



INTERNATIONAL ETHICS SUMMIT  
ULUSLARARARSI ETİK ZİRVESİ

**SULAR ÇEKİLDİKTEN SONRA**

# ETKİN BİR İÇ SORUŞTURMANIN TEMEL UNSURLARI



**Senem Dal**

[senem.dal@zorlu.com](mailto:senem.dal@zorlu.com)



**Sinan amlık**

[scamlık@kpmg.com](mailto:scamlık@kpmg.com)



**Filiz Toprak Esin**

[filiz.toprak@gun.av.tr](mailto:filiz.toprak@gun.av.tr)

# GÜNDEM

- Soruşturmanın Tanımı, Önemi
- Soruşturmaya Konu Davranışlar ve Tetikleyen Unsurlar
- Soruşturma Sürecinin Yürütülmesi
  - Ölçme ve Değerlendirme
  - Bilgi Toplama
  - Döküman İnceleme
  - İfade Alma
  - Raporlama
- Alınacak Aksiyonlar
- Yapılması&Yapılmaması Gerekenler





# Soruşturma Nedir?

Soruşturma,

- Kurumların kendi iç dokümanlarında suç ve kusur olarak tanımlanan eylem ve davranışlarının var olup olmadığının tespit edilmesi,
- Suç varsa derecelerinin belirlenmesi ve uygun gelen cezaların önerilmesi,
- Oluřan ya da oluşması muhtemel zarar ve kayıpların tespiti ile bunların giderilmesi yollarının saptanması

amaçlarına yönelik olarak yürütölen,

- İnceleme
- Arařtırma
- İlgili tanıklardan bilgi ve belge toplanması
- İlgili birimleri varılan sonuç ve kanılar hakkında bilgilendirmeye yönelik rapor düzenlenmesi

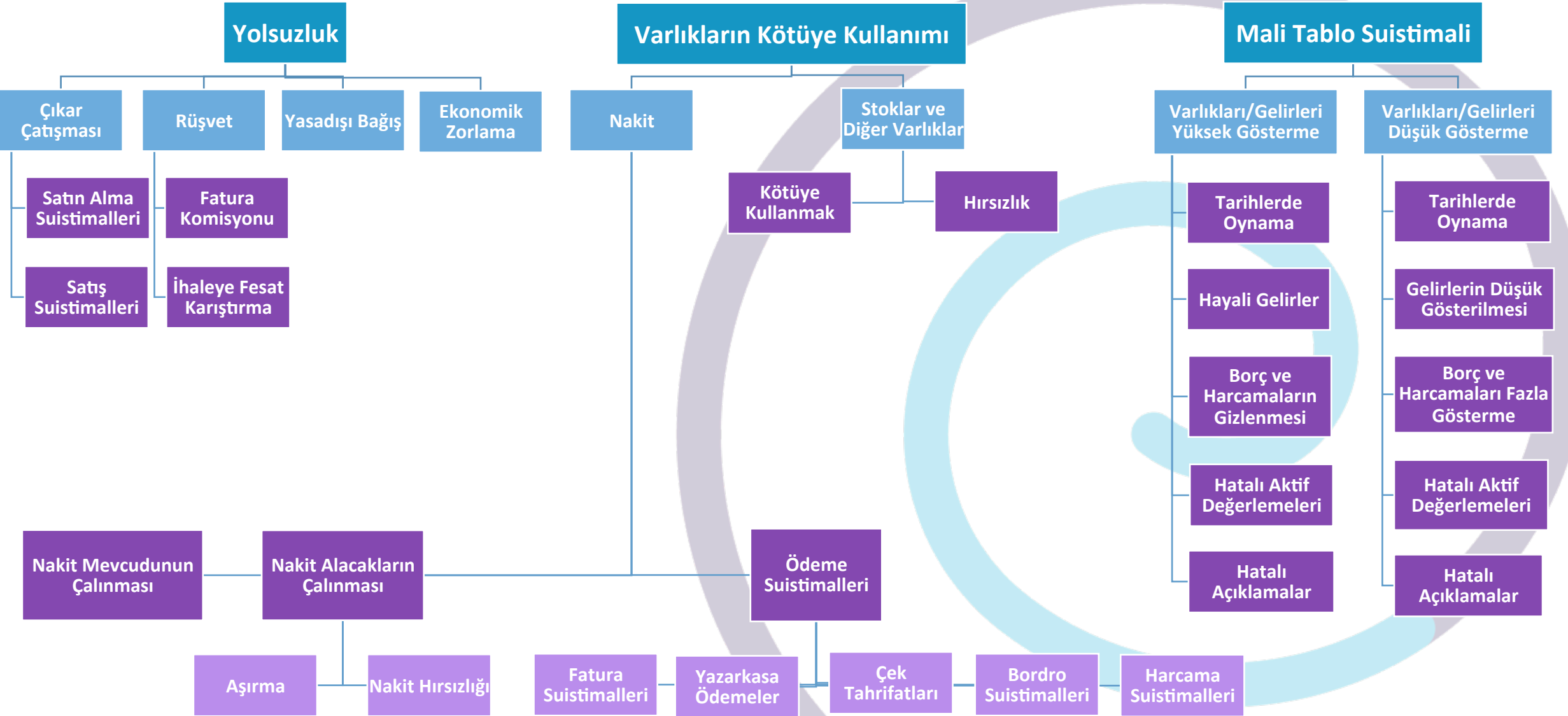
faaliyetlerini içeren işlemler bütünü olarak tanımlanabilir.



