

## İŞLETMELERDE SUIİSTİMAL (YOLSUZLUK) RİSKLERİNİN YÖNETİMİ

Mustafa KOCAMEŞE\*

### ÖZ

Şirket içi suiistimaller işletmeler için önemli bir kayıp unsurudur. Şirket yönetimleri suiistimallerin önlenmesi ve muhtemel suiistimallerin ortaya çıkartılması için gerekli tedbirleri almalıdır. Bunun için suiistimal riskleri belirlenmeli, önleyici ve ortaya çıkartıcı faaliyetler planlanmalı ve suiistimal risk yönetimi işletmenin kurumsal yönetiminin bir parçası haline getirilmelidir. Ayrıca iç denetim mekanizmalarının kurmak iç kontrollerin etkinliği konusunda güvence sağlanması nedeniyle önemlidir.

**Anahtar Sözcükler:** Suiistimal, hile, yolsuzluk, risk yönetimi, iç denetim.

### 1. GİRİŞ

Şirket içi suiistimaller (hileler) günümüzde işletmeler için önemli bir israf/kayıp unsuru olarak göze çarpmaktadır. Kamuoyuna yansıyan ve geniş kapsamlı ekonomik etkilere yol açan büyük şirket skandalları yanında şirketlerin günlük işlemleri içerisinde fazla farkına varılmayan çalışan yolsuzlukları da bu şekilde değerlendirilmelidir. Şirket içi suiistimallerin engellenmesi veya gerçekleşen suiistimallerin ortaya çıkartılması için gerekli mekanizmaların kurulması her işletmenin dikkate alması gereken bir husustur. İnsan unsurunun olduğu her yerde suiistimal riski her zaman söz konusudur. Şirket yönetimleri bu konuda gerekli tedbirleri almalıdır.

Çalışmamızda öncelikle suiistimal kavramı üzerinde durularak işletmelerin karşılaşılabilecekleri suiistimaller genel hatlarıyla belirtilmiştir. Sonrasında hem suiistimalin önlenmesi hem de muhtemel suiistimallerin ortaya çıkartılmasında ne tür uygulamalar yapılabileceği konusunda açıklamalar yapılmıştır.

\* Denetim Müdürü, SMMM, CIA

## 2. SUİSTİMAL (HİLE) KAVRAMI

### 2.1. Suistimalin Tanımı

uluslararası Denetim Standartlarına göre; işletmenin yöneticileri, çalışanları veya işletme ile ilgili üçüncü kişilerin bir veya daha fazlası tarafından kendilerine adil olmayan ve illegal bir avantaj sağlamak üzere giriştikleri kasıtlı ve aldatıcı davranışlar hile olarak tanımlanmaktadır. (ISA 240 - The Auditor's Responsibility to Consider Fraud In An Audit Of Financial Statements)

Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği ise (Association of Certified Fraud Examiners - ACFE) sonuncusu 2012 yılında yayınlanan "Mesleki Hile ve Suistimal Raporunda" (Report to The Nations – Occupational Fraud and Abuse) hileyi; "bir kişinin mesleki görevini varlıklarını ve kaynaklarını amacı dışında ve yanlış kullanmak suretiyle kişisel çıkar sağlaması" olarak tanımlanmaktadır. (ACFE, Report to The Nations: Occupational Fraud and Abuse-2012)

Görülebileceği üzere suistimler; işletme çalışanlarının yanı sıra müdürleri ve yöneticileri tarafından da gerçekleştirilebilecek geniş kapsamlı bir olaylardır. Dolayısıyla suistimallerle ilgili yapılacak risk değerlendirmesinin de geniş kapsamlı düşünülmesi gerekir.

