



## Hile ile Mücadelede Kırmızı Bayraklar ve Hile Karosunun Rolü: Çalışan Hilesi Açısından Bir Değerlendirme

Merve KIYMAZ KIVRAKLAR<sup>1</sup>  
Reyhan ERSOY CAN<sup>2</sup>

### Öz

Çalışan hilesi, küresel çapta en sık gerçekleşen hile türüdür ve yaygın bir suçtur. Dolayısı ile çalışan hilelerinin ortaya çıkarılması ve cezalandırılması gerekir. Ancak hile doğası gereği gizlice yürütülen bir eylem olduğundan ortaya çıkarılması ve kanıtlanması oldukça zordur. Bu açıdan, hilenin önlenmesi ya da mümkün olan en kısa sürede yakalanması için çalışılması önem arz etmektedir. Hile ile mücadele kapsamında geliştirilen teorilerden “*Hile Karosu (Hile Elması)*” modeline göre hilenin gerçekleşmesi için motivasyon, fırsat, rasyonelleştirme ve yetkinlikten oluşan dört unsur bir arada bulunmalıdır. Hilenin önlenmesi yaklaşımına göre de potansiyel hile ihtimalleri nazara alınmalı ve bu unsurlar oluşmadan önce harekete geçilmelidir. Proaktif yöntemlerle hile riskinin minimize edilmesi için çalışılması hileyle etkin mücadele yöntemlerinden biridir. Proaktif yöntemlerden “*Kırmızı Bayraklar*”, hile riskine işaret eden belirteçler olarak tanımlanmaktadır. Bu belirteçlerin sıklığı, hile riskinin yüksekliğine ve hile karosu unsurlarının varlığına işaret etmektedir. Hileye zemin oluşturan hile karosu unsurlarının oluşumunu önlemek için kırmızı bayraklar hileyle mücadelede etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada, çalışan hilesi ile mücadelede kullanılan proaktif yöntemlerin etkinliğine katkı sağlamak ve kırmızı bayraklar ile hile karosu bileşenlerinin birlikte izlenmesinin önemini anlaşılmasına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, uluslararası kuruluşların güncel raporlarından derlenen çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar hile karosu çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmada, çalışan hilesine özgü kırmızı bayrakların hile karosu unsurlarından hangileri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşletme ve kurumların hileyle etkili mücadelesine yardımcı olabilecek rehber niteliğinde bir derleme sunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Hile, Çalışan Hilesi, Hile Karosu, Kırmızı Bayraklar.

**JEL Kodları:** M41, M42.

## The Role of Red Flags and Fraud Diamond in the Fraud Struggle: An Evaluation in Terms of Employee Fraud

### Abstract

Employee fraud is the most common type of fraud globally and is common offense. Therefore, employee fraud must be uncovered and punished. However, it is challenging to detect and prove an act carried out in secret to conceal fraud. In this respect, it is significant to work to prevent fraud or to catch it as soon as possible. According to the "Fraud Diamond" model, one of the theories developed within the scope of combating fraud, four elements consisting of motivation, opportunity, rationalization and competence must come together for fraud to occur. According to the fraud prevention approach, potential fraud possibilities should be considered and action should be taken before these elements occur. An effective fight against fraud is working to minimize the risk of fraud with proactive methods. Among the proactive methods, "Red Flags" are defined as indicators pointing to the risk of fraud. The frequency of these symptoms indicates the high risk of cheating and the presence of cheat tile elements. Red flags are used as an effective tool in the fight against cheating to prevent the formation of cheat tile elements that constitute a basis for cheating. This study, aimed to contribute to the effectiveness of proactive methods used in the fight against employee fraud and to help understand the importance of monitoring red flags and cheat tile components together. For this purpose, red flags specific to employee cheating compiled from current reports of international organizations were examined within the framework of cheating tiles. In the study, it has been determined that which red flags specific to employee fraud are associated with cheat tile elements. A guideline compilation that can help businesses and institutions fight fraud effectively is presented.

**Keywords:** Fraud, Employee Fraud, Fraud Diamond, Red Flags.

**JEL Codes:** M41, M42.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author): Merve KIYMAZ KIVRAKLAR, (Dr. Öğr. Üyesi), Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Ardahan, Türkiye, E-mail: [mervekiymaz@ardahan.edu.tr](mailto:mervekiymaz@ardahan.edu.tr) ORCID: 0000-0002-4593-9555.

<sup>2</sup> Reyhan ERSOY CAN, (Bilim Uzmanı), Ardahan Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeli, Ardahan, Türkiye, E-mail: [reyhanersoycan@ardahan.edu.tr](mailto:reyhanersoycan@ardahan.edu.tr) ORCID: 0000-0001-9598-8952.

APA 6 Stili Kaynak Gösterimi: (To Cite This Article)

Kıymaz Kıvraklar, M., Ersoy Can, R. (2023). Hile ile mücadelede kırmızı bayraklar ve hile karosunun rolü: Çalışan hilesi açısından bir değerlendirme. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 16(Prof. Dr. Mehmet Özbirecikli Özel Sayısı), 303-324. doi: <https://doi.org/10.29067/muvu.1307661>



## EXTENDED SUMMARY

### Introduction

Due to fraud, businesses and institutions lose about 5% of their yearly expenditures. Globally, the cost of fraud exceeds \$3.6 billion each year. Employee cheating, also known as professional misconduct, is involved in 86% of cases reported by businesses and institutions. In this context, it can be said that the most common white-collar crime is employee fraud (ACFE, 2020: 4; ACFE, 2022: 6). Cheating that feeds the crime economy, victimizes not only the parties exposed to fraud, but all financial information stakeholders (Bozkurt, 2016: 5). "Fraud Diamond", one of the theories developed in the context of combating cheating, it introduces many elements for understanding the conditions that predispose to the occurrence of fraud (Wolfe ve Hermanson, 2004: 3). In an effective fight against fraud, it is important to know, understand and follow the factors that form the basis of fraud. To combat fraud proactively, action must be taken before fraud occurs (Kiracı, 2013: 89). "Red Flags" is one of the tools that serve this purpose. Red flags are not evidence of fraud per se, but they do allow tracking signals that indicate fraud (DiNapoli, 2007: 3).

This study aimed to contribute to the effectiveness of proactive methods used in the fight against employee fraud. In addition, it is aimed to understand the importance of monitoring red flags and cheat tile components together. As a method in the study, a compilation was made by scanning the guide publications in the literature in the field of "Cheating Tile" and "Red Flags", reports and standards published by international anti-cheat organizations. Red flags compiled specifically for employee cheating were categorized with cheat tile elements, and a resource was created for early warning systems to be established to be proactive in the fight against cheating.

### Literature on Research

Moyes, Lin, Landry and Vicdan (2006), investigated the effectiveness of 42 red flags declared with SAS No: 99 in detecting financial statement fraud. They measured the perception of internal auditors registered with the International Institute of Internal Auditors with the questionnaire they applied by categorizing the red flags into fraud triangle elements.

DiNapoli (2007), in the fight against fraud, provides businesses with a comprehensive and detailed guide to the fraud triangle and red flags. It emphasizes that considering red flags in preventing fraud has a multidimensional effect, therefore, it is vital for businesses.

Hegazy and Kassem (2010), investigated whether red flags are helpful for external auditors to detect financial statement fraud, and the impact of auditors' demographics on their ability to detect financial statement fraud.

Yücel (2013), conducted a survey with external auditors in Turkey to investigate the effectiveness of red flags in detecting financial statement fraud. They categorize the red flags of financial statement fraud with elements of the fraud triangle.

Dănescu, Spătăcean and Stejerean (2021), to reveal effective ways of combating fraud, they carried out an application in companies traded on the Bucharest AeRO market and which are sensitive to financial statement fraud.

Özçelik and Kurt (2021), conducted a case study by grouping the red flags presented by SAS No: 99 and ISA Article 240 before and after the fraud occurred. They have brought 11 new red flags to the literature.

Pramuki and Agustine (2023), examined the impact of red flags and professional skepticism on internal auditors' ability to detect fraud. investigated the effectiveness of using red flags based on the "Cheating Pentagon" theory in detecting financial statement fraud.

In the literature, there are studies conducted within the framework of risk indicators (red flags) that auditors should consider, generally known as SAS No: 82 and SAS No: 99 published by AICPA.

---

Within the scope of the studies, there are mostly red flags related to financial statement fraud. It is seen that the results are mostly evaluated by categorizing them with fraud triangle elements. The scope of this study is employee cheating and in line with this scope, the most recent research reports of ACFE, PWC and KPMG, which conduct international studies in the fight against employee fraud, were evaluated. The studies on which these reports are based, unlike the practical studies in the literature, conducted out with fairly large field research. In this respect, both the scope and diversity of the countries and sectors included in the research are high. This enables more generalizable data to be obtained in the fight against fraud. In addition, in this study, unlike the studies in the literature, red flags specific to employee cheating were categorized and evaluated with cheat tile elements.

### **Method**

This method, which is a review article, aims to review global research reports on the fight against international fraud, and increase and categorize red flags of employee fraud.

### **Findings**

Employee fraud-specific red flags compiled from the reports of international anti-fraud organizations are an effective yet comprehensive tool in the fight against fraud. Compiling red flags specifically for employee cheating provides meaningful data to users. By categorizing the compiled red flags, it becomes clear which user will run which red flag. Categorizing with Cheat Tile elements contains important clues to the user of each element.

### **Conclusion**

Provide guidance for red flags, points for improvement and action to be taken. The cheat tile also consists of elements that must be together for cheating to occur in an environment. The presence of these elements also indicates that there is a basis for cheating. Recognizing the elements that make up this ground and following the red flags that point to each element is critical in terms of the precautions to be taken. Given that, identifying the elements that have the potential for fraud to take precautions is an important step in the fight against fraud. However, it should be noted that neither red flags nor cheat tile elements are evidence of cheating. Thus, overly skeptical approaches that implicate employees should be avoided and we should not fall into the trap of overconfidence, which increases the vulnerability of businesses to fraud.

## 1. GİRİŞ

ACFE'nin 2022 yılında yayınladığı rapora göre hile nedeniyle her yıl işletme ve kurumlar, kaynaklarının yaklaşık %5'ini kaybetmektedir. Küresel çapta hilenin maliyeti ise her yıl 3,6 milyar doları aşmaktadır. Meslek suistimali olarak da nitelendirilen çalışan hilesi, işletme ve kurumların bildirdiği vakaların %86'sında yer almaktadır. Bu bağlamda en yaygın gerçekleşen beyaz yaka suçunun, çalışan hilesi olduğu söylenebilmektedir (ACFE, 2020: 4; ACFE, 2022: 6).