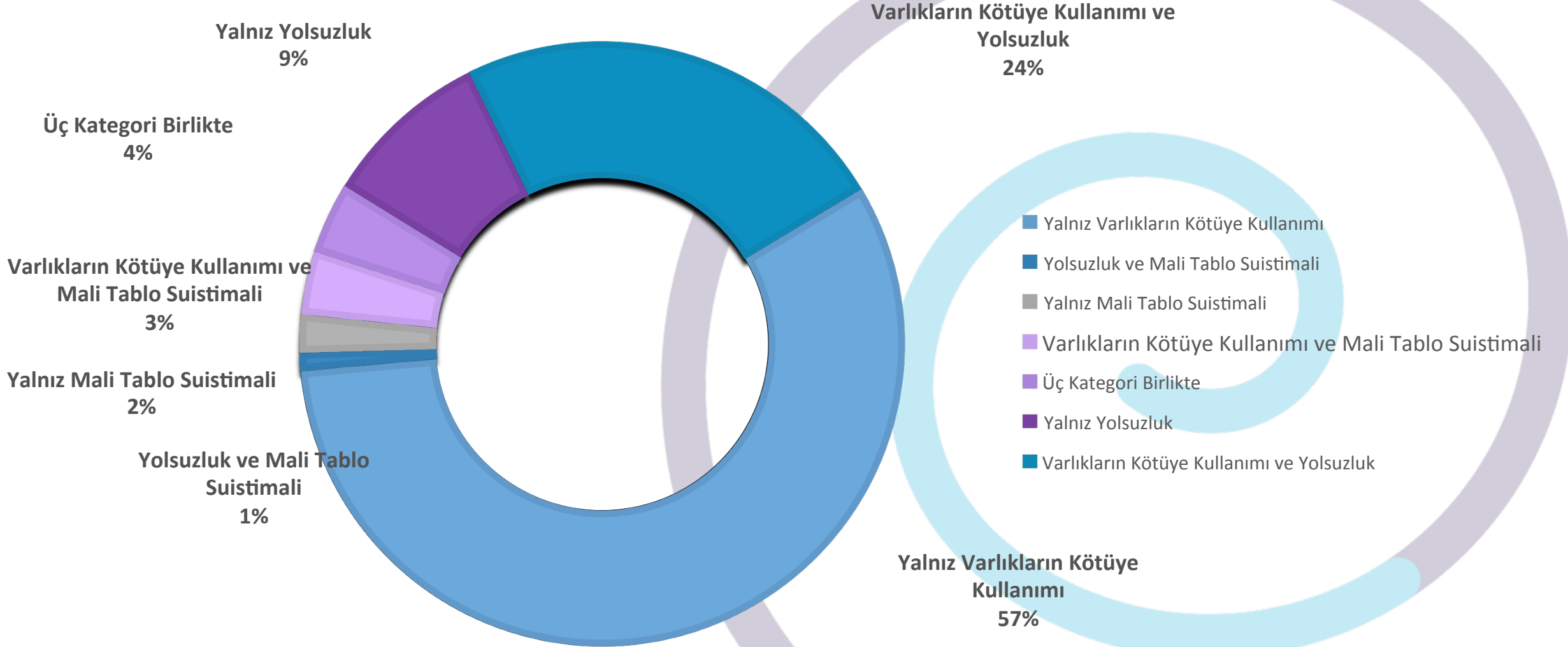
# İç Soruşturmanın Önemi

- ACFE'nin yaptığı «Uluslara Rapor» çalışması sonuçlarına göre;
  - Kuruluş gelirinin **%5'i** suistimal nedeni ile kaybedilmektedir
  - Suistimallerden kaynaklanan kayıp tutarı **2,7 milyon dolar** (medyan)
  - Vakaların **%23'ünde** en az **1 milyon dolarlık** kayıp söz konusu
  - 2016 yılı Türkiye GSYH'na göre, suistimale bağlı olarak **~36 milyar dolar** kayıp
  - Bildirilen suistimal vakalarının, başladığı andan tespit edilmesine kadar geçen süre: **18 ay**