Amerikan Sertifikalı Hile Denetçileri Birliği (ACFE) tarafından, belirlenebilen suistimal vakalarından yola çıkarak yapılan tahmine göre işletmeler yıllık gelirlerinin ortalama %5'ini yapılan yolsuzluklar nedeniyle kaybetmektedir. 2011 yılı için dünya genelinde suistimallerin şirketlere toplam maliyetinin 3,5 trilyon USD olduğu tahmin edilmektedir. Ülkemizde ise genellikle yaşanan yolsuzluklar şirket dışına duyurulmamakta, yasal olarak takip yapılmamaktadır. Ancak yolsuzluklar nedeniyle kayıpların ülkemizde de önemli boyutlarda olduğu tahmin edilebilir. Zaman, itibar, üretkenlik kaybı gibi kayıpları da dikkate aldığımızda ise yolsuzlukların maliyetinin tam olarak ölçülmesi güçleşmektedir.

### 2.2. Muhtemel Suistimal Türleri

Bir işletmede yapılabilecek suistimler; mesaiyi erken bırakma, işletme mal ya da parasının zimmete geçirilmesi veya işletme sırlarının satılmasına kadar uzanan geniş bir yelpazede düşünülebilir. Önemli olan kişilerin kendilerine ait olmayan bir şeyi (zaman, eşya, para vb.) izinsiz ve bilerek kullanmaları, gasp etmeleridir. Burada daha da kötü olan ve olaya daha ciddi boyutlar katan asıl unsur, kişilerin bunu yaparken işletmede buldukları pozisyonun onlara sağladığı imkanları sonuna kadar kullanmalarıdır.

Değişik kaynaklar hileleri değişik sınıflamalara tabi tutmuşlardır. Uluslararası Sertifikalı Hile İncelemecileri Enstitüsü (ACFE) tarafından yapılan sınıflandırmaya bakıldığında hile türleri 3 ana başlık altında aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**i. Varlıkların Kötüye Kullanılması:** Bir çalışanın işletme varlıklarını ele geçirmesi veya kendi yararına kullanması şeklinde ortaya çıkan suistimal türüdür.(Bozkurt, 2009, 69) İşletmelerde meydana gelme sıklığı bakımından ilk sırada yer almakla birlikte diğer suistimal türlerine göre işletmelere maliyeti daha azdır. Varlıkların kötüye kullanılması; nakit ve stok hırsızlığı, fiktif faturaların kayda alınması, personelin iş masraflarını şişirmesi veya işletme demirbaşlarının çalınması gibi suistimalleri kapsamaktadır.

**ii. Hileli Finansal Raporlama:** Hileli finansal raporlama işletmenin mali durumunun olduğundan farklı gösterilerek tüm işletme ilgililerinin yanıltılması biçiminde ortaya çıkan hile türüdür.(Bozkurt, 2009, 65) Genellikle tepe yöneticileri tarafından yapılan finansal tablo hileleri sonucu işletme hem itibar olarak hem de maddi olarak zarar görmektedir. Hileli finansal raporlama; işletmenin durumunun olduğundan iyi gösterilmesi ya da olduğundan kötü gösterilmesi şeklinde olabilir. İşletme yönetimi, hissedarları yanıltarak şirketi olduğundan iyi gösterebilir veya yılsonunda prim vb. hak edişleri elde edebilmek için mali tabloları manipüle edebilir. Kamuoyuna da yansımış büyük şirket skandalları genelde mali tabloların hileli oluşturulmasıyla ilgilidir.

**iii. Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar:** Çalışanın bir işletme faaliyetinde işverenin ya da bir başkasının haklarını göz ardı ederek, gücünü yanlış bir biçimde kendisine veya bir başkasına yarar sağlama amaçlı kullanmasıdır. (Bozkurt, 2009, 73) Rüşvet, satın alma usulsüzlükleri, ihaleye fesat karıştırma, şirketin ekonomik gücünü kendi çıkarına kullanma gibi örnekler verilebilir.

