.

**Tablo 2. Satış Tahsilat Döngüsü**



İşletme yönetiminin bu iş akış şemasını yeni işe başlayan depo personeline anlatmadığı, bu nedenle 6. aşamada yapılması gerek kontrolün zaman zaman yapılmadan sevkiyatın çıkabildiği öğrenilmiştir. Ayrıca 3., 4., 10. ve 11. aşamalarda çift imza ile onay alınması gerektiği halde personel yetersizliği sebebiyle çoğu zaman sadece muhasebe sorumlusunun imzası ile işlem yapıldığı öğrenilmiştir.

Bir diğer taraftan, işletme yönetiminin online satış sistemini hızlı bir şekilde uygulamaya geçirmenin ardından depo alanı sıkıntısı çekmiş ve internet üzerinden yapılacak satışlarda “sıfır stok” yöntemini uygulamaya karar vermiştir. Fakat online satış sistemi içerisinde satış ile tedarikçi arasında kurulmuş olması gereken bağlantı kurulamamıştır. Bir diğer deyişle, internet üzerinden yapılan bir satışın akabinde tedarikçiden ürünün temin edilmesi sürecinde entegrasyon sıkıntısı yaşanmış, satışı yapılan ürünlerin işletme tarafından tedarik süreleri uzamıştır.

Bu bilgi neticesinde denetim ekibi gelirlerin kaydedilmesinde dönemsellik esasına uyulmamış olabileceği ihtimalini göz önüne alarak belirlenmiş hile risklerini revize etmiştir.

Risklerin değerlendirilmesi aşamasında tespit edilen risklerin işletme içerisinde gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşeceği zaman işletmeye vereceği finansal zararın boyutları öngörülerek bu riskler denetim ekibi tarafından önceliklendirilmiştir. Denetim ekibinin risk değerlendirmesi yaparken deneyim ve mesleki yargısından yararlanmaktadır.

**Risk 1 - Gelirlerin Yanlış Tahakkuku:** İşletmenin iş akış şemasında tespit edilen eksiklikler *fırsat* unsurunu oluşturmaktadır. Çalışanlar işletme yönetiminin son dönemlerde sergilediği tavır ile çalışan memnuniyetini arka plana ittiğini düşünmekte olduğundan hilenin *haklı gösterme* unsurunun varlığından söz edilebilmektedir. İşletme finansal tabloları üzerinde etkisinin yüksek olduğu öngörülmüştür.

**Risk 2 - Nakit Tahsilatın Kayda Alınmaması:** Nakit tahsilatların ve tahsilat muhasebe kayıtlarının yetkisinin tek bir kişide bırakılmış olması *fırsat* unsurunu oluşturmaktadır. Çalışanlar arasında hilenin *haklı gösterme* unsurunun varlığından burada da söz edilebilir. Alacaklar hesabında yapılan analitik incelemelerde dikkat çeken kırmızı bayraklar, bu hesabın işletmenin gerçekleşme olasılığı en yüksek risklerinden biri olduğuna işaret etmektedir. İşletme finansal tabloları üzerinde etkisinin yüksek olduğu öngörülmüştür.

**Risk 3 - Kasa Hırsızlığı:** Hilenin *fırsat ve haklı gösterme* unsurları mevcuttur. İşletme yönetimi günlük ödeme ve tahsilatlarını mümkün olduğunca

banka üzerinden gerçekleştirilmesine özen göstermektedir. Risk 2’de belirlenen riskten bağımsız olarak kasa hırsızlığı gerçekleşme ihtimali düşük görülmüştür.

**Risk 4 - Şahsi Harcamaların Giderleştirilmesi:** Hilenin *fırsat ve haklı gösterme* unsurları mevcuttur. Buna rağmen işletme finansal tabloları üzerinde yaratacağı etkinin düşük olduğu öngörülmüştür.