Çalışan hilesi işletmelerin ve kurumların herhangi bir kademesinde bulunan kişilerin, kendini istihdam eden şirket ya da kurumdan, hakkı olmayan menfaatleri gizlice ele geçirmesidir (Bozkurt, 2016: 9). Bu açıdan çalışan hilesinin faileri sadece organizasyonun tabanında yer alan çalışanlar değildir. Görevi ve pozisyonu doğrultusunda varlıklara ulaşma imkanına sahip her kademe çalışandan en üst düzey yöneticiye kadar uzanan geniş bir yelpazede çalışan hilesi gerçekleşebilir. Doğası gereği çalışan hilelerinin; örtbas edilmesi ve uzun süre gizlenebilmesi gibi nedenlerle işletmeye maliyeti tespit edilebilenden çok daha fazladır. İşletmelerin kaybettiği itibar, piyasalarda yaşanan güven eksikliği ve ekonomi çarklarının tıkanması gibi hilenin ölçülemeyen maliyetleri buz dağının görünmeyen yüzünü oluşturmaktadır. Ayrıca, suç ekonomisini besleyen hile, yalnızca hileye maruz kalan tarafları değil tüm finansal bilgi paydaşlarını mağdur etmektedir (Bozkurt, 2016: 5).

Hilenin küresel çaptaki yaygın ve kapsamlı etkisi, hile ile mücadelenin önemini arttırmış ve hileyle etkin mücadele bağlamında çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden "*Hile Karosu*", hilenin oluşmasına zemin hazırlayan şartların anlaşılması için birtakım unsurlar ortaya koymaktadır. Bu zemin, hile üçgeni teorisinin baskı, motivasyon ve rasyonelleştirme unsurlarına ilaveten, bilişim çağının hilekâr profilini tanımlayan yetkinlik unsurunun bir arada bulunmasıyla oluşmaktadır. Yetkinlik unsuru, bilişim çağı hilekârlarının, hileyi gizleme ve uzun yıllar sürdürme becerisi ile eylemlerindeki zekâ ve yaratıcılıklarını temsil etmektedir (Wolfe ve Hermanson, 2004: 3). Hileyle etkin mücadelede, hilenin oluşmasına zemin teşkil eden unsurları bilmek, anlamak ve takip etmek önem arz etmektedir. Ancak, hilenin önlenmesi için hile sinyallerinin dikkate alınması, hile izlerinin takip edilmesi, risk belirtilerinin değerlendirilmesi ve hile zemini oluşmadan önce harekete geçilmesi gerekmektedir (Kıracı, 2013: 89).

2000'li yıllarda yaşanan ve küresel çapta etkisi yayılan hile skandalları sonrasında hile ile mücadelede kullanılan geleneksel yöntemler sorgulanmaya, çağdaş yöntem ve araçlar aranmaya başlamıştır. Çağın bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim, daha etkin yöntem ve araçlar geliştirilmesine olanak sağlamıştır. Hile ile mücadele gibi zor bir alanda çalışan profesyoneller, çağdaş yöntemleri geleneksel yöntemlerin ikamesi olarak değil aksine bu zor görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde tamamlayıcı bir unsur olarak görmüşlerdir. Bu sebeple, hilenin önlenmesinde, geleneksel ve çağdaş yöntemlerin birbirini tamamlayıcı unsurları, önem arz etmektedir (C. Kandemir ve Ş. Kandemir, 2012: 37).

Hileyle mücadelede proaktif yaklaşım, hile oluşmadan önce harekete geçerek savunma hattı dizayn etmektir. Bu yaklaşıma göre; hile risk belirteçleri (kırmızı bayraklar) izlenmeli, risk değerlemesi yapılmalı, riskin kaynağı (hile zemini) belirlenmeli ve iyileştirilmelidir. Hile riskinin boyutu kırmızı bayrakların yoğunluğu ile doğru orantılıdır. Hile riskinin niteliğine ve işaret ettiği kaynağa göre farklı yöntem ve araçlara ihtiyaç vardır. Öte yandan farklı departman ve birimlerin hile ile mücadelede kendilerine has sorumlulukları bulunmaktadır (Ulucan Özkul ve Özdemir, 2013: 75).

Kırmızı bayraklar, bizatihi hilenin varlığına kanıt değildirler ancak hileye işaret eden sinyallerin izlenmesini sağlarlar. Standartlara aykırı olan ya da normal değerlerden sapan noktaları işaret ederek hile riski taşıyan alanların belirlenmesinde kullanılırlar. Kırmızı bayrakların yoğunluğu hile riskinin yüksekliğine, çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar ise hilenin oluşma zeminine ve dolayısıyla hile karosu unsurlarına işaret ederler (DiNapoli, 2007: 3).

Bu çalışmada, çalışan hilesi ile mücadelede kullanılan proaktif yöntemlerin etkinliğine katkı sağlamak ve kırmızı bayraklar ile hile karosu bileşenlerinin birlikte izlenmesinin önemini anlaşılmasına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, uluslararası kuruluşların

güncel raporlarından derlenen çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar hile karosu çerçevesinde incelenmiştir. Çalışan hilesine özgü kırmızı bayrakların (hile belirteçlerinin), hile karosu unsurlarından hangileri ile ilişkili olduğu tespit edilmiş ve dört gruba ayrılarak kategorize edilmiştir. Kategorize edilen kırmızı bayraklar çalışan hilesi ile mücadelede proaktif olunması adına kurulacak erken uyarı sistemleri için işletmelere rehberlik etmesi açısından da önem arz etmektedir.

Hile ile mücadelede yürütülen çalışmalarda proaktif olunması ve kullanılan araçların etkinliği, risk odaklı denetim anlayışının bir gereğidir. Risk odaklı denetim yaklaşımında hile riski belirteçlerinin izlenmesi, kırmızı bayrakların kaynağının dikkate alınması, hile risk değerlemesi ve yönetilmesi kritik derecede öneme sahiptir. Çünkü riskin kaynağı, alınması gereken önlemler açısından farklı tedbirler alınmasını gerektirmektedir (Kaban, Gül ve Eryılmaz, 2018: 60). Tedbir alınabilmesi için hile potansiyeli taşıyan unsurların tespit edilmesi hile ile mücadelede önemli bir aşama olarak kabul edilmektedir. Bu unsurların kontrol altında tutulması da çalışan hilesi ile mücadelenin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi açısından önemlidir (Özbirecikli ve Öksüz, 2016: 24).

Çalışmada yöntem olarak nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan belgesel tarama yöntemi tercih edilmiş olup, bu kapsamda “*Hile Karosu*” ve “*Kırmızı Bayraklar*” alanında literatürde yer alan rehber niteliğindeki yayınlar, uluslararası hile ile mücadele kuruluşlarının yayımladığı raporlar ve standartlar taranarak bir derleme yapılmıştır. Çalışan hilesi özelinde derlenen kırmızı bayraklar, hile karosu unsurları ile kategorize edilerek hile ile mücadelede proaktif olunması adına kurulacak erken uyarı sistemleri için kaynak oluşturulmuştur.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Türk Dil Kurumu hileyi “*Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen, dolap, oyun, ayak oyunu, alavere dalavere, desise, entrika.*” şeklinde açıklamaktadır (TDK, 2023). ACFE, meslek suistimali olarak nitelendirdiği hileyi, bireylerin kendini istihdam eden kuruluşlara karşı işlediği ekonomik bir suç olarak değerlendirmektedir (ACFE, 2022: 3). Görev ve yetkilerin kötüye kullanılması yoluyla kanunsuz kazanç olarak hile, basitçe kişinin işverenini dolandırmak üzere gerçekleştirdiği eylemlerdir (KPMG, 2020: 3). Her ne kadar genel geçerli bir tanım yapılmaya çalışılsa da toplumdaki topluma değişen hile algısı, yasal tanımlarda ülkeler arası farklılaşmalar, inanç ve etik eksenli değerlerin etkisi ile hile kavramına yaklaşım çeşitlenmektedir. Örneğin; Hammurabi Kanunları, M.Ö. 1800’lerde Mezopotamya’da uygarlık süren Babil’e ait, günümüze kadar en iyi korunmuş yazılı yasadır. Bu yasada hile “*Kendisine gütmesi için sürü verilen çoban, doğan yavruları sahibine eksik bildirip satarsa hayvan sahibine on katını ödemeye mahkûm edilir.*” şeklinde yer almaktadır (W. Golden, L. Skalak ve M. Clayton, 2006: 6).

Hileli bir eylemde söz konusu işin bilinçli yapılıyor olması hile eylemini hata kavramından ayırmakta ayrıca hileli eylemde, zorla ya da fiziksel şiddet uygulanma söz konusu olmadığından da hırsızlık kavramından ayrılmaktadır. Hatanın, tecrübesizlik, bilgisizlik, dikkatsizlik ve ihmalkârlık gibi gayri iradi nedenleri vardır. Ancak hile eylemi, hatanın aksine, dikkat, itina, bilgi ve tecrübe ile gerçekleştirilir. Hata yapan kişiler de işletmeleri zarara uğratarlar ancak hile eyleminde olduğu gibi şahsi çıkar ya da kazançları yoktur (Türedi, 2020: 5).

Genişleyen organizasyon yapıları ve artan iş hacmi her noktanın tekbir otorite tarafından takip edilmesini imkânsız kılmaktadır (Özbirecikli ve Öksüz, 2016: 24). Görev ve sorumluluklarla birlikte güç ve yetki paylaşımı da söz konusu olduğundan çalışan hilesine karşı hassasiyet artmakta risk yükselmektedir. Risklerin öngörülüp yönetilmesi adına yürütülen proaktif çalışmalar çalışan hilesi ile mücadeleyi etkin kılmaktadır. Ancak kontrolün daima kendilerinde olduğu yanılgısında olan işletmeler, hile ile mücadelede proaktif davranamazlar (Ertikin, 2017: 72). Oysa ki kontrol; tüm birimlerin kurumsal sisteme entegre edilmesi, birimlerin birbirini denetler şekilde konumlandırılması, sağlıklı işleyen iç kontrol ve iç denetim birimlerinin tesisi ile mümkündür (Pehlivanlı, 2011: 20).

Uluslararası boyutta en kapsamlı hile araştırması olarak atfedilen “A Report to the Nations (Uluslara Rapor)”da hile türleri üç başlık altında değerlendirilmiştir. Bu başlıklar; varlıkların kötüye kullanımı,

yolsuzluk ve finansal tablo hilesi şeklindedir. Raporda varlıkların kötüye kullanımının, vakaların %86'sında bildirildiği ve en sık karşılaşılan hile türü olduğu görülmektedir (ACFE, 2022: 9).

**Varlıkların kötüye kullanımı;** işverene ait varlık ve menfaatlerin, erişim imkân ve yetkisine sahip personelce ele geçirilmesi veya kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Varlıkların kötüye kullanımı vakalarında yaygın olarak karşılaşılan eylemler Tablo 2'de yer almaktadır (ACFE, 2022: 10).