### 3. İŞLETMELERDE SUİSTİMAL RİSKİNİN YÖNETİMİ

Bir organizasyonun kendini önemli suistimal risklerinden koruması ancak sürekli ve gayretli bir çaba ile mümkündür. Suistimal riskini etkin bir şekilde yönetebilmek için proaktif bir şekilde işletmenin yönetim ortamının buna yönelik oluşturulması gerekir. İşletme yönetimi suistimal risklerinin farkında olmalı, bu risklerin gerçekleşmesini takip etmeli ve ortaya çıkan olaylar olduğunda bunun cezasız kalmayacağı mesajını çalışanlara net bir şekilde vermelidir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors, The IIA) tarafından suistimal risklerinin yönetilmesi konusunda işletmelerde uyulması gereken beş prensip belirlenmiştir.( Managing Business Risk of Fraud: A Practical Guide, www.theiia.org )

1. Organizasyonun kurumsal yönetim (governance) sisteminin bir parçası olarak bir suistimal risk yönetim programı (suistimal önleme programı) oluşturulmalıdır. Bu program suistimal riskinin yönetimi konusunda yönetim kurulu ve üst yönetimin sorumluluklarını belirten yazılı politikaları da içermelidir.
2. Tedbir alınması gereken potansiyel suistimal olaylarının belirlenmesi için periyodik olarak suistimal risk değerlendirmesi yapılmalıdır.
3. Fayda-maliyet analizleri çerçevesinde önemli suistimal risklerinden kaçınmak amacıyla önleyici faaliyetler/kontroller oluşturulmalıdır.
4. Önleyici faaliyetlerin/kontrollerin etkisiz kalması veya öngörülmemiş suistimallerin gerçekleşmesi ihtimaline karşı bu suistimalleri ortaya çıkartacak denetim çalışmaları gerçekleştirilmelidir.
5. Bir suistimal şüphesinin ortaya çıkması halinde bu durumun raporlanacağı bir sistem oluşturulmalıdır. Bu potansiyel suistimallerin soruşturulması ve düzeltici tedbirlerin zamanında ve uygun şekilde alınması için koordineli bir yaklaşım geliştirilmelidir.

### **3.1. Suistimal Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetimin Bir Parçası Haline Getirilmesi**

Menfaat sahipleri olarak ifade edilen ve kurumun faaliyet sonuçlarıyla ilgili olan kişiler bu kurumların etik davranışları konusundaki beklentilerini giderek yükseltmektedirler. Aynı şekilde dünya genelinde yasal düzenleyiciler suistimal eylemini gerçekleştiren kurum ve kişilere uygulanacak cezaları arttırıcı düzenlemeler getirmektedirler. İşletmelerin de bu tür beklentilere cevap vermeleri gerekir.

İşletmenin kurumsal yönetim ilkelerinde zayıflık olması suistimal risk yönetim programlarının etkinliğini azaltmaktadır. Kurumun en tepesindeki yönetim tarzı, suistimal eylemlerine karşı tolerans seviyesini ve çalışanların konuya yaklaşımını doğrudan etkilemektedir.

Yönetim kurulu; kurumsal yönetim uygulamalarının suistimal risk yönetimini desteklemesi konusuna dikkat göstermelidir. İşletme üst yönetiminin; çalışanlar, müşteriler, satıcılar ve diğer üçüncü kişiler dahil tüm kişilerin etik

davranmalarını özendirecek ve etik davranış ilkelerinden sapma durumunda bunu raporlayacak uygulamalar oluşturması sağlanmalıdır. Yönetim kurulu ayrıca organizasyonun suistimal risk yönetimi sürecinin etkinliğini izlemelidir. Bu noktada yönetim kurulunun icracı olmayan üyelerinden bir tanesi suistimal risk yönetim programının koordinasyonundan ve yönetim kuruluna bu konuda raporlama yapılmasından sorumlu olarak atanabilir.

İşletmede suistimal riskinin yönetilmesi konusunda yazılı bir takım politika ve prosedürler oluşturulmuş olabilir. Ancak yapılanlar prosedür oluşturmakla sınırlı kalmamalı, sürecin belgelendirilmesini ve süreçlerin değerlendirilmesini içerecek şekilde ele alınmalıdır. Suistimal risk yönetim programı tüm bu politika, prosedür ve dokümanların formal bir şekilde bir araya getirilmesi ile oluşturulur.

Her kurum, kendi büyüklüğü ve işlemlerinin karmaşıklığına göre hangi tür belgelendirmenin daha uygun olacağına karar verecek olmakla birlikte genel olarak bir suistimal risk yönetim programında aşağıdaki unsurların bulunması önemlidir.