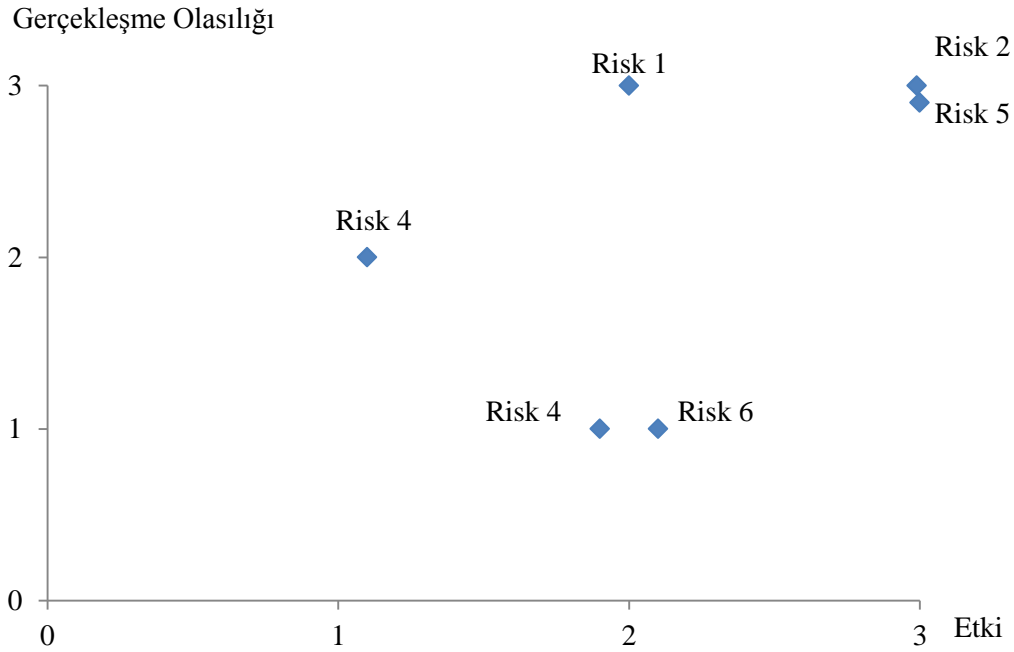
**Risk 5 - Stok Hırsızlığı:** Stokların depoya giriş çıkışları üzerindeki kontrolleri zayıftır. Yapılan analitik kontrollerde de stok devir hızının bir teknoloji şirketinden beklenmeyecek şekilde düşük olduğu görülmüştür. Sürekli envanter tutulmamaktadır. Satın alım ve satış iş akışlarındaki kontrollerin muhasebe sorumlusu tarafından işlevsiz bırakılabildiği öğrenilmiştir. İşletme finansal tabloları üzerinde etkisinin yüksek olduğu öngörülmüştür.

**Risk 6 - Kayıt Zamanındaki Değişiklikler:** Online satış sisteminde satış ve tedarik süreçleri arasında entegrasyon sağlanamamıştır. Bu durum işletmenin sahip olmadığı ürünlerin satışını yaparak gelir olarak kaydetmesine fırsat sağlamaktadır. Gerçekleşme olasılığı yüksek olsa dahi internet üzerinden yapılan satışların toplam satışlara oranının düşük olması nedeniyle finansal tablolar üzerindeki etkisinin düşük olması öngörülmüştür.

**Tablo 3. Hile Risklerinin Ölçülmesi**

| Hile Türü                                   | Gerçekleşme Olasılığı | Yaratacağı Etki | Risk Puanı |
|---|-----------------------|-----------------|------------|
| Risk 1 Gelirlerin Yanlış Tahakkuku          | 2                     | 3               | 6          |
| Risk 2 Nakit Tahsilatın Kayda Alınmaması    | 3                     | 3               | 9          |
| Risk 3 Kasa Hırsızlığı                      | 1                     | 2               | 2          |
| Risk 4 Şahsi Harcamaların Giderleştirilmesi | 2                     | 1               | 2          |
| Risk 5 Stok Hırsızlığı                      | 3                     | 3               | 9          |
| Risk 6 Kayıt Zamanındaki Değişiklikler      | 2                     | 1               | 2          |

Belirlenen riskler, denetim ekibi tarafından risk matrisi oluşturma suretiyle önceliklendirilmiştir.



**Şekil 8. Vaka Risk Matrisi**

Denetim ekibi, ticari alacak hesaplarının son 3 yıllık muavin kayıtlarını inceleyerek merkez deposunda hafta sonu faaliyet bulunmayan işletmede hafta sonlarında atılan muhasebe kayıtlarını çıkartmıştır. Bu muavin kayıtlarının içerisinde hesap mutabakatsızlığı olan firmalara ilişkin kayıtların da bulunduğu ve firmalardan alacakların kısa vadeli ticari alacaklar hesabından uzun vadeye sınıflandığı görülmüştür. Bu firmaların mutabakat mektuplarında borçları olmadığını belirtmeleri sebebiyle alacakların tahsilatının kayıtlara geçirilmemiş olabileceği ihtimali üzerinde durulmuştur.

Denetim ekibi denetim tekniklerini, bu firmalarla iletişime geçecek şekilde genişletmeyi uygun görmüştür. Ekip işletme aracılığı ile firmalarla iletişime geçilmesini ve firmaların kendi muhasebe sistemlerinde yer alan cari hesap ekstresini göndermelerini talep etmiştir. Gelen cari hesap ekstreleri incelendiğinde, firmaların ödeme yaparak hesap bakiyesini kapattıkları tarihi takip eden hafta sonlarında, bu firmalardan olan alacakların vadelerinin uzatılarak uzun vadeli ticari alacaklar hesabına sınıflandığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında muhasebe sorumlusunun bazı alacakların tahsilatını muhasebe kayıtlarına geçirmediği sonucuna ulaşılmıştır.



Denetimin devamında denetçi stok devir hızının ve kâr marjının sektör ortalamalarının altında kalması ve dramatik olarak düşüş göstermesinin altında yatan sebepleri araştırmaya yönelmiştir. Stok tedarik maliyetlerinde artışa neden olabilecek konjonktürel değişimlerin (döviz kurlarındaki artışın ithal ürün maliyetlerini arttırması gibi) satış fiyatına yansıtıldığı işletme yönetiminden öğrenilmiştir. Bilgisayar yazılım ve donanım ürünlerinin satışının yapıyor olması sebebiyle eski teknoloji olarak ifade edilebilecek stokların finansal tablolar içerisinde nasıl yer aldığı öğrenilmek amacıyla tekrar muhasebe sorumlusu ile görüşülmüştür.