**Tablo 1. Varlıkların Kötüye Kullanım Örnekleri**

Nakit hırsızlığı	Hurda Çalma Satma
Çek, senet hırsızlığı	Rüşvet Alma
Pul vb. maddi değeri olan şeylerin hırsızlığı	İhaleleri torpilli satıcılara hale getirme
Gelen ödemelerin kaymağını alma	Şişirilmiş fiyat teklifleri alma
Banka kayıtlarıyla oynama	Satıcılardan komisyon alma
Sahte belge düzenleme	Torpilli satıcıdan fazla mal veya hizmet alma
Yazar kasa üzerinde sahtecilik	Yapılmamış iş için ödeme yapma
Çeklerin şahsi ödemeler için kullanımı	Yetkisiz işlemler yapma
Hayalet çek düzenleme	Sağlıklı alacakları değersiz duruma getirme
Hayalet Satıcılara Ödeme Çıkarma	Hayalet çalışan yaratma
Sahte Faturalarla Ödeme Alma	İşten ayrılan çalışanları çalışıyor gösterme
Fatura Şişirme	Yapılan satışları kayda almama
Stoklarla Oynama	Satışları düşük gösterme
Fazla mesailerini şişirme	Mükerrer ödemeler yapma
Ofis malzemesi ve demirbaş hırsızlığı	İşletme bilgilerini sızdırma

**Kaynak:** Bozkurt, 2009: 75.

**Yolsuzluk;** görevleri ve yetkileri doğrultusunda, kamu gücü ve kaynağı ile iş yapanların, bu güç ve kaynakları şahsi menfaatleri doğrultusunda kullanmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Yolsuzluğun aşağıda sıralanan belirgin bazı temel özellikleri bulunmaktadır (Gediz Oral, 2009: 9):

- Zimmet vakaları dışında yolsuzluğa çoğunlukla birden fazla kişi karışmaktadır.
- Yolsuzluk gizli yapılan bir eylemdir ancak toplumda yolsuzluk yaygınlaştığında ve hilekârların güçlü destekçileri olduğunda gizliliğe ihtiyaç duyulmamaktadır.
- Yolsuzluk karşılıklı çıkar içermektedir. Bu çıkar her zaman parasal değildir.
- Hilekârlar eylemlerini gizlemek için yasal dayanaklar üretmektedir. Yasalara bire bir aykırı faaliyet göstermekten kaçınmaktadırlar.
- Yolsuzluğa karışanların belli başlı istekleri bulunmakta ve isteklerini gerçekleştirmek için gerekli imkânlar sahip olmaktadır.
- Yolsuzluk neticesinde hilekâr taraf menfaat elde ederken kurban taraf da zarara uğramaktadır. Bu açıdan hile türlerinden biri olarak nitelendirilmektedir.

Küresel çapta yolsuzlukla mücadele eden ve bir sivil toplum kuruluşu olan “Uluslararası Şeffaflık Örgütü (*Transparency International-TI*)” yolsuzluğun toplumlar üzerindeki yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak ve temiz yönetim anlayışını yaygınlaştırmak için çalışmaktadır. Bu bağlamda 180 ülkede yaptığı araştırmalar ile ülkelerin yolsuzluk algısını ölçmekte ve her yıl tüm ülkelerin karşılaştırmalı sonuçlarını “Yolsuzluk Algı Endeksi (*Corruption Perceptions Index*)” ile yayımlamaktadır. Uluslararası Şeffaflık Örgütünün 2022 yılı yolsuzluk algı endeksinde 101. sıraya düşen Türkiye son 10 yıldır gerilemeye devam etmektedir (Transparency International, 2022). Musallat olduğu kamu

kaynağını, kanserli bir hücre misali tüketen yolsuzluk, toplumsal değerleri, adalet anlayışını ve istikrarı bozmaktadır. Adil paylaşım inancı ve temiz yönetim anlayışı yerleşmeyen ülkelerde de ekonomi çarkları tıkanmaktadır (Yardımcıoğlu, Koca, Günay ve Kocamaz, 2014: 172). Bu sebeple yolsuzlukla topyekûn mücadele edilmeli kamu kaynaklarının nereye kullanıldığı tüm toplumun derdi olmalıdır (Transparency International, 2022).

**Finansal tablo hilesi;** mali tablolarda beyan edilen bilgilerin, yanlış, eksik veya fazla gösterilmesi suretiyle kasıtlı olarak tahrif edilmesidir. Mali tablolar her ne kadar mevzuata ve muhasebe standartlarına uygun görünse de beyan edilen mali durum, bilgi kullanıcılarını yanıltma kası taşımaktadır. Olduğundan daha kötü ya da daha iyi mali durum beyanı ile aldatılan bilgi kullanıcıları zarar görmektedir. Bu hilekârların finansal tablo hilesine başvurmasına sebep teşkil eden bazı amaçları aşağıda sıralanmıştır (Çıtak, 2009: 87):

- Şirket veya kurumun belirlenmiş hedeflere ulaşmasını sağlamak,
- Hedeflerle bağlantılı terfi veya ikramiye gibi teşvikleri elde etmek,
- Hisse değerinin artmasını sağlayarak kâr paylarını ve primleri arttırmak,
- Kredi alımlarını kolaylaştırmak ve kredi limitlerini arttırmak,
- İşletmenin piyasada olumsuz imaj bırakmasını önlemek,
- Geri ödemeler konusunda sahip olunan olumlu imajı devam ettirmek,
- Olumsuz gidişatın iyileştirilebilmesi için zaman kazanmak.

Finansal tablo hilesi diğer hile türlerine nazaran daha az (%9) gerçekleşmekte ancak verdiği zararın etkisi açısından oldukça geniş bir kesimi kapsamaktadır. Zararın boyutu kolay kolay hesaplanamayan finansal tablo hilesinden, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, kredi verenler ve kamu gibi oldukça geniş bir yelpazede yer alan aktörler uzun vadede zarar görmektedir (Doysangöl, 2007: 53). Örneğin, ekonomi tarihinin en büyük skandalı olarak nitelendirilen Enron, küresel ekonomide yarattığı kırılma ile ekonomik yıkımlar yaratmış ve ciddi istihdam daralmasına sebep olmuştur. Denetim ve güvence hizmetlerine olan güven sarsılmış ve daha sıkı önlemler alınması gerekmiştir. Bu sebeple 2002 yılında AICPA tarafından yayımlanan SAS No: 99 denetim bildirisi denetçinin sorumluluğunu arttırmış ve denetim faaliyeti sırasında hile riskinin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (SAS No: 99, 2002: 3).

Bu çalışmanın odak noktasını, bir beyaz yaka suçu olarak niteledirilen çalışan hilesi oluşturmaktadır. Sosyolog ve Kriminolog Edwin Sutherland'ın "*Beyaz Yaka Suçluluğu*" teorisiyle literatüre giren bu çağın hilekârları, 1940'lardan beri birçok disiplinin ortak çalıştığı alan olmaya devam etmektedir. Teori, iş dünyasını tanıyan ekonomi bilimi ile suçu ve suçluyu tanıyan adli ve sosyoloji bilimlerinin birleştirilmesine hizmet ederek, çağın suçlu profiline hilekârları eklemiştir (Sutherland, 1940: 1).

1950 yılında, beyaz yakalı suçlular olarak adlandırılan hilekârların, hile yapmalarının altında yatan sebepleri araştıran, Sutherland'ın öğrencisi Cressey, hilenin gerçekleşmesi için hilekârın bir sebebi (motivasyon, baskı, teşvik), gizlice değerlendirebileceği bir imkân (fırsat, boşluk, açık) ve kendini dürüst hissetmeye devam etmesini sağlayacak makul bir gerekçeye (haklı gösterme) ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur (Wells, 2001: 89). Wells (2001) bu unsurlardan yola çıkarak halen hile ile mücadelede referans kabul edilen "*Hile Üçgeni*" teorisini geliştirmiştir.

2000'li yıllara gelindiğinde hilekâr profili karmaşık bir hal almış ve yaşanan büyük vurgunlar hile ile mücadelenin önemini büyük ölçüde arttırmıştır. Wolfe ve Hermanson (2004), hile üçgeninde eksik gördüğü "*yetkinlik*" bileşenini ortaya koyarak "*Hile Karosu*" (modelini geliştirmiştir. Yazarlar, baskı/teşvik, fırsat ve haklı gösterme olarak saydığımız hile üçgeni unsurları bir arada bulunduğu bile yetkin hilekârlar olmadan birçok hilenin gerçekleşmeyeceğini savunmuştur (Wolfe ve Hermanson, 2004: 3).

Moyes, Lin, Landry ve Vicdan (2006), SAS No: 99 ile beyan olunan 42 kırmızı bayrağın, finansal tablo hilesini tespit etmede etkinliğini araştırmışlardır. Kırmızı bayrakları, hile üçgeninin, baskı teşvik ve rasyonelleştirme unsurları doğrultusunda gruplandırarak hangileri ile ilişkili ise ona göre kategorize etmişler ve uyguladıkları anket ile Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne (Institute of Internal Auditors-IIA) kayıtlı iç denetçilerin algısını ölçmüşlerdir. Sonuç olarak iç denetçilerin, 42 kırmızı bayraktan 15'ini çok etkili, 14'ünü etkili ve 13'ünü etkisiz olarak algıladıklarını tespit etmişlerdir (Moyes, Lin, Landry ve Vicdan, 2006: 1).

DiNapoli (2007), hile ile mücadele çerçevesinde işletmelere, hile üçgeni ve kırmızı bayraklarla ilgili kapsamlı ve ayrıntılı bir rehber sunmaktadır. Hilelerin önlenmesinde kırmızı bayrakları dikkate almanın çok boyutlu etkiye sahip olduğunu, bu sebeple işletmeler için hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır (DiNapoli, 2007: 3).

Abdioğlu hile denetiminde kırmızı bayrakların önemine değindiği çalışmaların ilkinde; vergi denetiminde kullanılabilecek kırmızı bayrakları (2007b: 161), diğerinde ise mortgage sözleşmelerinde üçüncü tarafların gerçekleştirdiği hileleri ortaya çıkarmak için kullanılabilecek kırmızı bayrakları (2007a: 160) rehber niteliğinde derlemiştir.

Ata, Uğurlu ve Altun (2009), SAS No: 82'de yer alan finansal tablo hilesi kırmızı bayraklarının, denetçiler tarafından algılanan önem düzeyini ölçmek amacıyla Gaziantep ve Londra'da görev yapan denetçilere bir anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Finansal tablo hilesi göstergesi olarak bazı kırmızı bayrakların denetçiler tarafından daha önemli olarak algılandığı ve denetçilerin demografik özelliklerinin çok az etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Ata, Uğurlu ve Altun, 2009: 226).

