INguide

İÇ SORUŞTURMALAR REHBERİ

TEİD
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

TEİD

Etik ve İtibar Derneği

Ethics & Reputation Society

teid.org
Barbaros Mah. Mor Sümbül Sok. Varyap
Meridian Ofis ve Otel I Blok K:5 D:66
Batı Ataşehir - İstanbul

İÇ SORUŞTURMALAR REHBERİ

İç Soruşturmalar Rehberi
INguide

Etik ve İtibar Derneği
Mor Sümbül Sok. Varyap Meridian Business I Blok No:1 D: 66
34746 Batı Ataşehir, İstanbul
0 (216) 580 90 34

TEİD Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

TICE Turkish Integrity Center of Excellence by @TEID

ÖSKEM Özel Sektör Kolektif Eylem Merkezi

Yazarlar

Av. Altuğ Özgün	*Ortak Avukat*
Av. Barış Kalaycı	*Ortak Avukat*
Av. Begüm Biçer İlikay	*Avukat*
Av. Birtürk Aydın	*Ortak Avukat*
Cem Çelebi	*Kıdemli Suistimal ve Veri Analitiği Uzmanı*
Av. Cihan Altuntuğ	*Hukuk Müşaviri*
Dilek Çilingir Köstem	*Denetim Hizmetleri Bölüm Başkanı*
Emre Çolak	*Etik ve Uyum Yönetimi Direktörü*
Dr. Emre Doğru	*Kurucu ve Yönetici Ortak*
Av. Emre Kotil	*Avukat*
Fikret Sebilcioğlu	*Yönetici Ortak*
Av. Filiz Toprak Esin	*Ortak Avukat*
Gizem Taştemel Dinçkan	*Müdür Yardımcısı*
Av. Gökçe Serez	*Avukat*
Dr. Gökhan Yılmaz	*Suistimal, Uyum ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı Lideri*
İdil Gürdil	*Şirket Ortağı, Risk Yönetimi Danışmanı*
Merve Gündoğar	*Suistimal ve Uyum Riski Kıdemli Danışmanı*
Av. Merve Tüzmen	*Avukat*
Av. Okan Demirkan	*Ortak Avukat*
Senem Dal	*İç Denetim İnceleme Müdürü*
Sinan Çamlık	*Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Bölümü Direktörü*
Av. Togan Turan	*Ortak Avukat*
Av. Uğur Değirmenci	*Ortak Avukat*
Umut Turan	*Etik ve Uyum Yöneticisi*

Katkıda Bulunanlar

Ali Cem Gülmen	*Araştırma ve Yayın Direktörü*
Dr. Bahar Karacar	*Proje ve Eğitim Koordinatörü*
Gülçin Turasay	*Risk, İş Süreçleri ve Uyum Direktörü*
Neslihan Yakal	*Genel Sekreter*
Yiğit Bulutlar	*Usulsüzlük İncelemesi ve Uyuşmazlık Danışmanlığı Kıdemli Müdür*

Astellas Pharma

Cerebra Muhasebe & Danışmanlık

Coca-Cola İçecek

CORPERA Consulting

Esin Avukatlık Ortaklığı

EY Türkiye

Gün + Partners

HDİ Sigorta

Keskin – Değirmenci Avukatlık Ortaklığı

Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı Hukuk Bürosu

KPMG Türkiye

Paksoy Ortak Avukat Bürosu

Philip Morris Sabancı

PwC

Zorlu Holding

BAŞKANIN MESAJI

Değerli Paydaşlarımız, Eylül 2020

Etik ve İtibar Derneği olarak "INguide" İç Soruşturmalar Rehberi'ni siz değerli dostlarımızla buluşturmanın mutluluğunu, gururunu ve heyecanını yaşıyoruz.

2010 yılında kurulan derneğimizin, bugün 150'den fazla üyesi ile iş etiği alanında yürüttüğü çalışmalarında yeni bir asamaya geldiğini söyleyebiliriz. Her geçen gün etki alanı güçlenen ve genişleyen dernek faaliyetlerimizde siz TEİD dostlarının desteğini ve katkısını her zaman yanımızda hissediyoruz.

Faaliyetlerimizi iş dünyasının ihtiyaç duyduğu pratik ve uygulanabilir araçlar ile bilimsel yöntemler ve verilere dayalı bir anlayış ile sürdürmeyi amaçlıyoruz. Bu açıdan derneğimizin her biri kendi sektöründe çok değerli paydaşlarımızın tecrübelerini iş dünyamızın tüm seviyelerine ulaştırmak da en önemli gayelerimizdendir. Bu doğrultuda Derneğimizin yapısı altında kurduğumuz çalışma gruplarından biri olan İç Soruşturmalar Çalışma Grubunun emekleri ile hazırlanan rehberimizi Etik ve İtibar Derneği'ni ülkemizde bir referans ve eğitim noktası olmasını sağlayacak araçlardan biri olarak görüyoruz.

Etik ve uyum risklerinin etkin yönetimi, dürüstlük, hesap verilebilirlik ve şeffaflık konularında farkındalık düzeyinin arttığı günümüz iş dünyasında rehberimizin şirketlerde etik ve uyum alanlarında çalışanlar için yol gösterici olacağını umut ediyoruz.

Rehberimizi, beğeni ve değerlendirmenize sunarken sizleri sevgi ve saygı ile selamlıyorum.

Saygılarımla,

Ertuğrul Onur
Yönetim Kurulu Başkanı
Etik ve İtibar Derneği

ÖNSÖZ

Bir iç soruşturmanın yürütülmesi, şirketler için çoğu zaman zorlu ve karmaşık bir şekilde ilerler. Rutin olmayan bir süreç olması, gizlilik endişeleri, olası hukuki süreçler, gerçekleşen veya iddia edilen etik veya yasal olmayan ihlallerden dolayı yaşanan şirket içi problemler, olası itibar kaybı gibi bir dizi unsur, süreci zorlu ve karmaşık hâle getiren faktörlerden sadece birkaçıdır.

İç soruşturmalar, doğası gereği, kurum içindeki çalışanlara yönelik suçlamaları veya iddiaları içerir. Bu soruşturmalar azami özen ile yapılmazsa kurum için farklı boyutlarda hukuki problemlerin ve beklenmeyen komplikasyonların ortaya çıkmasına neden olabilir. Buna ek olarak, iç soruşturmaların çoğu zaman önceden haber verilmeden başlatılması ve kurumda stresin yüksek olduğu dönemlerde, özellikle suistimal tespit edildikten veya ihlale ilişkin iddiaların su yüzüne çıkmasından sonra yapılması, iç soruşturmaları bir kriz yönetim sürecine çevirir.