Depo çalışanları ile depoda atıl vaziyette duran stok olup olmadığını öğrenmek üzere görüşülmüştür. Görüşme esnasında depo çalışanları sürekli sevkiyat olduğunu ve hatta bazı dönemlerde muhasebe sorumlusunun isteğiyle hafta sonları dahi çalışıldığı öğrenilmiştir. Hafta sonları yapılan sevkiyatlarda irsaliye ve faturaların işletmeye teslim edilmediği ve bu durumun gerekçesi olarak da faturanın daha sonra posta yoluyla muhasebe sorumlusuna iletildiği bilgisi alınmıştır. İşletmenin stok tedarik prosedürleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan depo sorumlusu, sipariş formlarının ve irsaliye ile faturaların noksanlığını işletme yönetimi ile paylaşma gerekliliği duymamıştır. Muhasebe sorumlusunun etik düzenlemelere uyumu hakkında duyulan şüphe ve depo çalışanlarının yoğun mesai yapıldığını belirtmesine rağmen stok devir hızının ve kâr marjının düşüş göstermesi, denetçiyi açıktan yapılan tahsilatların yanı sıra açıktan stok alım satımının da yapılabileceği ihtimaline yönlendirmiştir.

### **3.2.4 Risklere Karşılık Verilmesi**

Yapılan hile denetimi neticesinde işletme çalışanlarının olağan faaliyetlere ilişkin prosedürler ve iç kontroller hakkında bilgilendirilmeleri, işletme içerisindeki iç kontrol eksikliklerini fark ettikçe işletme yönetiminin haberdar edilmesi amacıyla ihbar hatlarının oluşturulmasına önem verilmesi, tahsilat ve kayıt yetkilerinin tek bir kişide toplanması yerine görevlerin aykırılığı ilkesinin yerleştirilmesi gerekliliği gibi bulgular işletme yönetimine sunulmuştur. İnsan kaynakları departmanı ile

görüülerek personel alımlarında referans kontrolünün yanı sıra, her yıl gerçekleştirilecek memnuniyet anketleri ile mevcut kazanç ve pozisyonundan memnun olmayan personelin tespit edilmesi ve böylece hilenin haklı gösterme unsurunun mevcut olup olmadığının proaktif olarak araştırılmasının gerekliliği hakkında bilgi verilmiştir.

İşletmenin finansal tablo analizlerini düzenli olarak gerçekleştirse de bu analizlerin sonuçlarını değerlendirmediği ve sektör ortalamalarından sapma gösteren veya beklentilerin ötesinde değişim gösteren hesaplara ilişkin araştırma yapılmadığı bu denetim sonucunda ortaya çıkmıştır. Kredi kartı ile yapılan tahsilatlarda dahi işletmenin alacaklarının vadesinin bir yıldan uzun olmaması gerektiğinin işletme yönetimince biliniyor olmasına rağmen, finansal tablolarda bu hususa dikkat edilmemesinin, muhasebe sorumlusunun gerçekleştirdiği hileli eylemin uzun süre devam edebilmiş olmasına imkân verdiği yönetime açıklanmıştır. Finansal tablo analizlerinde tespit edilen tüm anomalilerin araştırılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Şirket içi uygulamalarda daha önceden gerçekleşmiş bir takım varlıkların kötüye kullanımı vakasına göz yumulmuş olması da bu vakada bir teşvik unsuru olarak algılanmıştır. İşletmenin ceza tehdidinin az olmadığı ve ihbar hatları ile desteklenebilecek bir ödül-ceza yönteminin hile politikalarında yer alması gerekliliğine hazırlanan raporda yer verilmiştir.

Online satış sistemindeki entegrasyon sıkıntısının, işletmenin elinde olmayan ürünleri faturalandırılması ve gelir olarak kaydedilmesine neden olacaktır. Bu durum da finansal tabloların dönemsellik ilkesine uymaması ile sonuçlanacaktır. Finansal tabloların doğruyu yansıtması amacıyla dönem sonlarında oluşacak fiktif gelirlerin tespit edilmesine ve bu gelirlerin geçici fark olarak ertelenmiş vergiye tabi tutulmasına önem gösterilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca olası bir vergi incelemesinde bu durumun vergi müfettişleri tarafından sakıncalı bulunacağı ve muhtemel bir vergi cezasının söz konusu olacağı hususuna da değinilmiştir.

İşletmenin büyüme planları çerçevesinde online satış altyapısına geçmiş olması fakat personel eksikliğinden dolayı web sitesinin muhasebe süreçlerinin de

hilekâra verilecek olması, bu vakanın tespit edilememiş olması durumunda gerçekleşebilecek hilelerin çok daha fazla olabileceğini göstermektedir.