Hegazy ve Kassem (2010), dış denetçilerin finansal tablo hilesini tespit etmesine, kırmızı bayrakların yardımcı olup olmadığını ve denetçilerin demografik özelliklerinin finansal tablo hilesini tespit etme kabiliyetine etkisini araştırmışlar. Genel kapsamlı 42 kırmızı bayraktan finansal tablo hilesi ile ilişkili olanları ayırıştırarak Mısır'da görevli dış denetçilere anket uygulamışlardır. Uygulamada, tehlike işaretleri listesi olarak hazırladıkları kırmızı bayrakların, finansal tablo hilesinin tespitini kolaylaştırdığı ancak denetçilerin demografik özelliklerinin etkisiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Hegazy ve Kassem, 2010: 69).

Tarhan Mengi (2012)'nin çalışması Wolfe ve Hermanson (2004) tarafından ortaya çıkarılan hile karosu modelinin Türkçe literatürde araştırıldığı ilk çalışmadır. Hile karosu modelinin detayları çalışmanın dördüncü bölümünde detaylı olarak aktarılmakla birlikte; modelin çıkış noktası hilelerin gerçekleştirilmesinde sadece baskı, fırsat ve rasyonelleştirme unsurlarının yeterli olmadığı bunun yanında yetkinliğin de hilenin gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olmasıdır (Tarhan Mengi, 2012: 119-120).

Yücel (2013), finansal tablo hilesinin tespitinde kırmızı bayrakların etkinlik düzeyini araştırmak üzere Türkiye'de görevli dış denetçilere bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Hile üçgeni unsurlarından biri olan fırsat unsuru ile ilişkili olan kırmızı bayrakları belirlemiş ve belirlenen kırmızı bayrakların, Türkiye'deki şirketler için daha fazla tehlike arz ettiği sonucuna ulaşmıştır (Yücel, 2013: 139).

Aytekin, Sezgin ve Yalçın (2015), muhasebe meslek mensuplarının, muhasebe hata ve hileleriyle ilgili yargılara katılma düzeyini ve kırmızı bayraklarla karşılaşma sıklığını ölçmek amacıyla, serbest muhasebeci ve serbest muhasebeci mali müşavirlerle bir anket çalışması gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılar 26 adet muhasebe hilesi kırmızı bayraklarının %50'sinden fazlasıyla sık karşılaştıklarını bildirmişlerdir (Aytekin, Sezgin ve Yalçın, 2015: 82).

Kaban, Gül ve Eryılmaz (2018), hile denetiminin etkinliğinde, kırmızı bayraklar ile risk değerlemesi araçlarının öneminin değerlendirilmesi amacıyla, risk faktörlerinin tespit edilmesinde kırmızı bayraklar ve risk değerlemesi araçlarının kullanımı üzerine örnek uygulama gerçekleştirmişlerdir. Risk odaklı denetim yaklaşımı çerçevesinde kırmızı bayrakların yalnızca tespit edilmesi değil, kaynağına inilmesinin hileyle etkin mücadele açısından önem arz ettiğini vurgulamışlardır (Kaban,



Gül ve Eryılmaz, 2018: 59).

Dănescu, Spătăcean ve Stejerean (2021), hileyle mücadelede elzem olan etkili yolları ortaya koymak amacıyla, Bükreş AeRO pazarında işlem gören ve finansal tablo hilesine karşı duyarlı olan şirketlerde bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Bu şirketlerde, finansal tablo hilesinin, karşılaşılması muhtemel kırmızı bayraklarını tespit edip tanımlamışlardır (Dănescu, Spătăcean ve Stejerean, 2021: 15).

Görmen (2021), yönetici ve yönetici adayları ile diğer kamu çalışanlarının hile risk yönetimi ile ilgili farkındalığını arttırmak ve hile riskinin tespitinde iç denetimin önemini ortaya koymak amacıyla, ACFE raporlarını ve kırmızı bayrakları iç denetim bakış açısıyla incelemiştir. Sonuç ve önerileri hile üçgeni unsurları ile birlikte değerlendirerek sunmuştur (Görmen, 2021: 92).

Özçelik ve Kurt (2021), SAS No: 99 ve Uluslararası Muhasebe Standardı (ISA) Madde 240'ın sunduğu kırmızı bayrakları hile gerçekleşmeden önce ve gerçekleşikten sonra şeklinde gruplandırarak bir örnek olay incelemesi gerçekleştirmişlerdir. Hile öncesi grubuna ait kırmızı bayrakları hile üçgeni unsurları ile hile sonrası grubuna ait kırmızı bayrakları, özgün bir yaklaşımla, gizleme, çatışma ve değişim başlıklarıyla kategorize etmişlerdir. Literatüre 11 adet yeni kırmızı bayrak kazandırmışlardır (Özçelik ve Kurt, 2021: 17).

Pramuki ve Agustine (2023), kırmızı bayrakların ve mesleki şüphecilğin, iç denetçilerin hileyi tespit etme becerileri üzerindeki etkisini incelemişlerdir ve finansal tablo hilelerini tespit etmede “*Hile Beşgeni*” teorisine dayalı kırmızı bayraklar kullanmanın etkinliğini araştırmışlardır. Sonuç olarak hem kırmızı bayrakların hem de mesleki şüphecilğin, iç denetçilerin hileyi tespit etme yeteneği üzerinde, olumlu ve önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Pramuki ve Agustine, 2023: 36).

Literatürde yer alan çalışmaların, AICPA'nın yayınladığı SAS No:82 ve SAS No:99 olarak bilinen denetim standartları beyanlarında yer alan denetçilerin göz önünde bulundurması gereken risk belirteçleri (kırmızı bayraklar) çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Uygulamaların kapsamında daha çok finansal tablo hilesi ile ilgili kırmızı bayraklar yer almaktadır. Denetçi veyahut muhasebe meslek mensuplarından oluşan katılımcılarla, bu kapsamda yapılan anket çalışmalarına ait sonuçların, hile üçgeninin baskı, teşvik ve rasyonelleştirme unsurları doğrultusunda gruplandırılarak değerlendirildiği görülmektedir.

Bu çalışmada literatürden farklı olarak çalışan hilesinin kırmızı bayrakları ele alınmış ve bu kırmızı bayraklar hile karosu unsurları doğrultusunda kategorize edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın kapsamı doğrultusunda, çalışan hilesi ile mücadelede uluslararası çalışmalar yürüten ACFE, PwC ve KPMG'ye ait güncel araştırma raporları değerlendirilmiştir. Bu raporların dayandığı çalışmalar, literatürde yer alan uygulama çalışmalarının aksine, oldukça geniş saha araştırması ile gerçekleştirilmektedir. Bu açıdan araştırmaya dahil olan ülke ve sektörlerin hem kapsamı hem çeşitliliği yüksektir. Bu da hile ile mücadelede daha genellenebilir veriler elde edilmesini sağlamaktadır.

### 3. HİLE İLE MÜCADELEDE KIRMIZI BAYRAKLAR VE HİLE KAROSUNUN ROLÜ

Hileli bir eylemde, hileyi gerçekleştiren bir hilekâr ve hileye maruz kalan bir kurban taraf bulunmaktadır. Tarafların bulunduğu konum ve duruma göre belli başlı hilekâr türleri ile karşılaşmaktadır. Bu hilekârlar ve kurbanları ile hilekâra göre sınıflandırılan hile türleri Tablo 1'de yer almaktadır (W. Albrecht, C.O. Albrecht, C. Albrecht ve Zibelman, 2014: 8).

**Tablo 2. Hilekâr Türleri**

Hilekâr	Kurban	Hile Türü
Çalışanlar	İşverenler	Çalışan Hilesi
Yöneticiler	Mali tablo kullanıcıları	Yönetim Hilesi
Yatırımcılar	Paydaşlar	Yatırım Hilesi
Tedarikçiler	Mal veya hizmet alan işletmeler	Satıcı Hilesi
Müşteriler	Mal veya hizmet satan işletmeler	Müşteri Hilesi
Değişken	Değişken	Diğer Hileler

**Kaynak:** W. Albrecht, C.O. Albrecht, C. Albrecht ve Zibelman, 2014: 8.

Çalışan hilekârlar çevrelerinde genellikle güvenilir olarak bilinen sıradan insanlardır ve ilk görüşte ayırt edilebilen tutumlar sergilemezler. Uzun vadede yalanlarını sürdürmede başarılı, stresle kolaylıkla baş edebilen, aldatıcı üslup takınabilen, tedirginliği gizleyebilen her yaş ve cinsiyetten kişiler olabilmektedirler (KPMG, 2020: 25). Bu açıdan, organizasyonun herhangi bir kademesinde oluşan aşırı güven tutumu işletmeleri çalışan hilesine karşı savunmasız bırakmaktadır. Öte yandan töhmet altında bırakan aşırı şüpheli tutumlar da çalışan bağlılığını zedelemektedir. İşveren-işgören ilişkisinde, uçlardaki bu iki tutumdan uzak, profesyonel bir denge kurulması çalışan hile riskinin yönetilmesi açısından önem arz etmektedir (Pehlivanlı, 2011: 19).

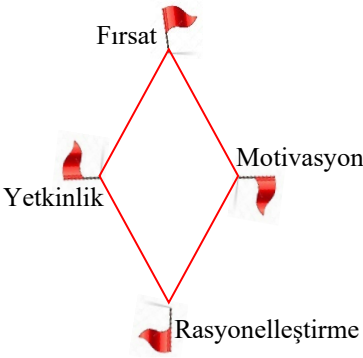
Bu çalışmanın odaklandığı nokta çalışan hilekârlardır. Çalışan hilesi ile mücadele bağlamında önem arz eden proaktif yaklaşımlar “Etkili İnsan Kaynakları Prosedürleri”, “Yetkiler Ayrılığı İlkesinin Benimsenmesi”, “İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliği” ve “Hile Riski Değerlemesi ve Risk Yönetimi” yaklaşımlarıdır.