Tüm bu zorluklara rağmen iç soruşturmalar, özellikle etik ve uyum programı olan ve bu konuları önceliğine alan kurumlar için, kesinlikle gerekli ve sağlıklı bir süreçtir. İyi yürütülmüş bir iç soruşturma, kurumun kaybının kaynaklarını tespit eder, oluşan zararı giderir ve suistimale neden olan iç kontrol ve süreç zaaflarının giderilmesinin yolunu açarak gelecekte oluşması muhtemel zararları önler. Bunun yanında iş akdine son verilen çalışanların başlatacağı yasal süreçlere karşı, kurumun kendini başarılı bir şekilde savunmasına da yardımcı olur.

İç Soruşturmalar Rehberi, "Etik ve İtibar Derneği" çatısı altında kurulan "İç Soruşturmalar Çalışma Grubu" tarafından, uzunca bir süredir yürütülen faaliyetlerin bir sonucu olarak hazırlandı. Bu rehber ile amacımız, kurumların etik ve uyum inisiyatifleri içinde en kritik safhalardan biri olan iç soruşturmaların, etkin ve verimli biçimde yürütülebilmesi için dikkat edilmesi gereken konulara ilişkin pratik bilgiler aktarmaktır.

Rehberin hazırlanmasında büyük özveri ile katkıda bulunan İç Soruşturmalar Çalışma Grubu üyelerimize teşekkür ediyor, bu rehberin sizlere yarar sağlamasını diliyoruz.

Fikret Sebilcioğlu, TEİD Yönetim Kurulu Üyesi
Av. Filiz Toprak Esin, TEİD Yönetim Kurulu Üyesi

İÇİNDEKİLER

NOTLAR

BÖLÜM 1
İÇ SORUŞTURMANIN PLANLANMASI

1.1 TANIM

Kurumlarda meydana gelen ya da şüphelenilen hukuki veya iş etiği ihlallerinin ortaya çıkarılması sürecindeki temel adımlardan biri iç soruşturmadır. İç soruşturmalar, ihlale ilişkin sonucun belirlemesinde kritik önem taşımasının yanı sıra, içinde barındırdığı dengeler açısından da hassasiyetle yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Günümüzde, çalışan suistimallerinin ortak yönlerini vurgulayan fakat aynı zamanda farklı yönlerini de ortaya çıkaran birçok tanım yapılmıştır. Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği'ne (ACFE) göre çalışan suistimali; "Kişinin işveren kuruluşa ait varlıkları kasti olarak kötüye kullanması ya da zimmetine geçirmesi yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için mesleğini kullanması" olarak tanımlanmaktadır. Ortak özelliği işverenin aleyhine sonuçlanması olan çalışan suistimallerinin kurumları oldukça büyük etkide tehdit eden bir risk olduğunu unutmamak gerekir.

Kurumlar, oluşan ya da oluşması muhtemel zarar ve kayıpların tespiti veya bir iddianın gerçekliğinin araştırılması amacı ile iç soruşturmalar yapar. İç soruşturmalar; kurumların kendi iç dokümanlarında uyum ihlali olarak tanımlanan eylem ve davranışların var olup olmadığının tespit edilmesi, ihlal varsa boyutunun belirlenmesi ve uygun önlemlerin alınması ve oluşan ya da oluşması muhtemel zarar ve kayıpların tespit edilmesiyle bu zarar ve kayıpların giderilmesi yollarının saptanması amacı ile yapılır. Bunun yanı sıra iç soruşturmalar, eylemlerin tekrarlanmasını önlemeye yönelik yapılan inceleme ve araştırmalar kapsamında ilgili kaynaklardan bilgi ve belge toplanması ve varılan sonuç ve kanılar hakkında ilgili birimleri bilgilendirmeye yönelik rapor düzenlenmesi faaliyetlerini içeren işlemler bütünü, olarak tanımlanabilir

Soruşturma süreci temel olarak aşağıda belirtilen adımlardan oluşur:

- İhbarın alınması ve analizi,
- Soruşturmanın planlaması,
- Kanıtların toplanması,
- Kanıtların analiz edilmesi ve belgelenmesi,
- Sorgulamaların yapılması,
- Soruşturma raporunun hazırlanması,
- Disiplin sürecinin işletilmesi ve düzeltici faaliyetlerin belirlenmesi.

İhbarın alınması ve analizi neticesinde soruşturma yapma kararı verildikten sonra, kurum soruşturmanın en etkin ve verimli şekilde nasıl yürütüleceğine odaklanır. Bu noktada soruşturmanın planlama safhası oldukça kritik bir süreçtir. Planlama safhasında soruşturma ekibi oluşturulur ve soruşturmanın stratejisine ilişkin unsurlar belirlenir. Sonrasında kanıtların toplanması, bilgi alma veya itiraf amaçlı yapılan görüşmeler ve sorgulama süreci sonunda elde edilen kanıtlar analiz edilir, bu kanıtlar belgelenir ve soruşturma raporu hazırlanır. Son safhada ihlalin kanıtlanması durumunda, disiplin sürecinin işletilmesi ve düzeltici faaliyetler belirlenir.

İç Soruşturmaların İki Yüzü	
Rutin değildir.	Güveni artırır.
Maliyetlidir ve zaman gerektirir.	Speak Up kültürünü geliştirir.
Kurum için tahribat yaratabilir.	Etik ve uyum programının etkinliğini artırır.
Çalışan memnuniyetsizliği yaratabilir.	Çalışanlarına güçlü mesaj verir.

1.2 İç Soruşturmanın Planlanması

İç soruşturma planlamasının gerekli detayları içeren standart bir doküman kullanılarak yapılması; format, yönlendirme ve kurgusal takip açısından faydalı olur. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen hususların, ancak bunlarla sınırlı kalmamak üzere, bir iç soruşturma planında bulunması tavsiye edilebilir:

- Vakanın iletildiği tarih
- Vakanın bildirildiği ilk kişi
- Soruşturmanın planlanan tamamlanma tarihi
- İhbarın kaynağı olan kişi (İsim, görev, kurum ile ilişkisi belirtilmelidir.)
- Vakanın gerektirdiği gizlilik ve çatışma-ihtilaf durumları
- İhbarcının ihlalden nasıl haberdar olduğu ve elindeki kanıtlar
- Vakanın kategorisi
- Kurum yönetiminde haberdar edilecek kişiler
- İvedilikle alınacak önlemler ve aksiyon planı (Özellikle tehdit, fiziksel zarar, korunması gereken kritik özellikteki veri ve kanıtlar ile belirgin riskler olması durumunda.)
- Soruşturma ekibi
- İncelenecek doküman ve kanıtların listesi (Bunların kimin uhdesinde olduğu ve vaka ile ilgisi belirtilmelidir.)
- Adli bilişim veya elektronik soruşturma ihtiyacı
- Görüşülecek kişilerin listesi
- Görüşmelerde sorulacak kilit sorular
- Uygulanacak ülke hukukunun belirlenmesi
- Kurumun/vakanın özelliğine göre tâbi olunacak hukuki imtiyazın değerlendirilmesi

Ancak soruşturma planlaması, standart bir dokümantasyonun ötesinde detayları dikkatlice düşünülmüş bir "eylem" planını ortaya koymalıdır. Bunun için yukarıda belirtilen içeriğin altının bilinçli şekilde ve tecrübe ile doldurulması gereklidir.