# İç Soruşturmaya Konu Olan Davranışlar

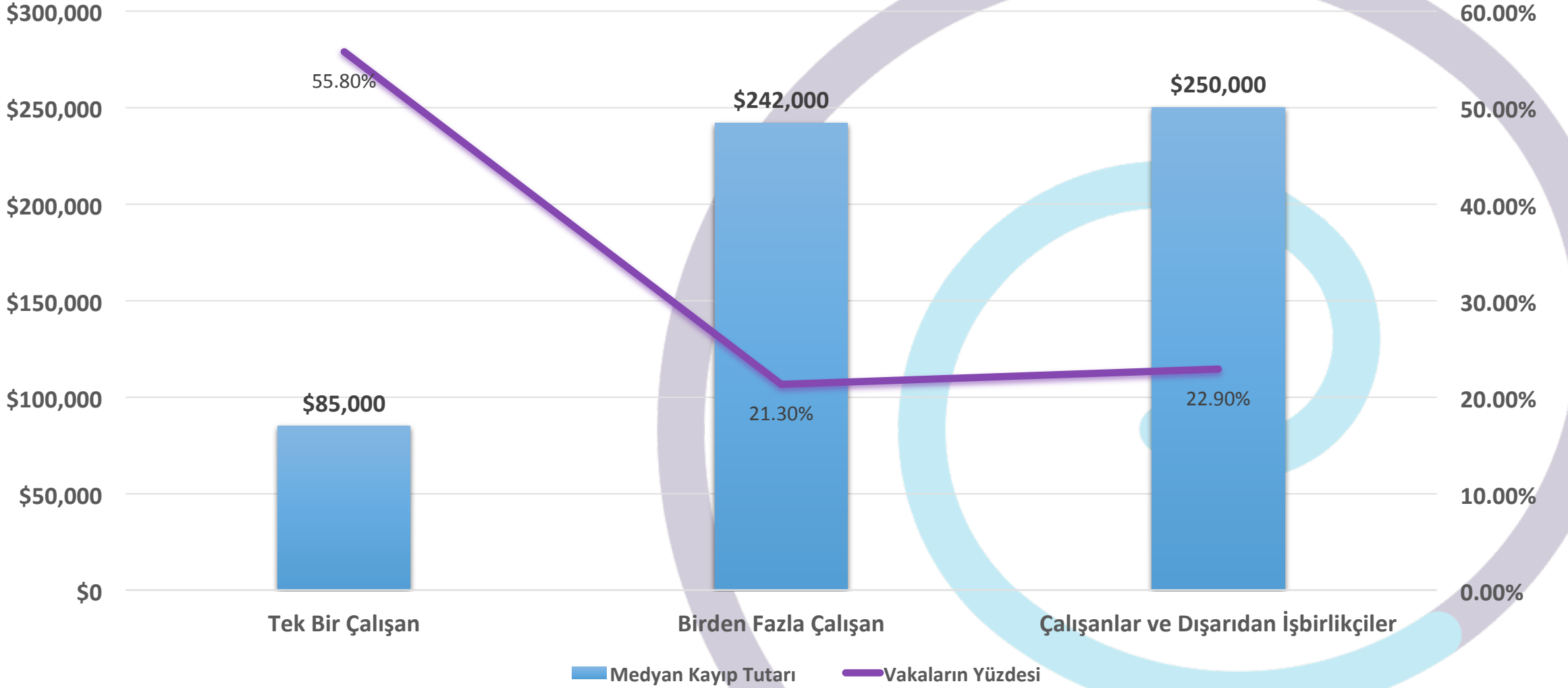


# Suistimal Türlerinin Kesişimi

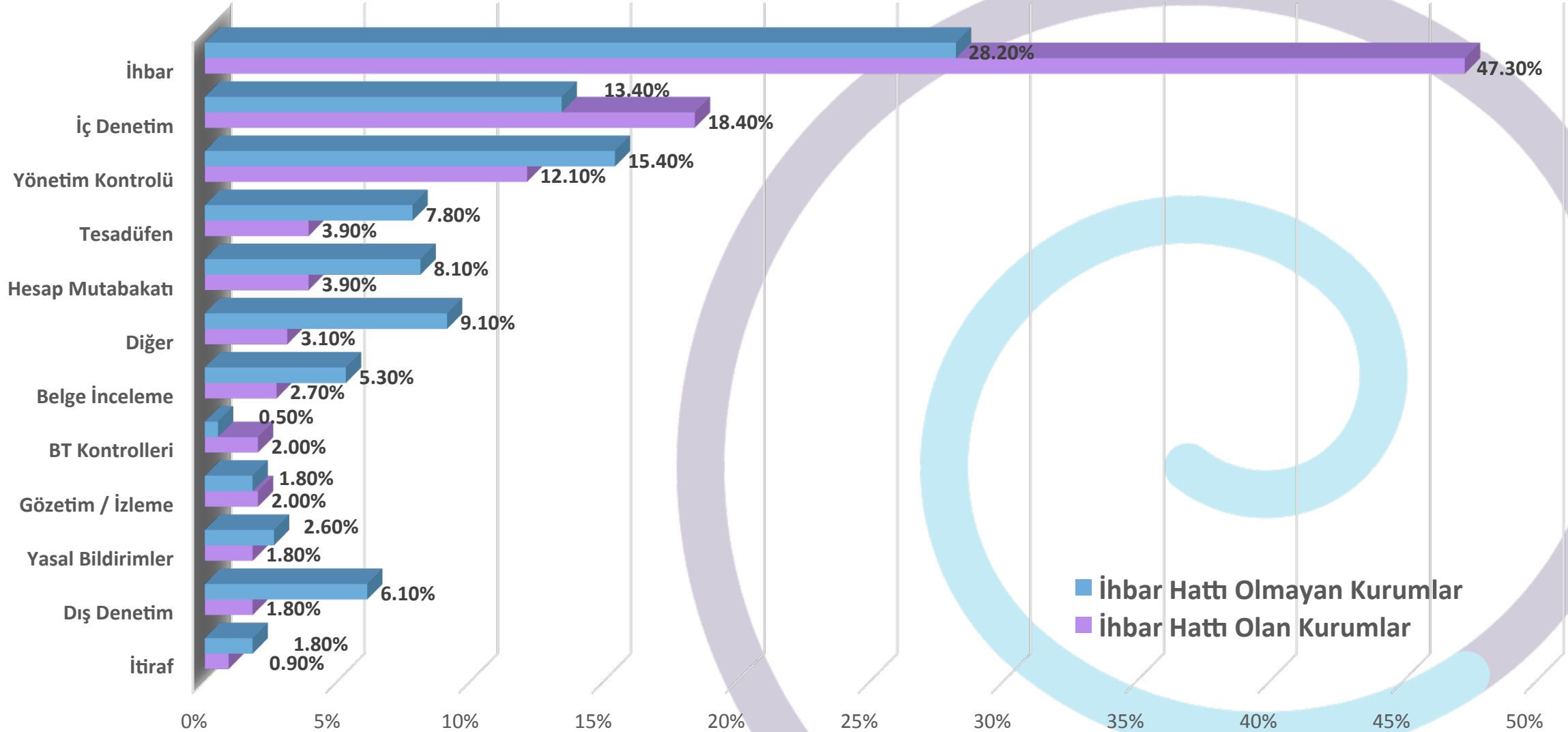




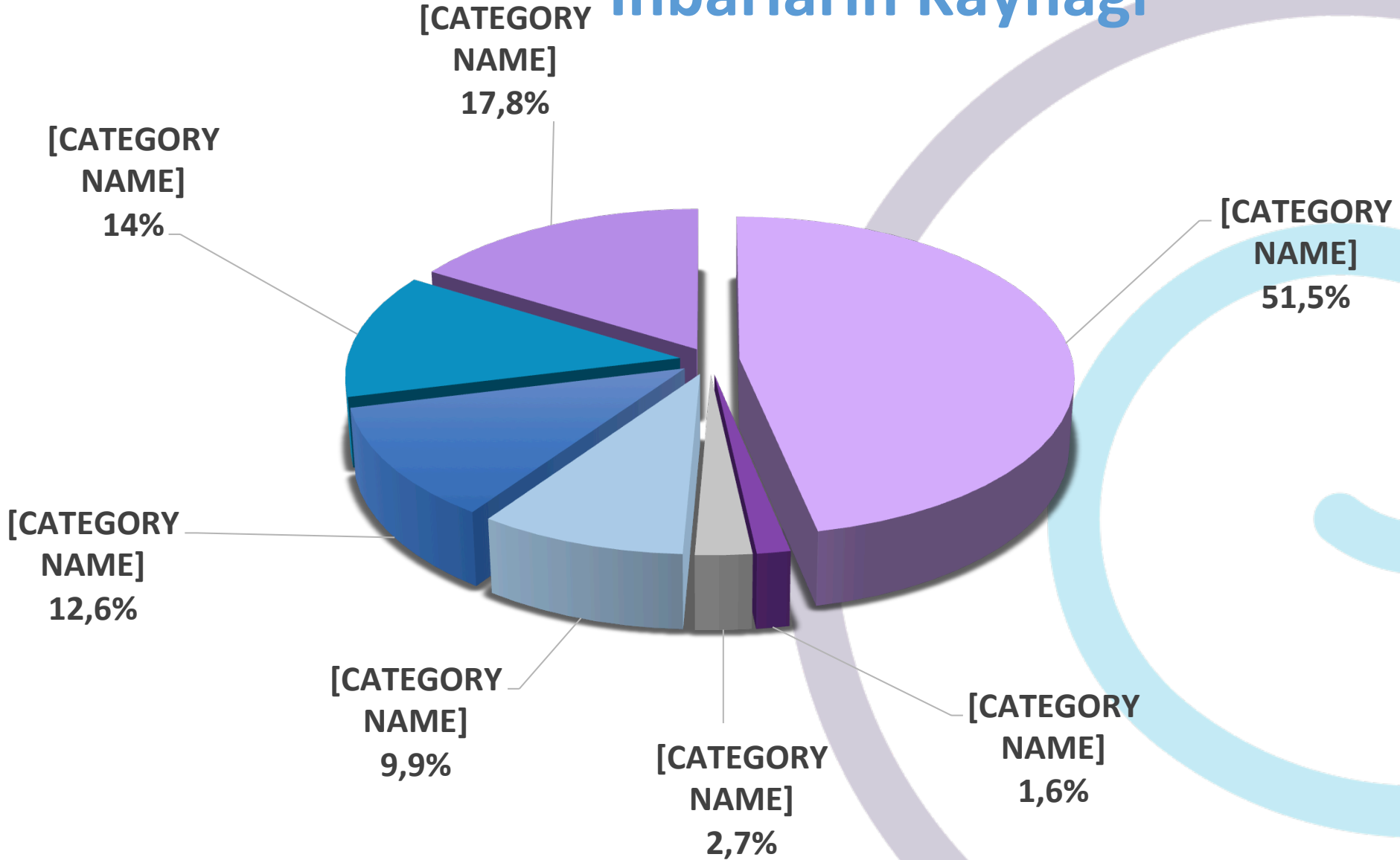
# Suistimalde İşbirliği



# Soruşturmaları Tetikleyen Unsurlar



# İhbarların Kaynağı





# Etkin Bir Soruşturma Sürecinin İlkeleri

**Konuya Hakim Olma**

**Çıkar Çatışmasının Önlenmesi – Tarafsızlık - Bağımsızlık**

**Gizlilik**

**Etkinlik**

**Eksiksiz İnceleme**

**Olağın İşleri Aksatmama**

**Yönetime Karışmama - Resmi Kurumlar İle İlişkilere Dikkat !**

# Soruşturma Sürecinin Yürütölmesi

- Önerilen Metodoloji





## Soruşturma Planının Hazırlanması

- Suistimal Tepki Planı / Soruşturmanın Hedefleri ve Planı, Kapsamı
- Soruşturma Ekibinin Oluşturulması ve İş Bölümü
- Çıkar Çatışmasının Önlenmesi
- İletişim Planı ve Takvim



Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Soruşturma Teknikleri ve Gerekli Uzmanlık Alanlarının Değerlendirilmesi

- **Yüz Yüze Görüşme (İlgili Çalışanlar, Tanıklar)**
- **Adli Muhasebe (Forensic Accounting)**
- **Süreç ve Stok Denetimleri**
- **Veri Analizi**
- **Yaşam Tarzı, Gelir-Gider Dengesi İncelemeleri**

- **E-posta İnceleme**
- **Cep Telefonu Kayıtları**
- **Video Kayıtlarının İncelenmesi**
- **Personel Kart Hareketlerinin İncelenmesi**
- **Bilgisayar ve Bilgi İşlem Ağlarının İncelenmesi**



## 5 Önemli Bileşen

- **Toplama: Bilginin toplanması ve kalite değerlendirmesi**
- **Sınıflandırma: Toplanan bilginin konsolidasyonu ve sınıflandırılması**
- **Çıkarımda Bulunma: Bilginin analizi ve değerlendirilmesi**
- **Uzmanlardan Yararlanma: Gerekliyse konunun incelenmesi için uzmanlardan yararlanma (el yazısı uzmanları gibi)**
- **Durum Tespit: Kişilerin geçmişlerinin, yaşam tarzlarının, gelir-gider dengelerinin, sosyal konumlarının incelenmesi**



## Döküman İnceleme ve Data Analizi

- Süreç sahipleri ile görüşmeler ve prosedür incelemesi
- «Kırmızı bayrakların» belirlenmesi
- Olağandışlıklar/benzerliklerin analizi
- Gap Analysis – Seri numarası bulunmayan fatura, eksik ödeme bilgisi, benzer telefon veya adresler, IBAN numaraları, vb.

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Yetki ve Hukuken Kabul Edilebilen Delil

- Soruşturmayı yürütecek olan kişiler yetkilendirilmiş olmalı
- Hukuka uygun şekilde delil toplanmalı
- Kişisel verilerin korunmasına dikkat edilmeli
- Ceza Muhakemesi Kanunu anlamında arama - elkoyma

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Yetki ve Hukuken Kabul Edilebilen Delil

- **Yargıtay**, işverenin kendisine ait bilgisayar ve e-mail adresleri ile bu adreslere gelen e-postaları denetleme yetkisini her zaman olduğunu kabul etmektedir. **(Yargıtay 9. HD, 13.12.2010 tarihli 2009/447 E. ve 2010/37516 K. sayılı kararı)**
- Benzer kararlarında Yargıtay işçinin özel işleri için işverenin izni olmadan kendisine tahsis edilen bilgisayarı kullanamayacağını, bu nedenle işverenin bilgisayarı incelettirmesinin hukuka aykırı olmadığını eklemiştir. **(Yargıtay 22.HD, 10.03.2015 tarihli 2013/36288 E. ve 2015/9548 K. sayılı kararı)**



## Yetki ve Hukuken Kabul Edilebilen Delil

- **AiHM Barbulescu- Romanya Davası (12.01.2016)**, başvuran Yahoo Messenger'ı şirket kurallarının aksine kişisel kullanımı için kullanıyor. Mahkeme başvuruya konu olayda, AİHS madde 8 uyarınca özel hayata saygı hakkı ile işverenin menfaati arasında adil dengenin kurulduğuna karar verilmiştir. İşçide telefon veya bilgisayar gibi kendisine tevdi edilen eşyaları kişisel amaçları için de kullanabileceğine yönelik makul bir beklenti var mı? İşveren sürekli ve kesin uyarılarla kişisel işler için kullanılmayacağını ikaz etti mi?
- **AYM (24.03.2016)**, iş sözleşmelerinin parçası olarak kabul edilen iç yönetmelikleri imzalayan ve böylelikle işveren tarafından hazırlanmış kural ve kısıtlamaları içeren tüm genel düzenlemeler hakkında yeterli derecede bilgilendirilen çalışanların, kurumsal e-mail hesapları üzerinden gerçekleştirdikleri kişisel yazışmaların incelenmesinin mümkün olduğu sonucuna varmıştır.



Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

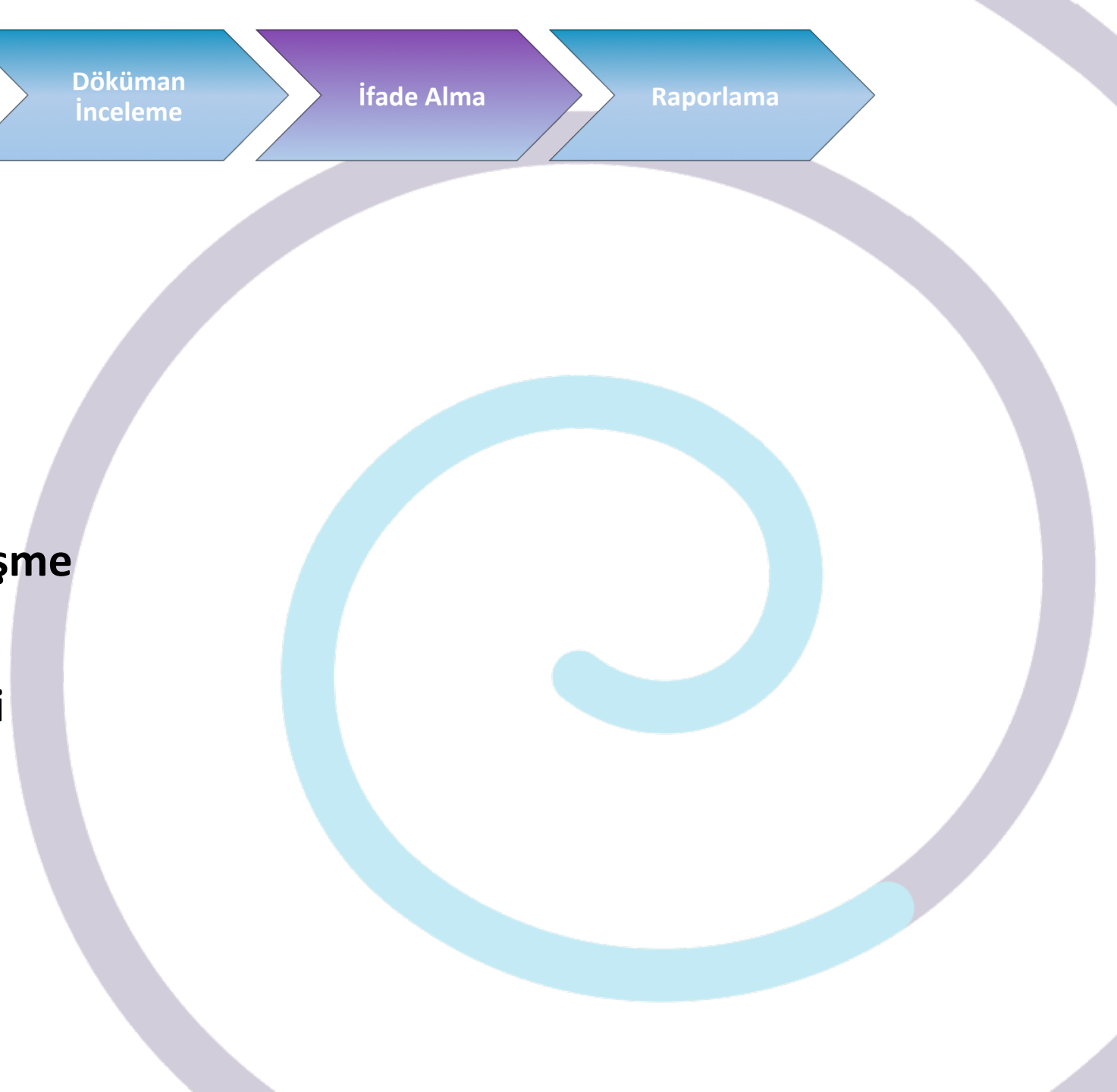
## CMK m.134 Bilgisayarlarda, Bilgisayar Programlarında ve Kütüklerinde Arama, Kopyalama ve Elkoyma

- Suç soruşturması kapsamında kişisel verilerin incelenmesi KVKK kapsamında değildir.
- Bir suç dolayısıyla yapılan **soruşturmada somut delillere dayanan kuvvetli şüphe sebeplerinin varlığı ve, başka surette delil elde etme** imkânının **bulunmaması halinde**, Cumhuriyet savcısının istemi üzerine şüphelinin kullandığı bilgisayar ve bilgisayar programları ile bilgisayar kütüklerinde arama yapılmasına, bilgisayar kayıtlarından kopya çıkarılmasına, bu kayıtların çözülerek metin hâline getirilmesine **hâkim** tarafından karar verilir.
- Bu sürecin titizlikle yürütülmesi delilin hukuka uygunluğu ve kabul edilebilirliği bakımından çok önemlidir.



## İfade Alınması Süreci

- İhbarcı (Varsa) ile görüşme
- Tanık ve/ya masum kişiler ile görüşme
- İşbirlikçi olmayanların belirlenmesi
- Şüpheliler ile görüşme