- **Etkili İnsan Kaynakları prosedürleri:** Çağdaş adıyla insan kıymetleri olarak değer bulan çalışanlar, işletmelerin en birincil kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerın doğru bir şekilde yönetilmesinde insan kaynakları biriminin sorumluluk payı büyüktür. Çünkü, işletmenin kapılarını çalışanlara açan insan kaynaklarının, birinci savunma hattı olma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu sebeple insan kaynakları sorumlularının; işe alım süreçlerindeki prosedürlerin titizlikle belirlenmesi ve uygulanması, işe alım sonrasında takip ve izlemeye devam ettirilmesi, adil muamele ve etik yönetim algısının yerleştirilmesi ve örgüte bağlılığın artırılması gibi işletmenin bütününe kapsayıcı bir özveriyle çalışması beklenmektedir (Oruç ve Tonus, 2011: 150).
- **Yetkiler Ayrılığı İlkesinin Benimsenmesi:** Yetkiler ayrılığı ilkesine göre, kayıt etme, onaylama, teslim alma, muhafaza etme gibi stratejik görevler aynı kişide bulunmamalıdır (Bircan, 2015: 110). Aynı zamanda, satın alma talebi, satın alma teklifi, satın alma onayı, malın teslimi, ödemenin onayı gibi birbirini takip eden iş ve işlemler, baştan sona aynı kişi veya birimce yürütülmemelidir (Mammadov, Mengi ve Doğan, 2020: 74). Yetkiler ayrılığı ilkesinin benimsenmediği veyahut tam yerleşmediği işletmelerde hile riski artmaktadır.
- **İç Kontrol Sistemlerinin Etkinliği:** İç kontrol sistemleri, faaliyetlerin etkinliğinin, mali raporların güvenilirliğinin, işleyişin yasalara ve standartlara uygunluğunun sağlanması amacıyla çalışan kapsamlı bir yapıdır. Bu sistemde, iç kontrol ortamı, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri ve bilgi/iletişim/izleme faaliyetlerinden oluşan dört unsur bulunmaktadır (Türedi, Gürbüz ve Alıcı, 2014: 142). İç kontrol sistemleri; işletme varlıklarını suistimallere karşı korumak, muhasebenin doğru işlenmesini sağlamak, faaliyetlerin etkinliğini ve örgütsel bağlılığı arttırmak amacıyla işletilmektedir (Ataman, Hacırüstemoğlu ve Bozkurt, 2001: 122).
- **Hile Riski Değerlemesi ve Risk Yönetimi:** Risk yönetimi, işletmelerin, belirledikleri hedeflere ulaşmak için karşılaşılabilecekleri riskleri sistematik olarak değerlendirilmesi ve risklerin muhtemel etkilerini minimize etmek için önlemler alması ve tüm süreci etkin bir şekilde işletmesi yaklaşımıdır (Terzi, 2012: 126).

Çalışan hilesi ile mücadele bağlamındaki bu proaktif yaklaşımlar, hilenin önlenmesi amacıyla yürütülen çalışmalardır. “*Kırmızı Bayraklar*” da bu çalışmalara hizmet eden araçlarındandır. Hile belirteçlerinin izlenmesini sağlayarak iyileştirilmesi gereken noktaları gösterirler ve alınması gereken önlemler için rehberlik ederler. “*Hile Karosu*” ise hilenin oluşması için bir arada bulunması gereken unsurlar ortaya koymaktadır. Hile karosunun her bir ayağını oluşturan bu unsurlar hile ihtimalinin arttığı koşulların oluşturduğu zemin hakkında önemli ipuçları sunmaktadır. Hile ile etkin bir şekilde mücadele edilebilmesi için hileye zemin oluşturan bu unsurlar iyi tanınmalı ve sürekli izlenmelidir. Bunun için de hileye zemin oluşmadan önce sinyallerin dikkate alınması, izlerin takip edilmesi ve kırmızı bayrakların değerlendirilmesi gerekir. Kırmızı bayraklar işletmelerin hem mevcut durumlarını gösteren karneleri hem de iyileştirilmesi gereken alanlar için yol haritası niteliği taşımaktadır (Kiracı, 2013: 89).

Bu çalışmada, çalışan hilesi ile mücadelede kullanılan proaktif yöntemlerin etkinliğine katkıda bulunmak amacıyla, çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar hile karosu çerçevesinde incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, hile belirteçleri (kırmızı bayraklar) ile hile zemininin (hile karosu) birlikte izlenebilmesi için, çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar ilişkisine göre, hile karosu unsurları doğrultusunda kategorize edilmiştir. Hile ile mücadelede proaktif olunması adına, Tablo 3’te aktarıldığı üzere, her bir unsurun işaret ettiği yöneticiler, o unsura ait kırmızı bayrakların izlenmesi ve proaktif çalışmaların yürütülmesi sorumluluğunu üstlenmelidir.

**Tablo 1. Hile Karosu Unsurları ile Kategorize Edilen Kırmızı Bayraklar**

Fırsat		Örgütün vizyon ve misyonu ile ilgili stratejik sorumluluğa sahip yöneticiler için kırmızı bayraklar.	Motivasyon
Yetkinlik		Örgütte etik kültürün ve adil paylaşım algısının inşası ve daimiliğinden sorumlu yöneticiler için kırmızı bayraklar.	Rasyonelleştirme

Kırmızı bayraklar, hile ile mücadelede etkin ancak genel kapsamlı bir araçtır. Kırmızı bayrakların çalışan hilesi özelinde derlenmesi kullanıcılara anlamlı veri sunmaktadır. Derlenen kırmızı bayrakların kategorize edilmesi ile de hangi kullanıcının hangi kırmızı bayrağı çalışacağı belirginleşmektedir. Hile Karosu unsurları ile kategorize edilen çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar, her bir unsurun kullanıcılarına önemli ipuçları barındırmaktadır.

### 3.1. Kırmızı Bayraklar

Risk belirteçleri olarak da adlandırılan kırmızı bayraklar, hile ile mücadele bağlamında bir yöntemden çok, yöntem ve yaklaşımları destekleyen bir araç olarak kullanılmaktadır. Kırmızı bayraklar, normalden sapma gösteren değerleri ve aykırı kabul edilebilecek durumları, hile belirtileri olarak işaret etmektedir. Hile ihtimaline işaret eden bu belirtiler, hile ile mücadelede proaktif çalışmalara öncül bilgiler sunmakta ve hile risk yönetiminin etkinliğini arttırmaktadır (DiNapoli, 2007: 3). Etkin bir risk yönetimi için kırmızı bayrakların dikkate alınması, risk haritasının oluşturulması ve kırmızı bayrakların sürekli izlenmesi önem arz etmektedir (Sandhu, 2016: 223).

Dünya çapında geçerliliği olan denetim standartları ve etik standartlar belirleyen Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü ) 1887 yılında kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir meslek birliğidir.

Kuruluşun 1997 yılında yayımladığı SAS No: 82 ile literatüre giren ve 2002 yılında yayımladığı SAS No: 99 ile tadil edilerek genişletilen “Kırmızı Bayraklar” finansal tablo hileleri ile ilgilidir. Hilenin önlenmesi ve hile riskinin yönetilmesi bağlamında hem denetçilere hem de işletmelere rehberlik etmektedir (SAS No: 99, 2002: 3). IIA da işletmeler için hile ihtimaline işaret edebilecek belirtiler doğrultusunda kırmızı bayraklar rehberi hazırlamıştır (Türedi ve Alıcı, 2014: 126).

Hileye karşı eğitimlerde dünyanın önde gelen kurumu Sertifikalı Hile Denetçileri Derneği (ACFE), 1988 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde kurulmuştur ve 1996 yılından bu yana iki yılda bir kapsamlı raporlar yayımlamaktadır. Raporlarda, 133 ülkeden bildirilen hile vakalarında gözlenen kırmızı bayraklar ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu raporlar küresel çapta hileler konusunda farkındalığın artırılmasına ve hileyle mücadelenin etkinliğine katkı sağlanmaktadır (ACFE, 2022: 10).

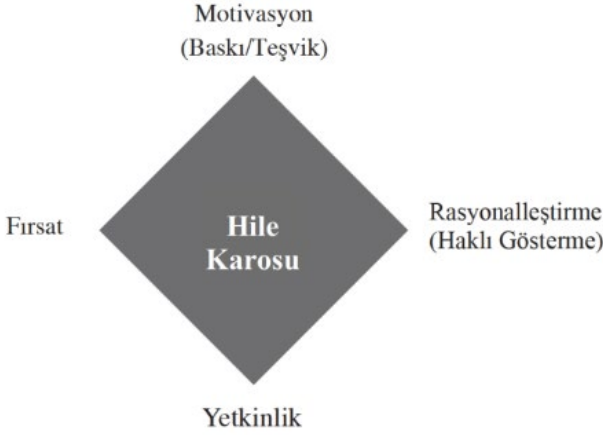
Dünyanın önde gelen profesyonel hizmet ağı olan PwC (PricewaterhouseCoopers), 1998 yılında İngiltere’de kurulmuştur ve 157 ülkeye vergi, denetim ve güvence hizmetleri konusunda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. İki yılda bir sunduğu “Küresel Ekonomik Suçlar ve Suistimler Araştırması (Global Economic Crime and Fraud Survey)” raporu ile şirketlerin mali suçlarla mücadelesine yardımcı olmaktadır. Hileyi ve hilekârı gerçek vakalar üzerinden analiz eden rapor oldukça güncel kırmızı bayraklar sunmaktadır (PwC, 2022: 3).

Denetim ve güvence hizmetleri alanında öncü kuruluş olarak kabul edilen Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), ilk olarak 1979 yılında Hollanda’da kurulmuştur. 2023 yılı itibarıyla 154 ülkede faaliyette bulunan şirket hile ve hilekâr konusunda kapsamlı saha araştırmaları yapmaktadır. Bir Suistimalcinin Profili (Profile of a Fraudster) raporu ile hilekârlarda gözlenen kırmızı bayrakları ortaya koyarak, hileyi önleme yöntemlerinin etkinliğinin artırılmasına ve hileyi ortaya çıkarma süresinin azaltılmasına, katkı sağlamak için çalışmaktadır (KPMG, 2020: 3; TEİD, 2023).

Kırmızı bayraklar oldukça genel kapsamlı bir araç olmasına rağmen, hile ile mücadele eden kişinin sorumluluk alanına veya mücadele edilen hilekâra özel derlenmiş kırmızı bayraklar, işletmelere kılavuzluk etmektedir. Örneğin, hilekârların sergilediği benzer davranışlar, yaşam tarzlarında ve alışkanlıklarında gözlenen değişimler pek çok kırmızı bayrak barındırmaktadır (Tarhan Mengi, 2013: 6). Hilekârın yaşı, iş tecrübesi, güvenilirliği, yetkinliği, eğitim ve zekâ düzeyi hakkındaki bilgiler de izlenmesi gereken kırmızı bayraklar içermektedir (ACFE, 2022: 51). Kırmızı bayraklar harekete geçilmesi ve önlem alınması için tehlike işaretleri sunarlar, hilenin varlığına bizatihi kanıt değildirler. Bu sebeple, kırmızı bayrakların izlenmesi sorumluluğu, kırmızı bayrakların ima ettikleri belirtileri iyi tanıyan ehil kişilerce üstlenilmeli ve ölçülü hareket edilmelidir (Zhou, 2014: 14).

### 3.2. Hile Karosu

Tarih boyunca araştırılan “İnsanlar neden hile yapar?”, “Hilekârın belirgin bir profili var mıdır?” “Toplumsal eğilimler ne derece etkilidir?”, “Hile nasıl önlenebilir?” soruları bu konuda pek çok teori geliştirilmesine kaynaklık etmiştir. Bu teorilerden biri olan “Hile Karosu”, Wolfe ve Hermanson’ın (2004), hilenin oluşmasına zemin hazırlayan unsurları açıklayan hile üçgeni teorisinde, eksik gördükleri bir unsuru ortaya koymaları ile geliştirilmiştir. Bu zemin, Şekil 1’de gösterildiği üzere; motivasyon (baskı/teşvik), fırsat, rasyonelleştirme (haklı gösterme) ve yetkinlik unsurlarının bir arada bulunması ile oluşmaktadır (Wolfe ve Hermanson, 2004: 3).