Soruşturmalara konu olan ihlaller aynı ya da benzer olsa da her soruşturma emsalsizdir, demek yanlış olmaz. Bunun nedeni ihlalin gerçekleştiği şartlar, kök nedenler ve eyleme konu olan kişilerdir. Dolayısıyla her planlama, vakaya özel bir çalışma gerektirir. Bu da yöntemde dikkat ve incelik ister.

1.3 İç Soruşturmanın Planlamasında Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

1.3.1 Süre

Vakanın iletildiği tarih ile soruşturmanın başlayacağı tarih arasında uzun bir süre olmamalıdır. Bu sürenin planlamaya yetecek, kilit önem taşıyan ve/veya yok olması muhtemel kanıtları güvenceye alacak uzunlukta olması, makul olandır.

Soruşturmaya konu olan iddia detaylı incelenmelidir. Bazen birden çok kategoride inceleme yapılması gerekebilir. Bu gibi durumlarda ihtiyaç duyulacak kaynaklar da farklılık gösterebilir.

1.3.2 Konu

Soruşturma konusunun hukuki nitelendirmesinin doğru yapılması, hem soruşturma stratejisinin doğru belirlenmesi hem de alınması gereken acil aksiyonlar varsa bunların tespit edilmesi ve uygulanması noktasında önemli rol oynayacaktır. Bu doğrultuda, soruşturmaya konu iddianın suçu bildirme yükümlülüğü doğurabilecek bir kapsamı olup olmadığına ayrıca dikkat edilmeli; azil, yetki kısıtlaması gibi kurum içi tedbirler ile delil tespiti, geçici hukuki koruma başvuruları, malvarlığına el konulması gibi kurum dışı tedbirlerin ivedilikle alınması için harekete geçme gereği dikkatlice değerlendirilmelidir.

Soruşturmanın haberli ya da habersiz şekilde yapılmasına vakanın tabiatı, içerdiği kişiler, kanıtların yok olma ihtimali gibi noktaların değerlendirilmesiyle karar verilmelidir.

1.3.3 Hukuki Durum

Kurumu iç soruşturma süreci ile karşı karşıya getirebilecek bir ihbar geldiğinde, aksiyon planı belirlenirken çoğu zaman kurum içindeki ya da bağımsız avukatlardan hukuki danışmanlık hizmeti alınmakta, bu kapsamda avukatlar tarafından soruşturma konusuna dair görüşler hazırlanmakta, dolayısıyla bu konuda pek çok yazışma da yapılabilmektedir. Avukat ile müvekkili arasındaki bu tür iletişim ve paylaşımlar kural olarak "avukat-müvekkil" gizliliği korumasına sahiptir ve "avukat-müvekkil gizliliği" sadece soruşturma süresini değil, soruşturma öncesinde alınan hukuki danışmanlığı da kapsamaktadır.

Özellikle adli ya da idari makamların sürece dahil olduğu durumlarda bu korumanın önemi ortaya çıkmaktadır. Nitekim avukat-müvekkil gizliliğinden yararlanan belge, görüş ve yazışmalar, savunma hakkı kapsamında arama ve el koyma kararlarının kapsamı dışında kalabilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken, bu korumanın mutlak bir koruma olmadığıdır. Şirket avukatları tarafından hazırlanan ya da bağımsız avukatlar tarafından hazırlanmakla birlikte ihbara konu ihlalin devam ettirilmesi ya da gizlenmesi amacıyla oluşturulan ve savunma hakkı kapsamında olmayan görüş, yazışma vb. iletişimler, avukat-müvekkil gizliliğinden faydalanamayacaktır.[1]

1.3.4 Soruşturma Ekibi

Soruşturma ekibi oluşturulurken çıkar çatışması incelemesi yapılmalıdır. Kıdemine bakılmaksızın her seviyede çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin temelinde yer alan unsurlardan biri, çalışanın yalnızca işverenin menfaatlerini gözeteceği ve kişisel fayda sağlamak amacıyla veya bu sonucu doğurabilecek, işverenin menfaatlerine aykırı düşecek her türlü işlem ve ilişkiden kaçınacağı üzerine kurulu "güven"dir. Bu unsurun çalışan tarafından ihlal edildiği ve henüz gerçekleşmemekle birlikte, böyle bir ihlal olabileceği şüphesinin oluştuğu durumlarda, bir çıkar çatışmasından bahsedilecektir.

Bunun gereği olarak bir iç soruşturmada korunması gereken çıkar; soruşturmacının, yöneticilerin ya da bunların ilintili olduğu kişilerin çıkarları değil, şirketin/kurumun çıkarıdır. Sağlıklı ve güvenilir bir iç soruşturma süreci yönetebilmek için, soruşturma sürecinin en başında çıkar çatışmasına sebep olabilecek tüm faktörlerin dikkate alınması ve engellenmesi gerekmektedir.

Soruşturma ekibinin lideri, soruşturma konusunda yetkin ve iyi bir koordinatör olmalıdır. Zira soruşturma ekibindeki herkes uzman bir soruşturmacı olmadığı için ekip liderinin vasfı, yönlendirme anlamında ayrıca önemlidir.

Soruşturma ekibi oluşturulurken vakanın ihtiyacına göre soruşturmacı sayısı ve profili planlanmalıdır. Ancak sayının yanında soruşturmacıların kalitesi de çok önemlidir.

Soruşturmacıların belirlenmesinde aşağıdaki hususlar değerlendirilebilir:

- Soruşturmacılar, vaka dahilinde incelenecek konularda (Finans, şirket sistemleri ve saha bilgisi vb.) uzman kişiler olmalıdır.