Gerçekleşen hilenin niceliksel boyutu önemli olmakla birlikte, hileye karşı mevcut kontrol ve anlayışın devam etmesi gelecekte gerçekleşebilecek daha büyük ve önemli hilelere fırsat yaratacaktır. Bu riskin önüne geçebilmek amacıyla işletme yönetimine alınabilecek proaktif önlemler hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 4. Faaliyet Oranları**

|                              | <b>31.21.2015</b> | <b>31.21.2014</b> | <b>31.21.2013</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ortalama tahsil süresi (gün) | 253,704           | 230,205           | 205,636           |
| Stok devir hızı              | 0,472             | 0,640             | 1,395             |
| Brüt kâr marjı               | 10%               | 14%               | 15%               |

## 4. SONUÇ

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'nde proaktif kelimesinin Türkçe karşılığı bulunmamakla birlikte, Merriam-Webster sözlüğü İngilizce “proactive” kelimesini “gelecekteki muhtemel sorunların, ihtiyaçların veya değişimlerin öngörülecek şekilde hareket edilmesi” şeklinde ifade etmektedir. Proaktif yaklaşım; hesaplar özelinde birebir uygulanabilecek bir matematik formülasyonundan ziyade işletmenin geneline yayılması gereken bir düşünce biçimidir.

Proaktif teknik ve proaktif yaklaşım arasındaki farkı şu şekilde vurgulamak mümkündür. İşe alım sırasında yapılan referans kontrolü uygulamasını **proaktif bir teknik** olarak değerlendirmek mümkündür. Oysaki işe alımlardan belli bir süre sonra tekrardan gerçekleştirilecek referans kontrolü, çalışanın eski işletmesinde yapmış olabileceği hilenin etkilerinin yeni ortaya çıkabileceği ihtimalinin de göz önüne alınarak gerçekleştirilen **proaktif bir yaklaşımdır**.

Proaktif yaklaşım mevcut denetim prosedürlerinin ele alınış biçimlerinin yeniden yorumlandığı bir uygulama biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda mevcut denetim prosedürleri ile kısa vadeli çözümlere ulaşmak mümkün olmakla birlikte, uzun vadeli hedeflere ulaşılması için proaktif yaklaşımların gerek işletme gerekse denetçiler tarafından benimsenmesi bir zorunluluktur. Mevcut denetim uygulamalarında söz konusu olan şey geriye dönük bir araştırma olup denetime hazırlanmış finansal tablolar üzerinde bir inceleme yapmak söz konusudur. Proaktif yaklaşım ise işletme faaliyetlerinin önüne çıkabilecek risklerin öngörülerek gerekli tedbirlerin alınmasına ilişkin ileriye yönelik bir araştırmadır.

Elbette hile denetçisinin yetkinliğinin, mesleki şüpheciliğinin ve hile risklerini değerlendirme ve karşılık verebilmekteki başarısının proaktif denetim yaklaşımlarının başarısı ile paralel ilerlediği göz önünde bulundurulmalıdır. Zaman veya bütçe kısıtının bulunması veyahut müşterinin kaybedilebilme korkusu, denetim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini engellememelidir.

İşletme ihtiyaçlarının gün geçtikçe hızla artması ve sürekli raporlama adı altında anlık ve devamlı raporlamaya olan ihtiyaç da göz önüne alındığında literatürde sıkça karşılaşılmakta olan sürekli denetim yaklaşımının geleneksel yöntem ve mevcut standartlarla yürütülmesinin zorluğu aşikârdır. Bu nedenle proaktif yaklaşımlar işletme ve denetçinin karşılıklı sorumluluk ve görevlerinin açık ve net bir şekilde ortaya konulmasına yardımcıdır.

Ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde hileye karşı daha çok tespit edici yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Tespit edilmiş hilelerin finansal etkilerinin nicel olarak ölçüldüğü ve grupladığı bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Bu sebeple çalışmada proaktif yaklaşımın uygulanmasının faydalarının nicel olarak ortaya konulması mümkün olmamıştır. Fakat yapılan vaka çalışmasında işletmenin olası hileli alanlarının nitel olarak belirlenmesi, hileye maruz kalan işletmede daha sonra gerçekleşebilecek hile eylemlerinin önüne geçebilecek bir uygulama olacaktır.

Bağımsız denetçilerin hile denetiminde kullandıkları yöntemlerin içerisinde analitik incelemeler, hile riski değerlendirmeleri, muhasebe varsayımlarının uygunluğu, olağandışı işlemlerin incelenmesi ve muhasebe standartlarının uygulamalarına uyulup uyulmadığının kontrol edilmesi gibi finansal tablo denetimlerinde de kullanılan geleneksel yöntemler mevcuttur. Ayrıca finansal tablo denetiminin “önemlilik” kıstasına tabi olması, hileli işlemlerin örneklem dışı kalma ihtimalini fazlasıyla arttırmaktadır. Denetimin doğasından kaynaklanan kısıtların aşılabilmesi sebebiyle bu yöntemler tek başlarına %100 etkili olmaktan uzaktır ve hile denetiminde her zaman için gerçekleşmiş hilelerin tespit edilememesi riski söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle hileyi mümkün olan en kısa sürede tespit etmek, hatta hilenin gerçekleşmesine olanak vermemek için yöneticilerin işletmelerin proaktif yaklaşımların uygulanmasını benimsemeleri ve bu yaklaşımları işletme kültürünün bir parçası haline getirmeleri gerekmektedir.