- Rol ve sorumluluklar,
- Sorumluluklara bağlılık,
- Suistimal olaylarına karşı farkındalık,
- Onay mekanizmaları,
- Olumsuz durumların ortaya çıkartılması,
- Suistimal risk değerlendirmesi,
- Raporlama prosedürleri,
- İhbar yapanların korunması,
- Soruşturma süreçleri,
- Düzeltici faaliyetler,
- Kalite güvence değerlendirmeleri,
- Sürekli gözden geçirme

### 3.2. Suistimal Riskinin Değerlendirilmesi

Bir işletmenin kendisini ve menfaat sahiplerini suistimal olaylarından etkin bir şekilde koruyabilmesi için kendisini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek suistimalleri ve bunların gerçekleşme olasılıklarını doğru şekilde anlaması gerekmektedir.

İşletmenin büyüklüğüne, bulunduğu sektöre, amaçlarına, işlemlerinin karmaşıklığına göre özel olarak oluşturulmuş bir suistimal risk yönetim programı uygulanmalı ve bu program periyodik olarak güncellenmelidir. Suistimal risk değerlemesi işletmenin genel risk değerlendirmesi ile birlikte ele alınabileceği gibi ayrı olarak da yürütülebilir. Ancak her iki durumda da yapılacak değerlendirmenin en azından risk tanımlama, riskin gerçekleşme ihtimali, riskin muhtemel etkisi ve riske karşı alınacak tedbirleri içermesi gereklidir.

Suistimal riskinin belirlenmesinde dış kaynaklardan faydalanılabileceği gibi (düzenleyici kurumlar, sektörel kaynaklar, mesleki örgütler vb.) şirket içi kaynaklardan da faydalanılabilir. Şirket içerisinde yapılacak risk belirleme çalışmaları sırasında kurumun tüm birimlerinden personellerle görüşmeler ve beyin fırtınası aktivitelerinin gerçekleştirilmesi, gelen ihbarların incelenmesi ve analitik inceleme prosedürleri gibi yöntemler uygulanabilir.

Aşağıda örnek bir suistimal riski değerlendirme şablonu verilmiştir. Verilen şablon örnek amaçlı olup işletmeler kendi suistimal risklerini değerlendirirken çeşitli düzenleme ve uyarlamalar yapabilirler.

Sahip	Suistimal Riskleri	Kontroller	İzleme	İhtimal	Etki
İnşaat Departmanı	Yüklenici ve Alt Yüklenici arasında yolsuzluk yapılması - İhaleye fesat karıştırma - Rüşvet/Gayri resmi komisyonlar	- Fiyat teklifinden önce yükleniciler araştırılır (mali ödeme gücü, itibar) - Bir ana yüklenici seçilirken resmi ihale usulleri kullanılır. (Ör. Kapalı Zarf Usulü) - Alt yükleniciler seçilirken ... TL'nin üzerindeki işler için ana yüklenici tarafından rekabete açık ihale düzenlenmesi gerekir. - İhale sürecinin sağlam ve dürüst bir temelde devam etmesini sağlamak için alt yüklenicilere İhale Teyit Mektupları gönderilir. - Geçmiş suistimal ve etik ihlallere yönelik araştırmalar yapılır. - Suistimal ihbar hattı oluşturularak çalışanlara uygun şekilde duyurulur. - Sözleşmelere uyulup uyulmadığını belirlemek ve usulsüzlükleri araştırmak amacıyla seçilmiş projeler için periyodik iç denetimler tamamlanır.	- İnşaat Departmanı - Tedarik - Hukuk - İç Denetim	Orta	Orta

Etkili bir risk tanımlama süreci suistimali teşvik eden unsurların, suistimal fırsatlarının ve çalışanları suistimale iten baskı unsurlarının neler olabileceğinin değerlendirilmesini de kapsamalıdır. Örneğin çalışanların performanslarına göre teşvik aldığı durumlarda verilen teşviklerin hangi ölçülere göre değerlendirildiğinin incelenmesi bize hangi alanlarda hile yapılabileceğine ilişkin bir harita verecektir. Ayrıca üst yönetimin iç kontrolleri By-Pass ederek gerçekleştirebileceği suistimaller ile görevlerin ayrılığı ilkesinin tesis edilmediği işlemler gibi iç kontrollerin zayıf olduğu durumlar göz önüne alınarak potansiyel suistimallerin tanımlaması yapılmalıdır.