- Soruşturma ekibi oluşturulurken, soruşturma konusu olaylar ile doğrudan ya da dolaylı ilgisi olabilecek, soruşturma kapsamına alınacak kişilerle yakın ilişkisi olan kişilerin seçilmemesine dikkat edilmelidir. Bunun için ilk iş olarak soruşturmanın kapsamı dikkatlice belirlenmeli, soruşturmaya konu olacak eylem ve faaliyetler ve bunlarla ilgili olabilecek kişiler eksiksiz ve doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Bu doğrultuda, örneğin ekip üyeleri ile soruşturmada görüşülecek kişiler arasında ast-üst ilişkisi olmamalıdır.)

- Eğer gerekiyorsa ekip için dış kaynak ihtiyacı belirlenmelidir. (Avukat, tercüman, adli muhasebeci, adli bilişimci vb.) Dış danışmanlardan destek alınması kimi zaman çıkar çatışması ihtimalini en aza indirgemek için en sağlıklı yöntem olabilir. Ancak bu seçimi yaparken, seçilen danışman kişi ya da danışman şirketin, şirket ile ilişkileri ve yakınlığı göz önünde bulundurulmalı; örneğin seçilecek dış danışmanın, soruşturmaya konu olayla ilgili daha önce hizmet, görüş vs. vermediğinden emin olunmalıdır.

- Çıkar çatışmasının önlenmesi için gerekli önlemlerin soruşturmanın en başında alınması gerektiği gibi, soruşturma süresince de bu konuda gözetimin sürekli olarak yapılması ve çatışmanın tespiti hâlinde ortadan kaldırılması için gerekli adımların atılması gereklidir.

[1] Konu ile ilgili ayrıntılı bilgiyi 9.1 Avukat ve Müvekkil Gizliliği bölümünde bulabilirsiniz.

Soruşturma ekibine şirket dışından katılanlar için yetki tanımlaması ve kapsamı önemlidir. Bu şekilde gerekli bilgi ve belgelere erişim sağlanabilir. Bu yetkilendirme, yasa ve şirket kurallarına göre yönetim kararı ya da uluslararası şirketlerin iştiraklerinde yapılacak soruşturmaya izin vermesi gibi yöntemlerle sağlanabilir.

1.3.5 Verilerin Analizi

Bir iç soruşturma sürecinde şirkete ait bilgisayar, telefon ve e-posta incelemesi, soruşturma kapsamında yapılan görüşmelerde ses ya da görüntü kayıtlarının alınması gibi kişisel verilerin işlenmesi sonucunu doğuran aksiyonlar alınabilmektedir. Dolayısıyla böyle bir soruşturmanın planlama aşamasında, bu verilerin yasal sınırlar dahilinde nasıl işleneceği ve işlenen verilerin nasıl güvence altına alınacağının da değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Şirket hâlihazırda kişisel veri politikalarını "Kişisel Verilerin Korunması Hakkında Kanun (KVKK)" kapsamındaki yükümlülüklerine uyumlu hâle getirmiş ve buna ilişkin aydınlatma ve onay alma yükümlülüklerini tamamlamışsa pek çok durumda sırf yürütülecek soruşturma kapsamında işlenecek verilere ilişkin olarak ayrıca bir aydınlatma yükümlülüğü veya rıza alma gerekliliği olmayacaktır. Ancak böyle bir uyum süreci gerçekleştirilmemişse KVKK kapsamında yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin, soruşturmanın planlama aşamasında belirlenmesi ve buna ilişkin hazırlıkların yapılması önemlidir.

İç soruşturma süreçlerinde bağımsız danışmanlardan hizmet alınacak olması durumunda, veri sorumlusu olarak şirketin bu danışmanlarla ayrıca veri işlemenin sınırlarını belirleyen ve gizliliği güvence altına alan protokoller imzalaması, işlenecek kişisel verilerin güvenliğini sağlama yükümlülüğünü üzerinde bulunduran taraf olarak bu yükümlülüğünü yerine getirmesi bakımından önem arz edecektir.

1.3.6 Görüşmelerin Planlanması

Soruşturma sürecinde yapılacak görüşmelere ilişkin aşağıdaki hususlar değerlendirilebilir:

- Öncelikle kurumun güncel organizasyon şeması incelenmeli ve iddiaların özelliğine göre görüşülecek kişiler, hem organizasyondaki yerleri hem de olay/kanıt çıktılarına göre belirlenmelidir.

- Her bir görüşmeye kimlerin dahil olacağı belirlenmelidir.

- Görüşmelerde iki soruşturmacı bulunması ideal olanıdır.

- Özellikle soruşturmanın cereyan ettiği coğrafyaya göre özel şartlar bilinmeli ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır.

- Bazı çalışanlar (özellikle ihbarı yapan kişi) dosyayla ilgili gizlilik talep edebilir. Bu nedenle görüşmelerin kurum dışında yapılması gerekebilir.

- Bazı vakalar üçüncü taraflarla görüşmeyi gerektirebilir. Bu kurum/kişilerle görüşme için önceden randevu alınmalı ve buluşma yeri tespit edilmelidir.

1.3.7 Kanıt Toplama

Kanıt toplama, iç soruşturmaların en kritik safhalarından biridir. Bu sürecin etkin olması, uygulanacak prosedürlerin işin başında sağlıklı ve etraflıca planlanması ile mümkün olabilir. Kanıt toplama sürecine ilişkin aşağıdaki hususlar, planlanma aşamasında değerlendirilmelidir:

- Kanıtların ve diğer gerekli bilgilerin toplandığından emin olunmalıdır.

  Bunlar:
  - Kurum içi dokümanlar
  - Adli bilişim ve diğer elektronik soruşturmalar (Şüphelilere ilişkin e-posta, harddisk imajları, şirket giriş-çıkış kayıtları, telefon kayıtları, kamera kayıtları, GPS raporları vb.)
  - Sosyal medya da dahil olmak üzere, kamuya açık bilgiler
  - Üçüncü taraflardan elde edilen bilgi ve belgeler

- Kanıt toplanma sürecinde istem dışı da olsa hukuki bir ihlal yaşanmaması adına, öncesinde gerekli hukuki görüşler alınmalıdır.

- Zarar görebileceği ihtimaline karşılık, bilgi ve/veya belgelerin asıllarının kullanılması sakıncalı olabilir. Bu nedenle planlama esnasında, bunların bir kopyasının (elektronik ya da fiziksel) hazırlanması tavsiye edilmektedir.

1.3.8 Önlemler

İç soruşturmaların sağlıklı yürütülebilmesi için işin başında alınması gereken bazı önemli tedbirler vardır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Soruşturma başladığında kurumdan uzaklaştırılması gereken kişiler varsa bu kişiler belirlenmeli ve İnsan Kaynakları, Hukuk ve Bilgi İşlem birimleri ile gerekli ön çalışma yapılmalı, önlemler alınmalıdır.
- Lojistik planlaması, soruşturulacak birimden bağımsız olarak yapılmalıdır.