Proaktif yaklaşımlar formüle edilemeyecek, işletmeye ve o işletmenin koşullarına özgü olarak sürekli geliştirilmesi ve tüm personel tarafından uygulanması gereken yaklaşımlardır. Hile denetiminin ülkemizde profesyonel bir hizmet olarak yaygın olmaması, beraberinde getirdiği faydaların ölçülmesini engellemektedir. İşletmeler öncelikle dolandırıldıklarının farkında olmamakta, sonrasında ise göz

yummaya devam etmektedir. Nitekim gerçekleştirilen vaka çalışmasında büyümekte olan işletme için sonraki yıllarda personelin bilinçlenmesi adına daha sık gerçekleştirilmesi önerilen eğitimler ve hile denetimi konusunda bir bilgisayar yazılımının satın alınarak i süreçlere entegre edilmesi nerileri maliyetli bulunarak işletme yönetimince göz ardı edilmiştir.





**EKLER**

**Ek 1 Örnek İşletme Finansal Tabloları – Varlıklar**

| <b>VARLIKLAR</b>                                | <b>31.12.2015</b> | <b>31.12.2014</b> | <b>31.12.2013</b> | <b>31.12.2012</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Dönen Varlıklar</b>                          | <b>13.081.303</b> | <b>16.453.778</b> | <b>7.322.117</b>  | <b>6.372.735</b>  |
| Nakit ve Nakit Benzerleri                       | 291.415           | 321.200           | 213.959           | 522.453           |
| Ticari Alacaklar                                |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | 2.179.650         | 3.804.900         | 2.321.079         | 2.861.206         |
| Diğer Alacaklar                                 |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar          | 1.314.028         | 2.233.567         | 467.674           | 469.546           |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar  | 5.051             | 3.832             | 1.545             | 1.545             |
| Peşin Ödenmiş Giderler                          | 719.361           | 146.708           | 24.360            | 940.674           |
| Stoklar   | 8.247.928         | 9.241.484         | 4.064.581         | 1.541.186         |
| Diğer Dönen Varlıklar                           | 323.870           | 702.087           | 228.920           | 36.126            |
| <b>Duran Varlıklar</b>                          | <b>2.698.987</b>  | <b>2.044.751</b>  | <b>6.065.439</b>  | <b>4.051.537</b>  |
| Ticari Alacaklar                                |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | 240.995           | 127.500           | 12.140            | --                |
| Diğer Alacaklar                                 |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar  | 1.137             | 1.137             | 1.137             | 18.230            |
| Maddi Duran Varlıklar                           | 2.340.934         | 1.875.989         | 6.018.122         | 3.532.250         |
| Maddi Olmayan Duran Varlıklar                   | 38.096            | 26.668            | 24.434            | 500.606           |
| Ertelenen Vergi Varlıkları                      | 77.825            | 13.457            | 9.605             | 452               |
| <b>TOPLAM VARLIKLAR</b>                         | <b>15.780.290</b> | <b>18.498.528</b> | <b>13.387.556</b> | <b>10.424.273</b> |



**Ek 2 Örnek İşletme Finansal Tabloları – Yükümlülükler**

| <b>YÜKÜMLÜLÜKLER</b>   | <b>31.12.2015</b> | <b>31.12.2014</b> | <b>31.12.2013</b> | <b>31.12.2012</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>                                 | <b>12.517.972</b> | <b>15.324.385</b> | <b>10.356.554</b> | <b>8.966.159</b>  |
| Kısa Vadeli Borçlanmalar   | 897.478           | 906.168           | 2.292.138         | 6.669.719         |
| Ticari Borçlar   |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar                      | 7.045.246         | 6.224.078         | 5.952.468         | 2.367.618         |
| - İlişkili Taraflara Ticari Borçlar                              | 4.314.365         | 6.970.348         | 1.943.042         | --                |
| Diğer Borçlar  |                   |                   |                   |                   |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar                               | 132.132           | 887.780           | --                | --                |
| Dönem Kârı Vergi Yükümlülüğü                                     | 49.313            | 233.354           | 54.621            | 8.074             |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar                 | 47.391            | 78.189            | 27.933            | 9.180             |
| Kısa Vadeli Karşılıklar  | 6.715             | 2.687             | 7.302             | (169.507)         |
| Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler                                  | 25.332            | 21.782            | 79.051            | 81.074            |
| <b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>                                 | <b>53.368</b>     | <b>15.115</b>     | <b>9.601</b>      | <b>1.934</b>      |
| Uzun Vadeli Karşılıklar  |                   |                   |                   |                   |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar | 5.060             | 3.115             | 1.705             | 1.934             |
| Ertelenmiş Gelirler  | 48.308            | 12.000            | 7.897             | --                |
| <b>ÖZKAYNAKLAR</b>   | <b>3.208.950</b>  | <b>3.159.028</b>  | <b>3.021.401</b>  | <b>1.456.180</b>  |
| Ödenmiş Sermaye  | 2.057.000         | 2.057.000         | 2.875.000         | 1.900.000         |
| Kârdan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler                              | 40.636            | 40.636            | 40.636            | 40.636            |
| Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş           |                   |                   |                   |                   |
| Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler                            |                   |                   |                   |                   |
| - Diğer Kazanç/Kayıplar  | 19.738            | 16.775            | 8.518             | --                |
| Geçmiş Yıllar Kâr / (Zararları)                                  | 1.044.616         | 625.728           | (250.390)         | 24.687            |
| Net Dönem Kârı / (Zararları)                                     | 46.959            | 418.888           | 347.636           | (509.143)         |
| <b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>  | <b>15.780.290</b> | <b>18.498.528</b> | <b>13.387.556</b> | <b>10.424.273</b> |