Teknolojinin gelişmesi ve bilgi çağıyla birlikte hız, fonksiyonellik ve veriyeye ulaşım imkânları gelişmiş ancak bu durum beraberinde işletmelerin suistimallere karşı daha açık olmalarını da getirmiştir. Dolayısıyla suistimal riski değerlendirilirken sistemsel kontrollerin aşılabileceği, verilerin güvenilirliğinin ve bütünlüğünün tehlikeye girebileceği, işletmenin finansal ve hassas bilgilerine yetkisiz erişimlerin olabileceği konuları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Tanımlanan potansiyel suistimallerin etkilerinin ve olasılıklarının hesaplanması sadece bunların parasal etkilerinin değil; kurumun finansal raporlarının hatalı olması, operasyonlarının aksaması, itibarının zedelenmesi ve yasalara aykırı davranılmış olması dahil diğer çeşitli faktörlerin de göz önüne alındığı subjektif bir süreçtir. Suistimal riski ilk aşamada herhangi bir iç kontrol sisteminin bulunmadığı varsayımıyla yani doğal risk (inherent risk) seviyesi olarak değerlendirilmelidir.

Her bir işletmenin farklı risk tolerans seviyeleri olabilir. Suistimal risklerine alınabilecek tavırlar; riski azaltıcı kontroller oluşturma, riski kabul etme (ancak gerçekleştirmeleri izleme) veya her bir suistimal olayı için spesifik olarak değerlendirme yapmak olabilir. Şirketler gelişigüzel tedbirler almak yerine planlı ve yapılandırılmış bir yaklaşımı tercih etmelidir. Ancak bir suistimal risk yönetim programından beklenen faydanın maliyetinden daha fazla olması gerektiği açıktır.

İşletme yönetim kurulu ve üst yönetimi; kurumun sürekliliğini sağlama da kendi rol ve sorumluluklarının neler olduğunu, menfaat sahiplerinin vekili olarak onlara karşı sorumluluklarını ve organizasyonun yapısını göz önünde bulundurarak suistimal riskine karşı kurumda uygun kontrollerin oluşturulduğunu güvence altına almalıdırlar. İşletme yönetimi hile riskine karşı etkin kontrollerin oluşturulmasının yanında bu kontrollerin yetkin insanlar tarafından etkin bir şekilde işletilmesinden de sorumludur.

### 3.3. Suistimallerin Önlenmesine ve Ortaya Çıkartılmasına Yönelik Faaliyetler

Suistimallerin önlenmesi ve ortaya çıkartılması birbiriyle ilişkili olmakla birlikte aynı kavramlar değildir. Sustimalin önlenmesi; politikalar, prosedürler, eğitim, iletişim gibi unsurlar vasıtasıyla suistimallerin gerçekleşmesinin engellenmesidir. Ortaya çıkarma ise bir suistimal olayının gerçekleşirken veya gerçekleşmesinden sonra uygun bir süre içerisinde ortaya çıkartılmasına yönelik faaliyet ve teknikleri ifade etmektedir.

Suistimallerin önlenmesine yönelik tedbirler suistimalin gerçekleşmeyeceğini garanti etmemekle birlikte riskin minimuma indirilmesinde birinci derece savunma mekanizmalarını oluşturmaktadır. Suistimal önlemede anahtar unsur, yönetim kurulundan başlayarak alt kademelere kadar muhtemel suistimal riskleri ve gerçekleştirilebilecek suistimal türleri konusunda bir farkındalık yaratacak şekilde suistimal risk yönetim programlarının uygulanmasıdır.

Bununla birlikte suistimalleri caydırmada en kuvvetli unsur bunları ortaya çıkartacak etkili mekanizmaların işletme içerisinde oluşturulduğuna dair çalışanlarda bir farkındalık oluşturmaktır. Önleyici ve ortaya çıkartıcı kontrollerin birlikte uygulanmasıyla hem önleyici kontrollerin etkin bir şekilde çalıştığı hem de meydana gelen suistimallerin hemen ortaya çıkartılacağı mesajı verilerek suistimal risk yönetim programının etkinliği artırılmış olacaktır.