- Soruşturma ile ilgili bir kurum içi ve gerekiyorsa kurum dışı için iletişim planı hazırlanmalıdır. Gerekmesi durumunda, çalışanlara -detaya girmeden- süreçle ilgili bilgi verilmeli ve kendilerinden sürece yardımcı olmaları talep edilmelidir

NOTLAR

BÖLÜM 2
DELİLLERİN TOPLANMASI

2.1 Çalışana Ait Verilerin Toplanabilmesi İçin Gereken Kurum Politikası ve Prosedürler

İç soruşturmalar, yasaların veya iş etiği kurallarının ihlal edilmesine ilişkin bir ihbar, risk değerlendirme süreçleri ya da iç denetim gibi farklı sebeplerle tetiklenebilmektedir. Kurumlar iç soruşturmaları genelde "alışılmışın dışında karşılarına çıkan problemler" olduğunda yapmaktadır.

Tüm bu sürecin hukuka uygun ve adil şekilde yürütülebilmesi için kurumların bu sürece proaktif şekilde hazırlanmış olmaları, çalışanlarını da bu süreçler hakkında -soruşturma gizliliğini ihlal etmemek koşulu ile- önceden bilgilendirmiş olmaları gerekmektedir. İç soruşturma görevini organizasyon yapısında bir birime verecek üst yönetimin de bu görevi üstlenecek olan iç soruşturmaları yapmaya ehil ve yetkili birim çalışanlarının da kurumlarının hangi coğrafyada, hangi sektörde faaliyet gösterdiğini ve kurumlarının diğer organlarınca çalışanlara, topluma ve çevreye hangi taahhütleri verdiğini çıkış noktası olarak belirlemeleri gerekmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile sektör ve iş kolu bazındaki regülasyonların kurum politika ve prosedürlerine yansımış olması, iç soruşturmalarda birçok sorunun aşılmasına yardımcı olur. Ayrıca soruşturma sürecinde toplanan tüm delillerin yasal süreçte kabul edilebilirliğinin değerlendirilmesi de kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan ile kurum arasındaki borçları ve yükümlülükleri düzenleyen iş sözleşmesi içeriğinde, çalışanın iş görme borcunu ifa edeceği iş sürecinde hem çalışanın hem de işveren kurumun uyması gereken kuralları açıklayan konular hâlinde tasnif edilmiş ve yürürlüğe girmiş politikalara yer verilmesi gerekmektedir. Bu politikalar doğrultusunda çalışan ile işveren kurum arasında imzalanmış olması gereken belgelerin ne olacağı ve bunların niteliği, takip eden bölümde anlatılacaktır.

Yukarıda ifade ettiğimiz gibi her kurum kendi faaliyet alanına, açıkladığı vizyon doğrultusunda hedeflerine ve tercih ettiği kurumsal kimliğine göre çeşitlendirme yapacaktır ancak olmazsa olmaz başlıca politikalar aşağıdaki gibidir:

- Kişisel bilgilerin gizliliği, saklanması ve imhası politikası,
- Rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele politikası,
- Adil rekabet politikası,
- Davranış kuralları politikası,
- Çıkar çatışmaları politikası,
- Veri güvenliği politikası,
- Hediye ve ağırlama politikası.

Tüm bu politikalar, günlük iş akış düzeninde işveren vekillerine ve iç soruşturma evresinde soruşturmayı yürüten kişilere anayasal ve uluslararası insan hakları düzeninde hareket etme olanağının yanı sıra, tüm bunlara uyum yükümlülüğü de getirecektir.

Başlıca gerekliliği vurgulanan politikaların neden elzem olduğunu bize, yine bu istatistiki veriler sunmaktadır. Suistimallerin gizlenmesinde en sık kullanılan 7 yöntem incelendiğinde;

- Sahte belge oluşturma,
- Fiziksel belgelerin değiştirilmesi,
- Muhasebe sisteminde hileli işlemlerin oluşturulması,
- Elektronik belge ve dosyaların değiştirilmesi,
- Fiziksel belgelerin imha edilmesi,
- Sahte elektronik belge ve dosyaların oluşturulması,
- Sahte yevmiye kayıtlarının oluşturulması,

öne çıkan yöntemler olmuştur. Bu bağlamda verilerin toplanabileceği kaynaklar, toplanma yöntemleri ve verilerin bütünlüğü, rehberin takip eden bölümlerinde detaylandırılacaktır.

Hangi seviyede olursa olsun bir çalışan bir organizasyona katıldığında yükümlü olacağı görev ve sorumlulukları ile şirket politikası ve prosedürleri kendisine anlatılmalıdır. Bu entegrasyon ilk olarak alışılagelmiş şekilde, içeriği doğru saptanmış bir oryantasyon süreci ile olabilmektedir. Akabinde görevine göre tasarlanmış özel eğitimlerle uyumun devamı sağlanmalıdır.

2.2 Çalışana Ait Verilerin Toplanabilmesi İçin İş yeri ve Çalışan Arasında İmzalanması Gereken Belgeler

İç soruşturmalarda hem konuyu daha iyi anlayabilmek hem de olası bir davada delil olarak kullanabilmek için çalışanların pek çok verisi toplanıp incelenebilmektedir. Günümüzde yazılı iletişimin çoğunlukla e-posta ve anlık mesajlaşma aracılığı ile gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, çalışanların şirkete ait laptop, tablet, bilgisayar ve telefonlarında bulunan bilgilerin iç soruşturma esnasında toplanması gerekmektedir. Toplanan bu cihazlar adli bilişim ekipleri tarafından aşağıda anlatılan yöntemlerle işlenir ve incelemeye hazır hâle getirilir. Ayrıca, çalışanlara ait notlar, ajandalar vb. fiziki dokümanlar, içlerinde delil teşkil edebilecek veya konuyu aydınlatabilecek unsurlar taşıyabileceği için toplanıp incelenebilir. Bu belge veya cihazlar toplanmadan önce soruşturmayı yöneten ilgili kişilerin kendilerine sorması gereken en önemli soru; belge veya cihazlar içerisinde kişisel verilerin olup olmadığıdır. Zira KVKK'nin 2016 yılında hayatımıza girmesinden sonra kurumlar, çalışanlarının kişisel verilerini işlemeleri sebebiyle veri sorumlusu olarak kabul edilip, pek çok yükümlülükle karşı karşıya kalmışlardır. Hayatın olağan akışında günlük çalışma ortamında kullanılan laptop, tablet bilgisayar ve telefonların içerisinde çalışanların kişisel verilerinin de bulunması ihtimali çok yüksektir.