**Ek 3 Örnek İşletme Finansal Tabloları – Gelir Tablosu**

|   | <b>01.01. -<br/>31.12.2015</b> | <b>01.01. -<br/>31.12.2014</b> | <b>01.01. -<br/>31.12.2013</b> | <b>01.01. -<br/>31.12.2012</b> |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER</b>   |                                |                                |                                |                                |
| Satış Gelirleri   | 4.570.022                      | 4.967.212                      | 4.610.004                      | 2.888.492                      |
| Satışların Maliyeti (-)   | (4.130.970)                    | (4.255.728)                    | (3.911.107)                    | (3.295.142)                    |
| <b>Ticari Faaliyetlerden Brüt Kâr</b>   | <b>439.052</b>                 | <b>711.485</b>                 | <b>698.896</b>                 | <b>(406.650)</b>               |
| Faaliyet Giderleri (-)  | (415.331)                      | (315.800)                      | (280.538)                      | (211.875)                      |
| Esas Faaliyetlerden Gelirler  | 197.074                        | 144.040                        | 122.746                        | 500.418                        |
| Esas Faaliyetlerden Giderler (-)  | (80.552)                       | (100.941)                      | (39.370)                       | (42.932)                       |
| <b>ESAS FAALİYET KÂRI</b>   | <b>140.244</b>                 | <b>438.785</b>                 | <b>501.734</b>                 | <b>(161.039)</b>               |
| Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler   | 46.663                         | 285.749                        | --                             | --                             |
| Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)   | (87.650)                       | (192)                          | --                             | --                             |
| <b>FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KÂRI</b>  | <b>99.256</b>                  | <b>724.341</b>                 | <b>501.734</b>                 | <b>(161.039)</b>               |
| Finansman Gelirleri   | 39.910                         | --                             | --                             | --                             |
| Finansman Giderleri (-)   | (63.651)                       | (180.258)                      | (54.750)                       | (310.943)                      |
| <b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KÂRI</b>   | <b>75.515</b>                  | <b>544.083</b>                 | <b>446.985</b>                 | <b>(471.982)</b>               |
| <b>Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gelir/(Gideri)</b>                                      | <b>(28.555)</b>                | <b>(125.195)</b>               | <b>(99.349)</b>                | <b>(37.161)</b>                |
| - Dönem Vergi Gideri  | (93.665)                       | (131.111)                      | (110.632)                      | (37.613)                       |
| - Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)  | 65.109                         | 5.916                          | 11.283                         | 452                            |
| <b>SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KÂRI / (ZARARI)</b>                                     | <b>46.959</b>                  | <b>418.888</b>                 | <b>347.636</b>                 | <b>(509.143)</b>               |
| <b>Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar</b>                                 |                                |                                |                                |                                |
| Diğer Kâr veya Zarar Olarak Yeniden Sınıflandırılmayacak Diğer Kapsamlı Gelir Unsurları | 37.036                         | 103.214                        | 106.479                        | --                             |
| Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler    |                                |                                |                                |                                |
| - Ertelenmiş Vergi Gideri   | (7.407)                        | (20.643)                       | (21.296)                       | --                             |