Her işletmenin suistimallerle karşılaşması muhtemel olmakla birlikte bunların tamamen önlenmesi mümkün olmayabilir veya önlenmesinin maliyeti çok fazla olabilir. Bu durumda bazı suistimal türleri için önleyici kontrolleri oluşturmak yerine bunları ortaya çıkartacak kontrollerin oluşturulması tercih edilebilir. Dolayısıyla bir işletmenin suistimalleri hem önleyecek hem de ortaya çıkartacak mekanizmalara birlikte yer vermesi gerekmektedir.

### 3.4. Soruşturma Süreci ve Düzeltici Faaliyetler

Hiçbir iç kontrol sistemi suistimallerin önlenmesi konusunda kesin güvence demek değildir. Dolayısıyla işletme yönetimi uygunsuz durumların ve suistimal iddialarının hızlı, etkili, yeterli ve gizli bir şekilde soruşturulması ve çözümlenmesi için bir sistem oluşturmalıdır. Ayrıca soruşturma sürecinde yönetim kurulunun rolünün ne olacağı da tanımlanmalıdır. Soruşturma ve düzeltici faaliyetlerle ilgili süreçlerin oluşturulması ve bu konularda önceden planlama yapılması suretiyle suistimalden kaynaklanan kayıpların yasalara



uygun ve şirketin itibarını koruyacak şekilde geri alınma şansı arttırılabilir.

Yönetim kurulu gelen ihbar ve iddiaların ne şekilde değerlendirileceği ile ilgili bir sistem kurmalıdır. Soruşturmayla görevlendirilen kişilerin iddiaları araştırma konusunda yetkili, ne tür prosedürler uygulanması gerektiğine karar verebilecek seviyede bilgi ve tecrübeye sahip kişiler olmaları önemlidir. Aynı zamanda gelen ihbarlarının olay bazında takip edileceği ve yönetileceği mekanizmaların hayata geçirilmesi gerekir. Üst yönetimi ilgilendiren suistimal ihbarlarında ise yönetim kurulunun etkin bir şekilde sürece dahil olması gerektiği açıktır.

#### 4. SONUÇ

Şirket içi suistimaller işletmeler için önemli bir kayıp unsurudur. Yaşanabilecek büyük suistimaller şirketlerin batmasına ve pek çok kişinin mağdur olmasına yol açabilecek boyutlara dahi ulaşabilmektedir.

Çalışanların ve yöneticilerin gerçekleştirebileceği usulsüzlük ve suistimallerin önlenmesi için öncelikle yönetim kurullarına rol düşmektedir. Etkin bir iç kontrol sistemi kurularak gerekli tedbirlerin alınması öncelikle yönetimin sorumluluğudur.

Suistimal risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesinde şirket içerisinde etkin bir iç denetim yapısının oluşturulması oldukça önemlidir. Kurum içerisinde bağımsız ve tarafsız bir güvence fonksiyonu icra eden iç denetim birimini iç kontrollerin etkinliği konusunda güvence vermesi ve suistimal vakalarının incelenmesinde rol alması iç denetimin önemini arttırmaktadır. Şirketlerin iç denetim birimlerini oluşturmaları veya mevcut iç denetim birimlerini güçlendirmeleri suistimal risklerinin yönetilmesi açısından önemlidir.

#### KAYNAKÇA

ACFE, Report to The Nations: Occupational Fraud and Abuse-2012

Bozkurt, Nejat(2009). **İşletmelerin Kara Deliği:Hile**. İstanbul : Alfa Yayınları

ISA 240 - The Auditor's Responsibility to Consider Fraud In An Audit Of Financial Statements

Managing Business Risk of Fraud: A Practical Guide, [çevrimiçi erişim: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)]

**Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi – Uygulama Rehberi: İç Denetim ve Suistimal**, [çevrimiçi erişim: [www.theiia.org](http://www.theiia.org)]