**Şekil 1: Hile Karosu**

**Kaynak:** Wolfe ve Hermanson, 2004: 3.

Wolfe ve Hermanson’a göre, hile üçgeninde ortaya konan, motivasyon, fırsat ve rasyonelleştirme unsurlarının bir arada bulunması hileye zemin oluşmasında yeterli değildir. Kişilerin hileyi gerçekleştirebilecek yetkinliğe sahip olması gerekmektedir. Bilişim çağı hilekârlarının yetkinliği; sahip oldukları donanım, beceri, eylemlerindeki zekâ ve yaratıcılık ile açıklanmaktadır. Bu yetkinlikte bir hilekârın eylemi ile ilgili düşünce süreci şu şekilde ilerlemektedir (Wolfe ve Hermanson, 2004: 3):

1. Hile yapmalıyım çünkü buna ihtiyacım var (motivasyon ayağı).
2. Sistemin kullanabileceğim açıkları var (fırsat ayağı).
3. Hilenin sağlayacağı kazanç riske değer (rasyonelleştirme ayağı).
4. Bu eylemi gerçekleştirebilecek yetkinliğe sahibim (yetkinlik ayağı).

#### 3.2.1. Motivasyon Kaynağı Kırmızı Bayraklar

Baskı ve teşvik olarak ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken, hile zeminin ilk ayağı motivasyon unsuru, hileli eylemin tetikleyicisi konumundadır. Hilekârın baskı altında kalmasına ya da hissetmesine, artan finansal ihtiyaçlar, kötü alışkanlıklar, yerine getirilmesi güç beklentiler, adaletsiz uygulamalar, yüksek finansal hedefler sebep olabilmektedir. Hilekârı teşvik edebilecek hususlara, şahsi itibar elde etme, zayıf örgütsel bağlılık, terfi ya da prim alma, rekabet üstünlüğü sağlama gibi sebepler örnek olarak verilebilir (Şengür, 2010: 7). Bu vb. sebeplerin hileye itici güç olarak hilekârı motive etmesi ile hile karosunun bir unsuru ve dolayısıyla hile zemininin bir ayağı oluşmaktadır. Örgütün vizyon ve misyonu ile ilgili stratejik sorumluluğa sahip yöneticilerin izlemesi gereken, ACFE, KPMG ve PwC’nin araştırma raporlarından derlenen ve hilekârın motivasyonuna kaynaklık eden kırmızı bayraklar aşağıda yer almaktadır.

“*Bir Suistimalcinin Profili*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (KPMG, 2020: 24):

- Şahsi menfaat ve gelir sağlama güdüsü,
- Yapabileceğine olan inancı,
- Kayıpları, hataları örtme ihtiyacı,
- Hedefleri tutturmak için kayıtlarla oynama ihtiyacı,
- Şahsi borçlanmada aşırılık,
- Madde ve kötü alışkanlık bağımlılıkları,
- Şirket menfaatlerini koruma düşüncesi.

“*Mesleki Dolandırıcılık 2022: Uluslara Rapor*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (ACFE, 2022: 58):

- Gelirin üzerinde harcama ve yaşam tarzı,
- Mali güçlük çekme ve yasal sorunlar,
- Sinirlilik, şüphencilik ve aşırı savunma hali,
- Ailevi sorunlarda artış, boşanma vb.
- Çevrenin başarı beklentisi,
- Yaşam şartlarında istikrarsızlıklar ve etik dışı tavırlar,
- Aşırı internet kullanımı.

“*Küresel Ekonomik Suç ve Dolandırıcılık Araştırması*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (PwC, 2020: 10):

- Kötü çalışma koşulları ve artan memnuniyetsizlik,
- Etik kültür algısında ve örgütsel bağlılıkta zayıflık,
- Teşvik, prim ve ikramiye uygulamalarının aşırı kullanımı.

### 3.2.2. Fırsat Boşluğuna İşaret Eden Kırmızı Bayraklar

Hilekârı motive eden unsurun varlığı hilenin gerçekleşmesi için yeterli zemin oluşturmaz. Çünkü hilekârın harekete geçebilmesi için önüne bir fırsat çıkmalıdır. Fırsat ayağı oluşmadığında hile tasarısı eyleme dönüşmeyecek ve bir niyet olarak kalacaktır (Akyel, 2009: 36). Ancak işletmelerde, etkin işlemeyen iç kontrol sistemi ve sistemlerin entegre çalışmaması gibi sebeplerle hilekârın değerlendirebileceği pek çok fırsat oluşmaktadır. İç denetimin tüm örgütü kapsamaması, hile ile mücadelede ihmalkârlıklar ve cezai müeyyidelerin uygulanmaması gibi durumlar fırsat boşlukları yaratmaktadır. Öte yandan, bilgiye erişimde kısıtlamalar, şeffaf olmayan uygulamalar ve kayırmacı politikalar suistimalin önünü açan fırsatlar doğurmaktadır (Doğan ve Kayakıran, 2017: 172). İç kontrol sisteminin etkinliğinden sorumlu yöneticiler, risk yöneticileri ve iç denetçilerin izlemesi gereken, ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlenen ve hilekârın fırsat olarak gördüğü kırmızı bayraklar aşağıda yer almaktadır.

“*Bir Suistimalcinin Profili*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (KPMG, 2020: 15):

- Zayıf kontroller,
- Etkin yürütülmeyen gözetim,
- Sınırları belirsiz yetkiler,

- Yetkiler ayrılığı ilkesinin uygulanmayışı,
- Teknoloji desteğinde yetersizlikler.

“*Mesleki Dolandırıcılık 2022: Uslara Rapor*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (ACFE, 2022: 58):

- Çalışanların müşterilerle olağandışı ilişkileri,
- Yetki paylaşımında gönülsüzlük,
- Daha fazla yetki talebi,
- Tatile çıkmama, izin kullanmayı reddetme,
- İşletmenin istihdam politikalarında sorunlar.

“*Küresel Ekonomik Suç ve Dolandırıcılık Araştırması*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (PwC, 2020: 10):

- Karmaşık operasyonlar ve kör noktalar,
- Faaliyetlerde dahili kişilerle harici kişilerin iş birlikleri,
- Dijital platformların tedbirsizce kullanımı,
- Sitelerin anlamlı uyarılar üretebilecek düzeyde olmaması.

### 3.2.3. Rasyonelleştirmeyi Besleyen Kırmızı Bayraklar

Karşısına fırsat çıkan herkes, motivasyon unsuru olsa dahi, yeterli zemin oluşmadığında hileye başvurmaz. Bu noktada ahlaki değerler devreye girecek, az çok bağlayıcı bir güdü yaratarak kişileri durduracaktır (Ariely, 2019: 220). Rasyonelleştirme yani hilekârın eylemine haklı bir gerekçe uydurma ihtiyacı, hilekârın kendini ikna etme sürecidir ve bu süreç hilekâr henüz eyleme geçmeden öncesine uzanmaktadır. Hilekâr eylemine; hak ettiğim ücreti kazanmıyorum, ailemin ihtiyacı var, ödünç alıyorum yerine koyacağım, herkes yapıyor ben niye yapmamayım, kimse zarar görmüyor gibi sözde makul gerekçeler sunabilmektedir. Motivasyon ve fırsat ayağı oluşmuş hile zemininde hilekâr, makul gerekçe ile de psikolojik köprüyü tamamlamaktadır (Cendrowski, P.Martin ve W.Petro, 2007: 211).

Hileli eylemini suç olduğu gerçeğinden uzaklaştıran rasyonelleştirme ayağı, işletmede yerleşik kültür ve toplumun genel eğilimlerinden beslenmektedir. Görmezden gelinen hileler, zamanla kanıksanmakta ve bu durum işletme kültürüne sirayet ederek yaygınlaşmaktadır. Öte yandan, kişilerin eylemlerine makul gerekçe üretebilme becerisi, haklı gösterme sürecinde doğrudan etkili olmaktadır (İğdelipınar Yazıcı, 2021). Örgütte etik kültürün ve adil paylaşım algısının inşası ve daimiliğinden sorumlu yöneticilerin izlemesi gereken, ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlenen ve hilekârın rasyonelleştirme sürecini besleyen kırmızı bayraklar aşağıda yer almaktadır.

“*Bir Suistimalcinin Profili*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (KPMG, 2020: 23):

- Diğer çalışanların etkisi,
- İşletmede uzun yıllar geçirilmiş olması,
- Yetkisiz iş ve işlemlerin varlığı,
- Erkek egemen sektör ve iş ortamı,
- Varlıklara ulaşma ve kullanma imkânında sınırsızlık.

“*Mesleki Dolandırıcılık 2022: Uslara Rapor*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (ACFE,

2022: 59):

- İşini kaybetme korkusu ve yoğun baskıcı ortam,
- Kötü performans değerlendirme prosedürleri,
- Yerine getirilmeyen maaş artış veya terfi beklentisi,
- Adil olmayan ücret politikaları ve çalışma şartları,
- Problemlerin çözülmeyeceğine dair kanı,
- Ortamda başkalarının da hile yaptığı algısı.

“Küresel Ekonomik Suç ve Dolandırıcılık Araştırması” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (PwC, 2022: 4):

- Ekonomik krizler ile geçiş/bükülme dönemleri,
- Sahip olunan meşru ekonomik imkânların kısıtlı olması,
- Büyüyen suç ekonomisi ve dolandırıcılara uyma eğiliminde artış,
- 100 milyon doların üzerinde şirket gelirleri.

### 3.2.4. Yetkin Çalışan ile Birlikte Gelen Kırmızı Bayraklar

Hile üçgeninde eksik görülen yetkinlik unsuru, hile zemininin son ayağını temsil etmektedir. Hilekâr, doğuştan sahip olduğu yetenek ve beceriler ile sonradan edindiği bilgi ve tecrübeleri doğru bir şekilde kullanarak hileyi başarıyla gerçekleştirme ve sürdürme yetkinliğine sahip kişidir (Wolfe ve Hermanson, 2004: 38). Bu kişiler işletmeler için bir paradoks yaratmaktadır. Çünkü yetkin bir hilekârın sahip olduğu söz konusu bu özellikler, işini başarılı bir şekilde yürüten insan kıymetinin de sahip olduğu özelliklerdir. İşletmeler sahip olduğu insan kıymetinin hem taşıdığı değer hem de aynı nispette getirdiği risklerin farkında olmalıdır. Bu farkındalık insan kıymetinin ve hile riskinin doğru yönetilmesi açısından önemlidir. Bu bağlamda, yetkin bir insan kıymetinin, hilekâr potansiyeli taşıyıp taşımadığının belirlenmesinde bazı temel hususlar şöyledir (Wolfe ve Hermanson, 2004: 39):

- Bu kişiler genellikle ikna düzeyleri yüksek ve çevrelerinde çekinilen kişilerdir.
- Egoistlerdir ve hileli eylemi başaracaklarına dair özgüvenleri tamdır.
- İç kontrol zayıflıklarını fark edip boşluklardan yararlanabilecek zekâ düzeyindedirler.
- Şüphe çekmeden yalan söyleyebilir ve hikâyeyi uzun vadede sürdürebilirler.
- Anlık krizleri rahatlıkla yönetebilme ve uzun süreli stres ile baş edebilme konusunda başarılıdır.