Ölçme ve  
Değerlendirme

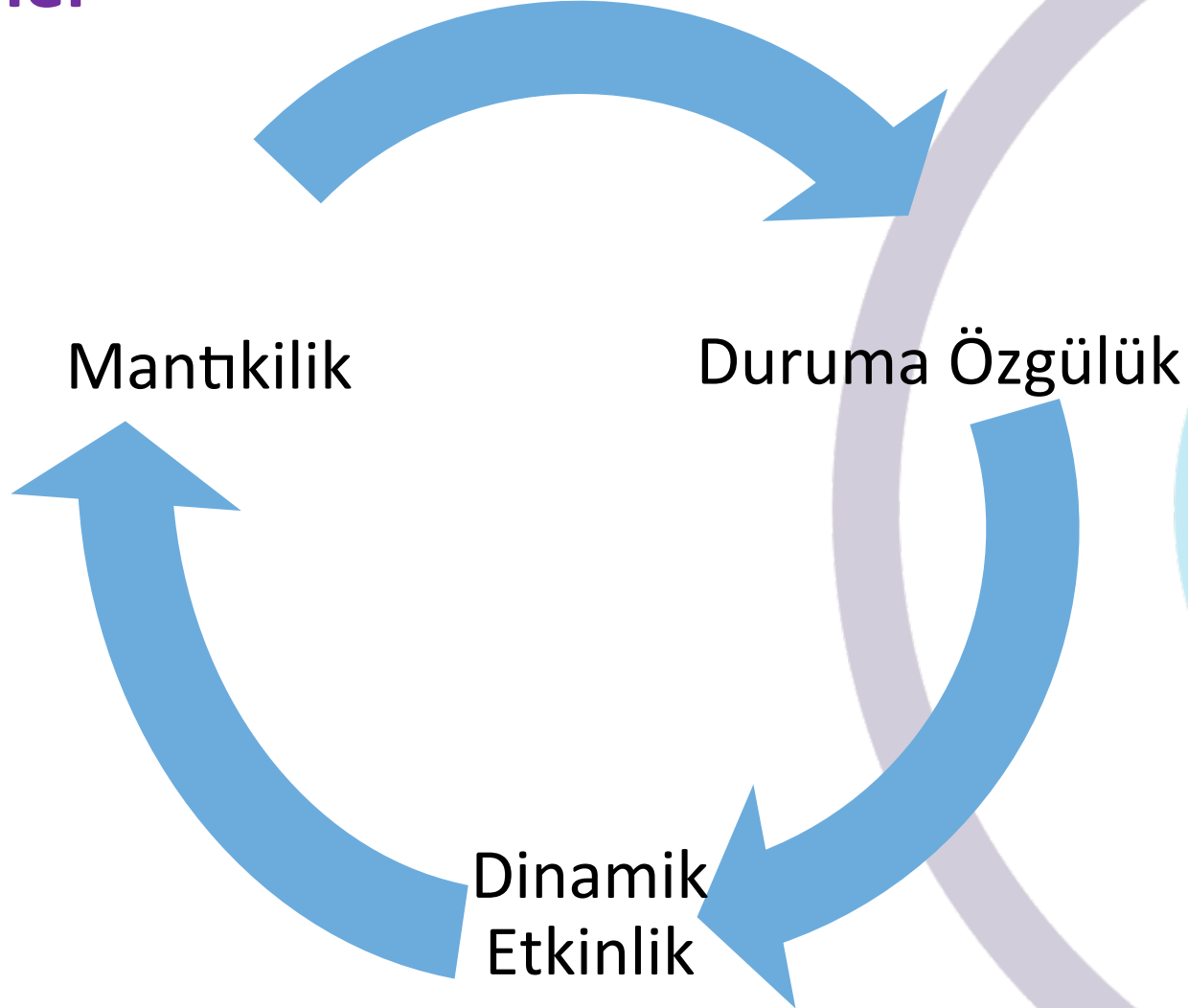
Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## İlkeler



Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Yöntem Sorunu

Hazırlık Bilgilerine Sahip  
Olunması

Bir Senaryonun  
Oluşturulması

Bu Senaryodan Sonuçlar  
Çıkarmak

Bu Sonuçları Kanıtlamak  
ve Senaryoyu  
Değerlendirmek

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Etkinlik ve Hazırlık

Mekan seçimi ve hazırlık

Tarafsızlığın sağlanması

Sonuca yönelik sorular

Görüşme sırası ve zamanlama

İnsiyatif

Sohbet ortamı ve stres yönetimi

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Mekan

1

- Ortamda çok kişi bulunmamalı
- Sessizlik sağlanmalı

2

- Dikkat dağıtıcı nesnelere bulunmamalı

3

- Masa vb. engellere dikkat edilmeli

4

- Güvenlik konularına dikkat edilmeli





Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## İfade Alanın Özellikleri



### İyi bir ifade alan kişinin özellikleri

- Anlaşılır
- Mantıklı
- Suçlayıcı olmayan
- Sert olmayan
- Konuşması kolay
- Kendinden emin
- Tereddüt etmeyen

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## İfade Verenlerin Özellikleri

TANIK/SANIK

Megoloman

Mikroman

Mitoman

Sıkılgan

Alıngan

Dalkavuk Tip

Korkak Tip

Kindar

Kıskanç

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Soru Tipleri

### *Tamamlayıcı Sorular*

- Eksik kalan kısımların tamamlanması

### *Özelleştirici Sorular*

- *Olayın somutlaştırılması*

### *Anımsatıcı Sorular*

- *Hafızanın canlandırılması*

### *Denetleme Soruları*

- *Kanıtlanan konuların doğruluğunun sınanması*

### *Açığa Çıkarıcı Sorular*

- *İfadeyi geçersiz kılan kanıtların öne sürülmesi*

### *Özgür Anlatım*

- Serbest anlatım esnasında ufak müdahalelerde bulunarak yönlendirme

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Kullanılacak Teknikler

- Suçlu Olma İhtimali Düşük Olan Kişiler

- Olayın Detaylarının Öğrenilmesi
- Kuşkuların Belirlenmesi
- Fırsat ve Baskı



Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Kullanılacak Teknikler

### Suçlu Olma İhtimali Yüksek Olan Kişiler

- Gururu Okşamak veya Meydan Okumak
- Fiziksel ve Ruhsal Belirtiler
  - \* Şahdamarının Atışı
  - \* Ademelmasının Aşırı Hareketliliği
- Rasyonelleştirme
- Önemsizleştirme
- Yakınlık Göstermek
- Genel İtiraf veya Ayrıntının Teyidi
- Daha Hafif Bir Başka Suçla İlgili İtiraf Almak
- Kanıtların gösterilmesi