Öncelikle belirtmek gerekir ki şu anki hukuk sistemimizde genel kural gereği kişisel veriler, ilgili kişilerin açık rızası olmadan incelenemez. Ancak bu kuralın istisnaları vardır. Bu istisnalar KVKK'nin 5. maddesinde sıralanmıştır. Genel olarak, kurum içi bir iç soruşturmanın yapılması veri sorumlusunun meşru menfaatleri için gerekli olduğu ölçüde, 5. maddenin (f) bendinde yer alan "İlgili kişinin temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla, veri sorumlusunun meşru menfaatleri için veri işlenmesinin zorunlu olması" istisnasına girebilmektedir. Alternatif olarak kurumun belirli yükümlülükleri kapsamında soruşturma yapması gerekiyorsa bu durum (ç) bendinde belirtilen "Veri sorumlusunun hukuki yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için zorunlu olması" istinasına da girebilir. Bu durumların varlığı hâlinde veri sorumlusu olan kurum ilgili çalışanın açık rızasını almadan kişisel verileri işleyebilir.

Her ne kadar durumun koşulları gereği açık rıza gerektirmeden de bir iç soruşturma gerçekleştirmek -bazı fiili koşullar el veriyorsa- mümkün olsa da kişisel verileri içeren belge ve cihazlar toplanmadan önce KVKK'nin getirdiği diğer yükümlülükleri de yerine getirmek gerekmektedir.

2.2.1 Aydınlatma Metni Verilmesi[2]

KVKK'nin 10. maddesine göre veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişi, ilgili kişilere verilerinin hangi amaçlarla ve ne şekilde işleneceğini açıklayan bir aydınlatma metni sunmalıdır Aydınlatma metni aşağıdaki unsurları taşımalıdır:

- Veri sorumlusunun ve varsa temsilcisinin kimliği,
- Kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği,
- Kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılabileceği (Bu kapsamda herhangi bir şahsın adı spesifik olarak belirtilmek zorunda değildir. Genel olarak kimlerden bahsedildiğinin anlaşılması yeterli olabilir. Örneğin; Hissedarlar, tedarikçiler, hukuki hizmet aldığımız üçüncü kişiler vb. gibi.)
- Kişisel veri toplamanın yöntemi (Örneğin fiziksel dosyaların incelenmesi, elektronik kayıtların incelenmesi veya otomatik ve manuel yöntemlerle inceleme şeklinde belirtilebilir.)
- ve hukuki sebebi (Bununla ilgili olarak KVKK'nin 5. maddesinde belirtilen hukuki sebeplerden uygun olanın yazılması gerekir.)
- KVKK'nin 11. maddesinde sayılan diğer hakları (Burada KVKK'nin 11. maddesinde sayılan tüm hakları saymaksızın 11. maddeye genel olarak atıfta bulunup buradaki haklara ilgili "Kişinin başvurma hakkı vardır." diye belirtilebilir.)

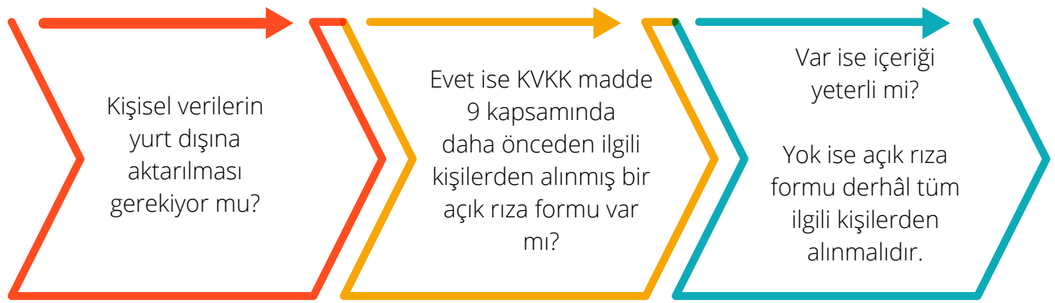
Aydınlatma metnini ilgili çalışanlarına sunmadan kişisel verilerini inceleyen kurumlar 5.000 TL'den 100.000 TL'ye kadar idari para cezasına[3] çarptırılır.

Özetlemek gerekirse bir soruşturmaya başlamadan önce kurumun daha önceden çalışanlarına KVKK kapsamında bir aydınlatma metni verip vermediği araştırılmalıdır. Eğer verdiyse bu metnin içeriğinin KVKK'de belirtilen kıstaslara uygun olup olmadığı belirlenmelidir. Aydınlatma metni sunulmadıysa, yukarıda bahsedilen içerikte bir metin hazırlanmalı ve bu metin çalışanlara sunulmalıdır. İleride gerektiğinde metnin çalışanlara sunulduğunu kanıtlamak için bu metinler çalışanlara imza karşılığında verilmelidir.

2.2.2 Verilerin Yurt Dışına Aktarılması İçin Açık Rıza Formu Alınması

Özellikle uluslararası kurumlar bir soruşturma sırasında verilerin işlenmesi için kurum merkezlerinin bulunduğu ülkeye verileri aktarmak zorunda kalabilir yahut verileri işleyecek hizmet sunucusu yabancı bir ülkede olabilir. Dolayısıyla incelenecek olan kişisel verilerin yurt dışına aktarılması gerekebilir.

Kişisel verilerin yurt dışına aktarılabilmesi için de KVKK'nin 9. maddesine uygun olarak ilgili kişinin açık rızası gerekmektedir. Bu rıza metninde, verilerin aktarılacağı ülke belirtilmelidir. Rıza formunu tüm çalışanlardan almaya gerek yoktur. Sadece kişisel verileri yurt dışına aktarılacak ilgili kişilerden rıza formu almak yeterli olacaktır. İç soruşturma kapsamının genişlemesi durumunda eğer başka çalışanların da verilerinin yurt dışına aktarılması gerekiyorsa o çalışanlardan da açık rıza almak gerekecektir.



[2] Ayrıntılı bilgi 9.2 İç Soruşturmalarda Kişisel Verilerin Korunması bölümünde yer almaktadır.
[3] Metinde yer alana ceza tutarları 2020 yılı için geçerlidir. Ceza tutarları, yıllık yeniden değerleme oranında değişir.

2.3 Veri Toplanabilecek Kaynaklar

Günümüzde verilerin dijital olarak işlenmesi sebebiyle birçok farklı veri kaynağı bulunmaktadır. Yapılacak bir incelemede veri kaynaklarının tam ve eksiksiz olarak tespit edilmesi, incelemeye uygun formatla dahil edilmesi ve incelemenin yasalara uygun olarak gerçekleştirilmesi, en önemli konuların başında gelmektedir.