İnsan kaynakları yöneticileri ve bilişim sistemleri kontrolörlerinin izlemesi gereken, ACFE, KPMG ve PwC'nin araştırma raporlarından derlenen ve hilekârın yetkinliği ile doğru orantılı kırmızı bayraklar aşağıda yer almaktadır.

“Bir Suistimalcinin Profili” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (KPMG, 2020. 25):

- Arkadaş canlısı,
- İkna yeteneği yüksek,
- Üstünlük kuran,
- Tek başına hareket edebilen,
- Hırslı ve hataya meyilli,



- Gösterişli yaşam tarzına sahip kişilerdir.

“*Mesleki Dolandırıcılık 2022: Uluslara Rapor*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (ACFE, 2022: 44):

- Üst düzey pozisyonda bulunan,
- Operasyon ve muhasebe departmanında çalışan,
- Kıdemli, en az lisans düzeyinde eğitilmiş,
- Sistemleri iyi düzeyde kullanabilme becerisine sahip,
- Birlikte hareket etme konusunda ikna etmekte yetenekli kişilerdir.

“*Küresel Ekonomik Suç ve Dolandırıcılık Araştırması*” çalışmasından derlenen kırmızı bayraklar (PwC, 2022: 2):

- Teknolojiyi ve bilişim sistemlerini iyi derecede kullanabilen,
- Değerli kurumsal bilgilere erişim ve uzaktan çalışma imkânına sahip olan,
- Tedarikçilerle kuvvetli ilişkiler kurabilen,
- Sistemlere sızıp, saldırı gerçekleştirecek düzeyde donanımlı kişilerdir.

## 5. SONUÇ

Emek, sermaye ve girişimcilik ile uzun yıllarda yaratılan katma değerler, hileler sebebiyle buharlaşmaktadır. Hile bulunduğu ortamda yalnızca finansal kayba neden olmamakta, işletme ve kurumların hem itibarını zedelemekte hem de etik kültürün sürdürülmesini engellemektedir. İtibar kaybı işletmelerin kârlılığını doğrudan etkileyen bir unsur iken etik kültürün bozulması ise hileye meyilli besleyen dolaylı etkiye sahip bir unsur olmaktadır. Bu dolaylı ancak uzun vadeli etki, sorunları derinleştirerek çözümünü de zorlamaktadır. Bu açıdan, işletmelerin kârlılığını ve devamlılığını tehdit eden hile, proaktif olarak mücadele edilmesi gereken önemli bir problemdir.

Hile ile proaktif mücadele; hilenin önlenmesi için çalışılmasıdır. Hilenin önlenmesi için kullanılan araçlardan bir tanesi de kırmızı bayraklardır. AICPA tarafından yayımlanan SAS No:82 (1997) ile literatüre giren kırmızı bayraklar, alınması gereken önlemler ve iyileştirilmesi gereken zemin için rehberlik ederler. Her bir kırmızı bayrağın kaynağı, o kırmızı bayrağın ne ima ettiğini bilen kişiler tarafından tespit edilebilir. Tespit edilen kaynağın iyileştirilmesi içinse hileye zemin hazırlayan unsurlar iyi tanınmalıdır. Hilenin oluşma zemini hakkında önemli ipuçları sunan ve Wolfe ve Hermanson (2004) tarafından geliştirilen hile karosunun, motivasyon, fırsat, rasyonelleştirme ve yetkinlikten oluşan her bir unsuru, belli başlı kırmızı bayraklara işaret etmektedir.

Bu çalışmada, çalışan hilesi ile mücadelede kullanılan proaktif yöntemlerin etkinliğine katkı sağlamak ve kırmızı bayraklar ile hile karosu bileşenlerinin birlikte izlenmesinin öneminin anlaşılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, hile ile mücadelede uluslararası çalışmalar yürüten kuruluşlardan ACFE, KPMG ve PwC'nin güncel raporları incelenerek çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar derlenmiştir. Derlenen çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar, hile karosunun baskı, motivasyon, rasyonelleştirme ve yetkinlik unsurları doğrultusunda gruplandırılmıştır. Gruplandırılmada, hile belirteçleri (kırmızı bayraklar) ile hile zemininin (hile karosu) birlikte izlenebilmesini katkı sağlamak amacıyla çalışan hilesine özgü kırmızı bayraklar hile karosu unsurları ile ilişkilendirilmiştir.

Çalışan hilesi ile etkin mücadele, bir kırmızı bayrağın ne ima ettiğine ve ne ölçüde risk barındırdığına, kaynağına ve kaynağın doğduğu zemine göre farklı tedbirler alınmasını gerektirir (Kaban, Gül ve Eryılmaz, 2018). Bu doğrultuda, uygun tedbirleri alacak sorumlular da kırmızı bayrağın kaynağına ve kaynağın doğduğu zemine göre farklılaşmaktadır. Aşağıda, hile karosunun her bir unsuru, çalışan hilesi ile mücadelede yürütülecek proaktif çalışmalarını üstlenmesi beklenen sorumlularla eşleştirilerek

aktarılmıştır.

- Çalışan hilekarları hileli eylemi gerçekleştirmeye motive eden kırmızı bayrakların kaynağını, hile karosunun ilk ayağı olan motivasyon unsuru oluşturmaktadır. Motivasyon unsuru, örgütün varoluş amacı olarak özetleyebileceğimiz misyonu ve hedeflediği gelecek öngörüsü olan vizyonu ile doğrudan ilişkilidir. Örgütsel bağlılık yani çalışanların işletme misyonunu sahipleniyor olması ve ortak vizyon doğrultusunda hareket ediyor olması, işletmeler için arzulan bir idealdir. Ancak, çalışanlarda zaman zaman örgütsel bağlılık zayıflayabilir veyahut işletme bütününde bu konuda yaygın sıkıntılar yaşanabilir. Bu durumda hile riski artmaktadır. Hilenin sorumlu yöneticiler tarafından tespit edilmesi ve önlenmesine yardımcı olmak için çalışmada ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlendiği üzere motivasyona ilişkin kırmızı bayraklar yol gösterici olmaktadır.

- Hilekârın fırsat olarak değerlendirebileceği kırmızı bayrakların kaynağını, hile karosunun ikinci ayağı olan fırsat unsuru oluşturmaktadır. Fırsat unsuru, işletmenin iç kontrol yapısının gücü, iç denetçilerin tarafsızlığı/bağımsızlığı ve risk yönetiminin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Sağlıklı işleyen iç kontrol sistemi, hiçbir departman ya da kişiyi muaf tutmayan iç denetim birimi ve etkin risk yönetimi ile işletmede, fırsat boşluklarının ve kör noktaların oluşmasının önüne geçilebilir. Ancak, aksi durumda çalışan hilekârın değerlendirebileceği pek çok fırsat doğmaktadır. Bu durum, çalışmada ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlendiği üzere, iç kontrol ve iç denetim birimi sorumluları ile risk yöneticileri için ipucu olabilecek, fırsat unsuruna ilişkin derlenen kırmızı bayraklara işaret etmektedir.

- Hilekârın hileli eylemini gerçekleştirmek için haklı bir gerekçe üretme sürecini besleyen kırmızı bayrakların kaynağını, hile karosunun üçüncü ayağı olan rasyonelleştirme unsuru oluşturmaktadır. Rasyonelleştirme unsuru, örgütte yerleşik etik kültür ve adil paylaşım algısı ile doğrudan ilişkilidir. Adil paylaşım algısı, etik kültürün olmazsa olmaz koşuludur. Örgütte etik kültürün gelişmesi, etik ilkelerin topyekûn benimsenmesi ve adil paylaşım algısının yerleşmiş olması ile sağlanabilir. Ancak, adil paylaşım olmadığı kanısı ve zayıf etik kültür, çalışan hilekârın hileli eylemini rasyonelleştirebileceği pek çok makul gerekçe üretecektir. Bu durum, çalışmada ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlendiği üzere, sorumlu yöneticiler için ipucu olabilecek, rasyonelleştirme unsuruna ilişkin derlenen kırmızı bayraklara işaret etmektedir.

- Hilekârın yetenekleri ve donanımı ile bağlantılı kırmızı bayrakların kaynağını, hile karosunun son ayağı olan yetkinlik unsuru oluşturmaktadır. Yetkinlik unsuru, işletmelerin sahip olduğu insan kıymetinin, yetenek, bilgi, beceri, tecrübe ve donanımı ile doğrudan ilişkilidir. Bu sebeple örgütün işe alım prosedürleri titizlikle belirlenmeli ve uygulanmalı, işe alım sonrasında takip ve izlem devam ettirilmeli, kurumsal sistemlerin güvenliği sağlanmalı ve anlamlı uyarılar üretebilen erken uyarı sistemleri kurulmalıdır (PwC, 2020). Aksi halde, işletme için bir değer olan insan kıymetini, yetkin hilekârdan ayırmak mümkün olmayacaktır. Bu durum, çalışmada ACFE, KPMG ve PWC'nin araştırma raporlarından derlendiği üzere, insan kaynakları yöneticileri, bilişim sistemleri sorumluları için ipucu olabilecek, yetkinlik unsuruna ilişkin derlenen kırmızı bayraklara işaret etmektedir.

Kırmızı bayraklar, iyileştirilmesi gereken noktalar ve alınması gereken tedbirler için rehberlik ederler. Hile karosu da bir ortamda hilenin gerçekleşebilmesi için bir arada bulunması gereken unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurların varlığı, hileye zemin oluştuğuna işaret eder. Bu zemini oluşturan unsurların tanınması ve her bir unsuru işaret eden kırmızı bayrakların izlenmesi, alınması gereken önlemler açısından kritik derecede öneme sahiptir. Çünkü önlem alınabilmesi için hile potansiyeli taşıyan unsurların tespit edilmesi hile ile mücadelede önemli bir aşamadır. Ancak, unutulmaması gereken husus ne kırmızı bayrakların ne de hile karosu unsurlarının, hilenin varlığının başlıca kanıtı olmadığıdır. Bu sebeple, hileyle mücadelede sorumlu kişiler, çalışanları töhmet altında bırakan aşırı şüpheli yaklaşımlardan kaçınmalı ve hilelere karşı zafiyeti arttıran aşırı güven tuzağına da düşmemelidir.