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- ACFE. (2011). **Fraud Risk Manual**. Texas: Association of Certified Fraud Examiners.
- ACFE. (2016). **Report to the Nations**. Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
- Albrecht, W., Albrecht, C., Albrecht, C. ve Zimbelman, M. (2011). **Fraud Examination**. Ohio: Cengage Learning.
- Arat, M. (2005). **Finansal Analiz Aracı Olarak Oranlar**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Argun, D., İbiş, C. ve Demir, V. (2008). **Mali Tablolar Analizi Uygulamaları**. İstanbul: İSMMMÖ.
- Ataman, Ü., Bozkurt, N. ve Hacirüstemoğlu, R. (2001). **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Beelde, I., Cooreman, S. ve Leydens, H. **Expectations of Users of Financial Information With Regard to the Tasks Carried Out by Auditors**.
- Bishop, T. J. ve Hydoski, F. (2009). **Fraud and Corruption Risk Assessment**. T. J. Bishop ve F. E. Hydoski içinde, Corporate Resiliency (s. 45-65). John Wiley and Sons, Inc.
- Bozkurt, N. (2011). **İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri**. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Cendrowski, H. ve Martin, J. (2007). **Definition of Fraud Deterrence.** H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, The Handbook Of Fraud Deterrence (s. 13-15). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cendrowski, H. ve Martin, J. (2007). **Internal Control and Fraud Deterrence: The COSO Integrated Framework.** H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, The Handbook of Fraud Deterrence (s. 119-142). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cendrowski, H. ve Martin, J. (2007). **The Fraud Triangle.** H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, The Handbook Of Fraud Deterrence (s. 41-46). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cendrowski, H. ve Petro, L. (2007). **Fraud Deterrence as a Business Management Tool.** H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, The Handbook Of Fraud Deterrence (s. 3-12). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cendrowski, H. ve Petro, L. (2007). **History of Fraud Deterrence.** H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, The Handbook of Fraud Deterrence (s. 15-28). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chartered Institute of Management Accountants. (2008). **Fraud Risk Management A Guide to Good Practice.**
- Coderre, D. (2009). **Computer-aided Fraud Prevention and Detection: A Step-by-Step Guide.** New Jersey: John Wiley & Sons.
- Coenen, T. L. (2008). **Essentials of Corporate Fraud.** New Jersey: John Wiley & Sons.
- Çabuk, A. ve Lazol, İ. (2012). **Mali Tablolar Analizi.** İstanbul: Ekin Yayınevi.
- DeLuccia, J. (2008). **Reality and Risks to IT Controls Being Effective.** J. J. DeLuccia içinde, IT Compliance and Controls: Best Practices for Implementation (s. 71-78). New Jersey: John Wiley & Sons.

Donaldson, L., Hengeveld, J. ve Petro, L. (2007). **The Role of Professional Standards**. H. Cendrowski, J. Martin ve L. Petro içinde, *The Handbook Of Fraud Deterrence* (s. 29-40). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Durmuş, A. H. (2015). **Finansal Tablolar Analizi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Golden, T., Skalak, S. ve Clayton, M. (2006). **A Guide to Forensic Accounting Investigation**. New Jersey: John Wiley & Sons.

Özkul, F. U. ve Özdemir, Z. A. (2011). **İşletmelerde Hile Riski Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.

Özkul, F. ve Rena, B. (2015). **Perakende İşletmelerde Muhasebe Uygulamaları**. İstanbul: Ekin Yayınevi.

Pedneault, S. (2009). **Fraud 101 Techniques and Strategies for Understanding Fraud**. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pedneault, S. (2010). **Anatomy of a Fraud Investigation**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Pickett, K. H. (2007). **Corporate Fraud A Manager's Journey**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Price Waterhouse Coopers Inc. (2008). **Fraud a Guide to Its Prevention, Detection and Investigation**. Price Waterhouse Coopers Inc.

PWC. (2014). **PwC's 2014 Global Economic Crime Survey**. Pricewaterhouse Coopers.

Silverstone, H. ve Sheetz, M. (2007). **A Guide to Fraud Investigation for Non-Experts**. New Jersey: John Wiley & Sons.

Singleton, T. ve Singleton, A. (2010). **Fraud Auditing and Forensic Accounting**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Singleton, T., Singleton, A., Bologna, J. ve Lindquist, R. (2006). **Fraud Auditing and Forensic Accounting**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Vona, L. W. (2008). **Fraud Risk Assessment**. New Jersey: John Wiley & Sons.

Westphal, C. (2008). **Data Mining for Intelligence, Fraud and Criminal Detection: Advanced Analytics & Information Sharing Technologies**. Florida: CRC Press.

Zack, G. M. (2009). **Fair Value Accounting Fraud: New Global Risks and Detection Techniques**. New Jersey: John Wiley & Sons.



## **Sürelî Yayınlar**

- Alleyne, P. ve Howard, M. (2005). An Explanatory Study of Auditors' Responsibility for Fraud Detection in Barbados. **Managerial Auditing Journal**, 20(3), 284-303.
- Bierstaker, J. L., Brody, R. G. ve Pacini, C. (2006). Accountants' Perceptions Regarding Fraud Detection and Prevention Methods. **Managerial Auditing Journal**, 21(5), 520-535.
- Bunget, O. C. (2009). The Role of Financial Auditor in Detecting and Reporting Fraud and Error. **Munich Personal RePEc Archive**.
- Donohue, K. M. (2015). Combatting Fraud, Waste and Abuse: A More Proactive Approach is the Answer. **Journal of Government Financial Management**, 54-55.
- Gbegi, D. ve Adebisi, J. (2013). The New Fraud Diamond Model - How It Help Forensic Accountants in Fraud Investigation in Nigeria? **European Journal of Accounting Auditing and Finance Research**, 129-138.
- Jayalakshmy, R., Seetharaman, A. ve Khong, T. (2005). The Changing Role of the Auditors. **Managerial Auditing Journal**, 20(3), 249-271.
- Kapardis, A. ve Kapardis, M. (2004). Enhancing Fraud Prevention and Detection by Profiling Fraud Offenders. **Criminal Behaviour and Mental Health**, 189-201.
- Kırılıoğlu, H. ve Ceyhan, İ. F. (2014). Mali Tablo Denetiminde Ön Analitik İnceleme Tekniği Olarak Veri Madenciliğinin Kullanımı. **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 13-36.