Başlıca veri kaynakları aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların erişim yetkisi olan kurum bilgisayarları (Masaüstü, laptop, sunucu)
- Mobil telefon/akıllı telefon
- Taşınabilir veri depolama aygıtları (USB flashdisk, harici disk)
- Finansal kayıtlar
- E-posta sunucusu
- Kurum içi ve dışı uygulamalar
- Active directory logları
- Firewall logları
- İnternet logları (5651, proxy)
- Uygulama logları
- Kurum ortak alanları
- Bulut saklama alanları
- Giriş-çıkış logları
- Kamera görüntüleri
- Telefon görüşmesi kayıtları
- GPRS
- Özlük dosyası
- Sosyal medya paylaşımları

Veri kaynakları, kurumların çalışma alanlarına, kullandıkları bilgi sistemlerine, yazılımlara ve teknolojik altyapıları gibi unsulara bağlı olarak farklılık gösterebilir.

2.4 Veri Toplama Yöntemleri

Dijital veriler toplanmadan önce ilgili kişilerin sorumluluğunda/kontrolünde/erişiminde olan veri kaynaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Aksi durumda işlenecek veriler arasında konudan bağımsız bilgilerin olması ve belirli verilerin inceleme dışında kalması söz konusu olabilir.

Veriler toplanırken uygulanacak yöntem, verinin türüne göre belirlenmelidir. Verilerin toplanmasında öncelikle önerilen, harddisk imajı alınıp alınamayacağının belirlenmesidir. Harddisk imajının alınması, kullanıcı bilgisayarının Savcılık tarafından kabul edilebilirliği ve değişiklik yapılmamış delil olarak tanınması açısından önemlidir.

Veriler disk yüzeyine ikilik bit düzeninde (0-1) yazılır. Bunun için manyetizmadan faydalanılarak disk yüzeyindeki moleküllerin polaritesi değiştirilmektedir. Disk imajı alınması, disk üzerindeki bit diziliminin aynısının bir diske/ortama alınmasıdır.

2.4.1 Başlıca Veri Toplama Yöntemleri

Statik İmaj Alınması

Bilgisayar, laptop gibi cihazların dahili ve harici disklerindeki bilginin kopyalanması için uygulanabilecek öncelikli yöntem “statik imaj” alınmasıdır. İmajı alınacak cihaz bir dahili disk ise sökülerek veri yazma koruma yazılımı/donanımı ile kullanılmalı veya bilgisayar açılırken ön yükleme aşamasında belirli yazılımlar kullanarak diske veri yazılmasının önüne geçilmelidir. Bu imaj türünde volatil verilere (bellek, belirli ağ logları vb.) erişilememektedir. Amaç, diskin birebir imajının alınmasıdır. Bu yöntemle alınan imajlarda silinen dosyaların geri getirilmesi de belirli teknik koşullarda mümkün olmaktadır.

Canlı İmaj Alınması

Bu imaj alma türünde, imaj bilgisayar açıkken alındığı için işletim sistemi seviyesindeki volatil veriler de dahil olmak üzere bütün verilerin kopyası alınmaktadır. Canlı imaj alınması, bilgisayar işletim sistemi üzerinden alındığı için statik imaj almanın mümkün olmadığı durumlarda tercih edilmelidir.

Saklama Alanı

Saklama alanlarındaki verilerin toplanması için öncelikle saklama alanının türü ve nasıl bir yapıda olduğu belirlenmelidir.

Saklama alanlarının belirli örnekleri aşağıda paylaşılmıştır:

- Fiziksel-Taşınabilir diskler, dvd/cd’ler vb.
- Dijital-Ortak alan, dosya sunucusu, cloud sistemler vb.

Bu alanlardan alınacak veriler için kritik olan, verilerin alınacağı alanda sadece ilgili kişiye ait veri olup olmadığıdır. Tek bir kişinin kullanımında olan taşınabilir cihazlardaki veriler imaj alma yöntemleri uygulanarak kopyalanabilir. Diğer veriler içinse ilgili dosyalar robocopy vb. uygulamalar aracılığıyla kopyalanabilir. Bu durumda mümkünse dosyaların orijinallerinin değiştirilmeden saklanması önerilmektedir.

Loglar

İncelemelerde başvurulabilecek kaynaklardan birisi de log dosyalarıdır. Bu dosyaların başında:

- Windows - Event, audit, security
- İnternet - Firewall, proxy
- Active directory/Exchange gelmektedir.

Log dosyaları değiştirilemeyecek şekilde saklanmalı, inceleme ise dosyaların kopyaları üzerinden veya dosyaların tutulduğu sistemlerin arayüzleri aracılığıyla yapılmalı, kayıtların orijinalliği bozulmamalıdır.

2.5 Toplanan Verinin Bütünlüğünün Sağlanması

Veriler toplandıktan sonra yapılacak ilk işlem toplanan verinin bütünlüğünün sağlanmasıdır. Bu noktada:

- Bütün verilerin incelemeye dahil edildiğinden,
- Soruşturma ilgili olmayan verilerin dahil edilmediğinden,
- Veri kaynaklarından alınan verilerin uygun yöntemlerle toplandığından,
- Veriler toplanırken toplama adımlarının uygun şekilde kayıt altına alındığından (Delil zincirinin kayıt altına alındığı ve bozulmadığı),
- Veriler toplanırken kopyalanan verilerin kaynaktaki verilerle tutarlılığı karşılaştırılarak doğrulandığından (Hash kontrolü vb.) emin olunmalıdır.

2.6 Toplanan Verinin İncelemeye Hazır Hâle Getirilmesi

Hazırlık sürecinde, toplanan verilerin ve veriler üzerinde yapılacak incelemenin türüne uygun şekilde hazırlık yapılmalıdır. Finansal kayıtlar, log kayıtları gibi yapısal veriler için uygulanacak inceleme yöntemleri ile word, excel vb. belgeler, e-posta yazışmaları gibi yapısal olmayan veriler için uygulanacak inceleme yöntemleri birbirinden farklı olacaktır.

Bu sebeple ilk yapılması gereken, verinin inceleme metoduna uygun şekilde ayrıştırılmasıdır. Sonraki adımda ise ayrıştırılan verilerin analizine uygun ortamların (yazılım, donanım) kullanıma hazır olduğuna veya ihtiyaç hâlinde kurulabileceğine emin olunmalıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken diğer başlıca konular:

- Veriler incelenirken ihtiyaç duyulacak saklama alanına sahip olunmalı,
- İnceleme sürecinde kullanılacak yazılımların lisanslarının aktif olduğu,
- İncelemeye uygun sayıda lisansa sahip olunduğu,
- İnceleme sürecinde kullanılacak verilerin mutlaka yedekli bir şekilde tutulduğu,
- Veride değişiklik yapılmadığı,

şeklinde sıralanabilir.