Bu çalışmada, küresel çapta faaliyet gösteren uluslararası kuruluşların raporlarından temin edilen genel geçerli veriler sade bir şekilde gruplandırılmıştır. İşletme ve kurumlara, hile ile etkin mücadelede kurulması önem arz eden erken uyarı sistemlerine dahil edebilecekleri rehber niteliğinde bir derleme sunulmuştur. Ancak bu çalışmanın kapsamı çalışan hilesi özelinde olduğu için raporlar sadece çalışan hilesi özelinde incelenmiştir. Hile ile mücadele alanında yapılacak ileriki çalışmalarda raporlarda yer alan diğer konulara ait verilerin değerlendirilmesi ve farklı kuruluşlara ait çalışmalar da incelemeye dahil edilerek çalışmanın kapsamının genişletilmesi tavsiye edilmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış Bağımsız

**Çıkar Çatışması:** Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını belirtmiştir.

**Etik Onay:** Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.

**Yazar(lar) Katkısı:** Merve KIYMAZ KIVRAKLAR (% 50), Reyhan ERSOY CAN (% 50)

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author(s) declares that there is no conflict of interest.

**Funding:** The author(s) received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

**Ethical Approval:** This article does not contain any studies with human participants or animals performed by the authors.

**Author(s) Contributions:** Merve KIYMAZ KIVRAKLAR (% 50), Reyhan ERSOY CAN (% 50)

---

## KAYNAKÇA

Abdioğlu, H. (2007a). Mortgage Sözleşmelerinde Üçüncü Taraflarca Yapılan Hileler ve Bu Hileleri Ortaya Çıkarmaya Yönelik Kırmızı Bayraklar. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(35), 160-172.

Abdioğlu, H. (2007b). Vergi Denetiminde Kırmızı Bayrakların Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(36), 161-172.

ACFE. (2020). *Report to The Nation on Occupational Fraud and Abuse*. Association of Certified Fraud Examiners.

ACFE. (2022). *Occupational Fraud 2022: A Report To The Nations*. Association of Certified Fraud Examiners.

Akyel, N. (2009). Adli Muhasebecilik ve Türkiye’de Uygulanabilmesi İçin Altyapı Bileşenlerinin Mevcut Durumu, Değerlendirilmesi ve Öneriler. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ariely, D. (2019). *Akıldışı Ama Öngörülebilir / Kararlarımızı Biçimlendiren Gizli Kuvvetler* (3. Baskı). Çevirmen: Asiye Hekimoğlu Gül, Filiz Şar. İstanbul: Optimist Yayın Gurubu.

Ata, H., Uğurlu, M. ve Altun, M. (2009). Finansal Tablo Hilelerinin Önlenmesinde Denetçi Algılamaları. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 215-230.

Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R. ve Bozkurt, N. (2001). *Muhasebe Denetimi Uygulamaları* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Aytekin, S., Sezgin, H. ve Yalçın, M. (2015). Uygulamacıların Muhasebede Hata ve Hileler ile Hile Belirteçlerine Yönelik Yaklaşımları: Balıkesir İli Örneği. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*(44), 69-90.

- Bircan, G. (2015). Kâr Amaçsız İşletmelerde Hile Denetiminin Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*(Ocak-Şubat), 93-115.
- Bozkurt, N. (2009). *İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri* (1. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, N. (2016). *İşletmelerin Kara Deliği Hile, Çalışan Hileleri* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- C. Kandemir, C. ve Ş. Kandemir, Ş. (2012). Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Çağdaş Araç ve Yöntemler. *Mali Çözüm*(Kasım-Aralık), 37-70.
- Cendrowski, H., P.Martin, J. ve W.Petro, L. (2007). *The Handbook Of Fraud Deterrence*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Çıtak, N. (2009). Yaratıcı Muhasebe Hileli Finansal Raporlama mıdır? *Mali Çözüm*, 81-109.
- Dănescu, T., Spătăcean, I. ve Stejerean, R. (2021). Red Flags in Financial Reporting - Empirical Studies in the AeRO Market. *Acta Marisiensis, Seria Oeconomica*(2), 15-28.
- DiNapoli, T. (2007). Red Flags for Fraud. Newyork. Temmuz 28, 2022 tarihinde [https://www.osc.state.ny.us/files/local-government/publications/pdf/red\\_flags\\_fraud.pdf](https://www.osc.state.ny.us/files/local-government/publications/pdf/red_flags_fraud.pdf) adresinden alındı
- Doğan, S. ve Kayakıran, D. (2017). İşletmelerdeki Hile Denetiminin Önemi. *Maliye Finans Yazıları*(108), 167-187. doi:<https://doi.org/10.33203/mfy.331610>
- Doyrangöl, N. (2007). *İşletmelerde İç Kontrol ve İç Denetim*. İstanbul: Deloitte Academy.
- Ertikin, K. (2017). Hile Denetimi: Kırmızı Bayrakların Tespiti İçin Kullanılan Proaktif Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Finans Dergisi*(75), 71-94.
- Gediz Oral, B. (2009). Yolsuzluk-Türk Vergi Sistemi İlişkisi ve Mücadele Stratejileri. *Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim.
- Görmen, M. (2021). İç Denetim Bakış Açısıyla Suistimal Riski Yönetimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 92-103.
- Hegazy, M. ve Kassem, R. (2010). Fraudulent Financial Reporting: Do Red Flags Really Help? *Journal of Economics and Engineering*, 4, 69-79.
- İğdelipınar Yazıcı, Ö. (2021). KAGİDER-TİDE Webinar. *Kurum İçi Suistimaller Neler Olabilir? Önleyici Eylemler Nelerdir?* Ocak 15, 2022 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?app=++desktop&v=aCPWyhRh3WA&feature=youtube> adresinden alındı
- Kaban, İ., Gül, M. ve Eryılmaz, Y. (2018). Hile Denetimi Araçları Olarak Hile Riski Değerlemesi ve Kırmızı bayraklar: Bankacılıkta Örnek Bir Uygulama. *Bankacılar Dergisi*(106), 59-68.
- Kıracı, M. (2013). Hileye Yönelik Uluslararası Kuruluşların Hazırladığı Raporların Bağımsız Denetim Açısından Değerlendirmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*(3), 87-106.
- KPMG. (2020). *Bir Suistimalcinin Profili*. Türkiye Etik ve İtibar Derneği.
- Mammadov, R., Mengi, B. ve Doğan, S. (2020). Bir Perakende İşletmesinde ERP Sistemi Üzerinden Satın Alma ve Ödeme Döngüsünün Tasarımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(87), 65-88.
- Moyes, G., Lin, P., Landry, R. ve Vicdan, H. (2006). Internal Auditors Perceptions of the Effectiveness of Flags to Detect Fraudulent Financial Reporting. *Journal of Accounting, Ethics and Public Policy*, 6(1), 1-28.

- Oruç, İ. ve Tonus, H. (2011). İnsan Kaynakları Açısından Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi. 3. *Ulusal Kurumsal Yönetim, Yolsuzluk, Etik ve Sosyal Sorumluluk Konferansı*, (s. 149-181). Nevşehir.
- Özbirecikli, M. ve Öksüz, N. (2016). Üretim İşletmelerinde Çalışan Hilelerine İmkan Sağlayan Kurumsal Hatalar Üzerine Bir Araştırma: Hatay Örneği. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(Özel Sayı-1), 23-50.
- Özçelik, M. ve Kurt, G. (2021). Varlıkların Kötüye Kullanımı ve Finansal Raporlamada Hile Göstergeleri: Örnek Olay Analizi. *Denetim ve Güvence Hizmetleri Dergisi*, 1(1), 1-21.
- Pehlivanlı, D. (2011). *Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pramuki, N. ve Agustine, K. (2023). The Effect of Red Flags and Internal Bank Auditor Professional Skepticism on Fraud Detection in Denpasar. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(8), 36-43.
- PWC. (2020). *PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey*. Lonra: Price Waterhouse Coopers.
- PWC. (2022). *PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey*. Londra: Price Waterhouse Coopers.
- Sandhu, N. (2016). Behavioural Red Flags of Fraud: An Ex Post Assessment of Types and Frequencies. *Journal Of Human Values*(22), 221-237.
- SAS No: 99. (2002). Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit. *Statement on Auditing Standards*. New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Sutherland, E. (1940). White Collar Criminality. *American Sociological Review*, 5(1), 1-12.
- Şengür, E. D. (2010). İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama ile İlgili Düzenlemeler ve Bir Araştırma. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan Mengi, B. (2012). Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu. *Mali Çözüm*(Kasım-Aralık), 114, 113-128.
- Tarhan Mengi, B. (2013). İşletme İçi Hilelerin Ortaya Çıkarılmasında ve Sorgulanmasında Bir Araç Olarak Beden Dili. *Mali Çözüm*(Mayıs-Haziran), 41-55.
- TEİD. (2023). *Etik ve Uyum Türkiye Değerlendirmesi*. Haziran. <https://kpmg.com/tr/tr/home/gorusler/2023/06/turkiye-etik-ve-uyum-degerlendirmesi.html> adresinden alındı
- TDK. (2023). *Güncel Türkçe Sözlük*. Haziran 5, 2023 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Terzi, S. (2012). *Hileli Finansal Raporlama Ölleme ve Tespit* (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Transparency International. (2022). *Corruption Perceptions Index*. Ocak 18, 2023 tarihinde [transparency.org](https://www.transparency.org/): <https://www.transparency.org/> adresinden alındı
- Türedi, H. (2020). *Hile Denetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Türedi, H. ve Alıcı, Ü. (2014). Mali Raporlama Hilelerinin Tespit ve Önlenmesinde İç Kontrol Yapısının Önemi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 6(11), 119-133.
- Türedi, H., Gürbüz, F. ve Alıcı, Ü. (2014). Coso Modeli: İç Kontrol Yapısı. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42), 141-155.
- Ulucan Özkul, F. ve Özdemir, Z. (2013). Çalışan Hilelerinin Önlenmesinde Proaktif Yaklaşımlar: Kurumsal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(40), 75-89.

W. Albrecht, W. S., C.O. Albrecht, C. O., C. Albrecht, C. C. ve Zibelman, M. F. (2014). *Fraud Examination*. Boston/USA: Cengage Learning. Nisan 10, 2021 tarihinde [https://books.google.com.tr/books?id=R6q5BwAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=R6q5BwAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) adresinden alındı

W. Golden, T., L. Skalak, S. ve M. Clayton, M. (2006). *A Guide To Forensic Accounting Investigation* (1st Edition) New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Wells, J. T. (2001). Why Employees Commit Fraud. *Journal of Accountancy*, 191, 89-91.

Wolfe, D. T. ve Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, 38-42.

Yardımcıoğlu, M., Koca, N., Günay, Y. ve Kocamaz, H. (2014). Yolsuzluk, Muhasebe Hileleri ve Örnekleri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 171-188.

Yücel, E. (2013). Effectiveness Of Red Flags in Detecting Fraudulent Financial Reporting: An Application In Turkey. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(60), 139-158.

Zhou, S. (2014). An Exploratory Study on the Use of Red Flags to Reduce Fraud in the Zimbabwean Corporates. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(22), 13-17.