- Lee, T., Ali, A. ve Gloeck, J. (2008). A Study of Auditors' Responsibility for Fraud Detection in Malaysia. **Southern African Journal of Accountability and Auditing Research**, 8, 27-34.
- Lynch, A. L. (2006). Think Like the Fraudster. **Internal Auditor**, 66-70.
- Newman, C. ve Neier, D. (2014). Become Proactive, Not Reactive, to Anti-Fraud and Anti-Corruption Programs. **Financial Executive**, 14-16.
- Özkul, F. ve Özdemir, Z. (2013, Temmuz). Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. **Öneri**, 10(40), s. 75-89.
- Özkul, F. ve Pektekin, P. (2009, Aralık). Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması. **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, s. 57-88.
- Pacini, C. ve Brody, R. (2005). A Proactive Approach to Combating Fraud. **Internal Auditor**, 56-61.
- Salehi, M. ve Azary, Z. (2008, Ekim). Fraud Detection and Audit Expectation Gap: Empirical Evidence from Iranian Bankers. **International Journal of Business and Management**, 3(10), 65-77.
- Salem, M. S. (2012, Ağustos). An Overview of Research on Auditor's Responsibility to Detect Fraud on Financial Statements. **The Journal of Global Business Management**, 8(2), 218-229.
- Sweat, J. (2008, Eylül). Proactive Investigations. **Claims Magazine**, 35-38.
- Trotman, K. ve Wright, W. (2012). Triangulation of Audit Evidence in Fraud Risk Assessments. **Accounting, Organizations and Society**, 41-53.
- Wolfe, D. ve Hermanson, D. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. **CPA Journal**, 38-42.



## **Tezler**

Akdemir, Ç. (2010). İşletmelerde Hile Riski ve Türk İşletmelerinde Hile Riskinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Denetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Demir, M. (2014). Benford Yasası ve Hile Denetiminde Kullanılması. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Güneş, Ş. (2014, Şubat). İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. İstanbul: T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Kaya, G. (2013). Muhasebe Hilelerinin VUK ve TTK'ya Göre Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Denetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi.

Leung, W. S. (2011). Active Fraud Detection in Financial Information Systems Using Multi Agents. University of Johannesburg Faculty of Science Computer Science Doktora Tezi.

## İnternet Kaynakları

ACFE. (2009). Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. 22 Kasım 2014, Association of Certified Fraud Examiners: [http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/documents/managing-business-risk.pdf](http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)

ACFE. (2014). Report to the Nations. Association of Certified Fraud Examiners. 05 Ocak 2016, Association of Certified Fraud Examiners: <http://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf>

ACFE. Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide. 22 Kasım 2014 tarihinde Association of Certified Fraud Examiners: [http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/documents/managing-business-risk.pdf](http://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)

Aubin, D.. Reuters. Reuters Website: 23 Mayıs 2016, <http://www.reuters.com/article/us-usa-auditors-fraud-idUSBRE94810Z20130509>

CIMA. Fraud Risk Management - A Guide to Good Practice. 31 Aralık 2014, [http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid\\_techguide\\_fraud\\_risk\\_management\\_feb09.pdf](http://www.cimaglobal.com/documents/importeddocuments/cid_techguide_fraud_risk_management_feb09.pdf)

KGK. (2013). BDS 240: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları. 05 Mayıs 2014, Kamu Gözetimi Kurumu. [http://kgk.gov.tr/contents/files/BDS/BDS\\_240.pdf](http://kgk.gov.tr/contents/files/BDS/BDS_240.pdf)

Merriam Webster Dictionary. 07 Aralık 2015, <http://www.merriam-webster.com/dictionary/fraud>

Ojo, M. (2007). Eliminating The Audit Expectations Gap: Reality od Myth? Journal of Forensic Accounting, VIII, 50-62. 06 Haziran 2014 <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/232/>

Queensland Treasury. (2016). Financial Accountability Handbook. Queensland Treasury: 01 Haziran 2016 <https://www.treasury.qld.gov.au/publications-resources/financial-accountability-handbook/2-4-limitations-internal-controls.pdf>

SPK X.22. Sermaye Piyasası Kurulu: 01 Haziran 2016 <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=590&fn>

Türk Dil Kurumu. 25 Kasım 2015, <http://tdk.gov.tr>

Tirta, R. ve Sholihin, M. . The Effects of Experience and Task-Specific Knowledge on Auditors' Performance in Assessing a Fraud Case. Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia, 8(1), 1-21. 07 Mayıs 2016, [https://www.researchgate.net/profile/Mahfud\\_Sholihin/publication/277032417\\_The\\_Effects\\_of\\_Experience\\_and\\_Task\\_-\\_Specific\\_Knowledge\\_on\\_Auditors'\\_Performance\\_in\\_Assessing\\_A\\_Fraud\\_Case/links/55b1894108aec0e5f4311566.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mahfud_Sholihin/publication/277032417_The_Effects_of_Experience_and_Task_-_Specific_Knowledge_on_Auditors'_Performance_in_Assessing_A_Fraud_Case/links/55b1894108aec0e5f4311566.pdf)