- \* Huzursuz Davranışlar
- \* Ağızının Kuruluğu



Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

## Kapanış



### Kapanış kontrol listesi

- Olayın özetlenmesi
- Önemli detayların üzerinden geçilmesi
- Kapalı soruların kullanılması
- Gereksiz bilgilerin göz ardı edilmesi





## Raporun Yazılması ve İlgili Taraflara Raporlanması

- Nitelik:

- Doğruluk (İçerik Yönünden & Yazılış Yönünden)
- Açıklık ve Anlaşılabilirlik
- Tutarlılık
- Tarafsızlık
- İvedilik
- İşlevsellik





- İçerik:

Rapor İçeriği (Kim, Kime, Konu, Tarih)

Kronoloji (Olayın Geliş Şekli)

Kapsam, Teknik, Yaklaşım ve İncelemeler

Değerlendirme ve Tespitler

Etki ve Sonuçlar

Öneriler

Ölçme ve  
Değerlendirme

Bilgi Toplama

Döküman  
İnceleme

İfade Alma

Raporlama

- Soruşturma Safhalarının İletişimi:

Soruşturma  
Talebine Geri  
Bildirim

Şirket İçi İletişim

# İşten Çıkarmalar / Disiplin Cezaları

- Şirket iç düzenlemesi kapsamında sonucuna uyarı, kınama gibi disiplin cezası çarptırılan bir eylem, kanunen geçerli nedenle fesih sebebi sayılabilecek nitelikte bir eylem olsa dahi bu eylem sebebiyle sözleşme feshedildiğinde fesih geçersiz kabul edilebilir. **(Yargıtay 7 HD'nin 30.3.2016 tarih, 2015/5376 E., 2016/7660 K. sayılı )**
- İş sözleşmesi eğer geçerli nedenle feshedilecekse çalışandan yazılı savunma vermesi talep edilmeli ve bunun için çalışana da makul bir süre verilmeli.
- İş sözleşmesinin haklı nedenle feshine karar verilmesi durumunda, çalışanın haklı neden teşkil eden davranışının işverence öğrenildiği tarihten itibaren 6 iş günü içinde sözleşme feshedilmeli. Fesih nedenini feshetmeye yetkili birimin öğrenmesinden itibaren 6 gün – her halükarda 1 yıl.

# Haklı Nedenle Fesih Örnekleri

- **Evrakta sahtecilik ve emniyeti suistimal** (9. HUKUK DAİRESİ E. 1994/3712 K. 1994/4008)
- **Güveni kötüye kullanmak** (9. HUKUK DAİRESİ E. 2009/59 K. 2010/35888)
- **Gerçeğe aykırı kayıt düzenlemek** (22. HUKUK DAİRESİ E. 2011/1071 K. 2011/2764)
- **Satılmamış malı satılmış göstermek** (22. HUKUK DAİRESİ E. 2011/4728 K. 2012/11)

# Geçerli Nedenle Fesih Örnekleri

- **Yetkisiz işlem, karşılıksız çek** (9. HUKUK DAİRESİ E. 2008/6331 K. 2008/31993)
- **Hukuk dışı davranış ve işlemleri bildirmeme** (22. HUKUK DAİRESİ E. 2012/312 K. 2012/14141)
- **Denetimleri gereği gibi yapmamak** (22. HUKUK DAİRESİ E. 2012/6873 K. 2012/10871)
- **Çalışma Arkadaşları Hakkında Asılsız İsnatlarda Bulunmak** (9. HUKUK DAİRESİ E. 2008/36399 K. 2009/15178)



# Suçu Bildirmeme

- TCK m. 278 – Suçu bildirmeme

*(1) İşlenmekte olan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi, bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.*

*(2) İşlenmiş olmakla birlikte, sebebiyet verdiği neticelerin sınırlandırılması halen mümkün bulunan bir suçu yetkili makamlara bildirmeyen kişi, yukarıdaki fıkra hükmüne göre cezalandırılır.*

*(...)*

# Yapılmaması Gerekenler

Taahhütte bulunmamak

Kişisel hak ve özgürlüğü ihlal etmek

Anlık tepki vermemek

İtiraf sağlandığı takdirde memnuniyet  
yansıtma

Tarafli davranmak

Suçlu kanıtlamak veya itiraf için baskı kurmak



# Yapılması Gerekenler

Etik Hat'ın oluşturulması ve ihbarların etkili şekilde değerlendirilmesi

Sürecin ilgili, yetkili kişiler tarafından yürütülmesi

Gizlilik ve tarafsızlık ilkelerine riayet edilmesi

Hukuki olarak kabul edilebilir kanıtların toplanması

Geçerli veya haklı nedenle fesih kurallarına uyulması



***Teşekkürler...***