İnceleme öncesinde eğer veriler fiziken bilgisayar veya telefonların imajlarının alınması ile elde edilecekse, bu bilgisayar ve telefonlar çalışanlardan alınırken delil zinciri sağlıklı ve usulüne uygun bir şekilde kurulmalıdır. Aksi hâlde, mahkeme nezdinde, kurum tarafından elde edilen verinin kurumlar tarafından ilgili çalışanın aleyhine olacak şekilde değiştirildiği gibi iddialarla karşılaşılabilmektedir. İnceleme sürecinde özel hayatın gizliliğini ihlal edecek hareketlerden kaçınılmalıdır.

2.7 Veri Analizi Yöntemleri ve Analiz İçin Kullanılabilecek Uygulamalar

2.7.1 Yapısal Veriler

Yapısal verilerin analizinde veri türüne göre farklı yöntemler uygulanabilir. Başlıca analiz yöntemleri;

- Niteliksel veri analizi
- Niceliksel veri analizi
- İlişki analizleri
- Parametrik analizler

olarak sıralanabilir. Analiz yönteminin verinin türüne ve varılması gereken sonuca göre belirlenmesi gerekmektedir.

Bu analizler için MsSQL, Postgre SQL, MS Excel, SAS, SPSS, Knime gibi birçok farklı lisanslı ve açık kaynaklı yazılım kullanılabilir.

2.7.2. Yapısal Olmayan Veriler

Yapısal olmayan verilerin incelenmesi sürecinde kullanılabilecek güncel inceleme yazılımları, akıllı operatörler (AND, OR vb.) kullanılarak anahtar kelime oluşturulmasını ve verilerin anahtar kelimelerle filtrelenerek incelenmesini sağlamaktadır. Bu sayede hem iddialar dışındaki konuların inceleme dışında bırakılması hem de milyonlarca veri arasından ilgili verilerin filtrelenmesi mümkün olacaktır. Konuyla ilgili yazılımlar arasında Intella, Relativity ve Nuix gibi yazılımlar sayılabileceği gibi, bunlar dışında da tercih edilebilecek birçok ürün bulunmaktadır. Kurumun altyapısına göre uygun en doğru yazılımın seçilmesi amacıyla yazılımların demo versiyonlarının denenmesi veya POC (Proof of Concept - yazılımın satın alımından önce kullanıcı tarafından denenmesi) yapılarak ürünlerin incelenmesi tavsiye edilmektedir.

2.8 İlgili Süreçlerde İşveren ve Çalışanların Dikkat Etmesi Gereken Hususlar

Yapılan iç soruşturma neticesinde elde edilen bulgular bir suç şüphesi taşıyorsa konu suç duyurusuna, dolayısıyla ceza davasına dönüşecektir. İş yeri kurallarını ve İş Kanunu hükümlerini geçerli şekilde ihlal ediyorsa da işveren tarafından iş akdinin feshine ve iş sözleşmesi feshedilen çalışan tarafından açılan işe iade davası başta olmak üzere birtakım yasal süreçlere dönüşebilecektir. Öte yandan kişilik haklarına saldırı ve/veya özel hayatın gizliliğine yapılan müdahaleler de adli makamlar nezdinde dava konusu olacaklardır. Tüm bunların yaşanabileceği öngörülmekle birlikte, iç soruşturmayı yürüten kişi veya kişilerin tıpkı önceki bölümde de değinildiği gibi bu aşamaları düşünerek hareket edip etmediğine bağlı olarak sonuçlanacaktır. Bu sebeplerledir ki birtakım "saygı bekleyen haklar" bulunmaktadır.

Bu haklar kısaca şu şekilde sıralanabilir:

İfade Özgürlüğü → **Haberleşme Özgürlüğü** → **Özel Hayatın Gizliliği** → **Gizli Özel Hayat**

Nitekim TCK'nin 132. maddesi uyarınca "Haberleşmenin içeriğinin bir kişiye bile açıklanmış olması ifşanın gerçekleşmesi için yeterlidir."

Bu bölümün henüz ilk satırlarında iç soruşturmaların rutin olmadığına, bir hayli maliyet oluşturduğuna ve kurum içi birtakım tahribatlar yaratacağına değinmiştik. Bu durumda iç soruşturmayı yapan kişi veya kişiler kendilerine şu soruları da soruyor olmalıdır:

- Yasada unutulma hakkı varken kurumda kurum içi örneklerde ilgili kişilerin itibarları zedelenecek mi?

- Aynı olay için benzer yaptırım uygulayabiliyor muyuz?

- İşe girişte ne taahhüt ettik, şimdi ne yapıyoruz?

- Çalışana karşı yapılan taahhütler bir yana, topluma beyan ettiğimizi kurumsal kimliğimiz ve buna uygun belirlenen kurum hedeflerimiz şu anki eylemlerimizi uygun kılacak mı?

Tüm bu sorular sorulsa da sorulmasa da olası iş davaları, verilen taahhütler ile yürürlüğe konulan politikalar ve akabinde gerçekleştirilen iç soruşturmalar ve alınan kararlar Yargıtay denetiminden geçmektedir.

BÖLÜM 3
SORGULAMA TEKNİKLERİ

3.1 Sorgulama İlkeleri

Sorgulama ilkelerini altı ana başlıkta incelemek mümkündür:

- Konuya hâkim olma yetisi
- Eksiksiz inceleme
- Gizlilik
- Tarafsızlık
- Etkinlik
- Yönetime karışmama

Bu ilkelere uygun olarak şüpheye yer kalmadan sorgulanan kişinin yıpranma payını en aza indirerek ihlallerin tespiti sağlanmalıdır. Söz konusu sorgulama esnasında mümkün olduğu kadar geniş bilgiye sahip olarak konuya hâkim olmak, soruşturma için önem teşkil eder. Soruşturma konusu olaya özgü olarak incelenmesi gereken belge ve görüşülmesi gereken kişilerden sağlanacak bilgilere eksiksiz bir biçimde sahip olunması, olayın çözümüne yarayacak bulguların elde edilmesi ve doğru biçimde değerlendirilmesi oldukça gereklidir. Soruşturmacılar tarafsızlıklarını korumalı ve soruşturma esnasında iddiaları ispata ya da zanlıları savunmaya çalışan bir kimliğe bürünmemelidir. Soruşturma esnasında gizlilik esası zedelenmemelidir. Etkinlik, önemli ilkelerden biri olduğundan, görüşme sürecinde konuya hâkim bir görünüm sergilenmesi ile ciddi, otoriteye sahip bir kişilik yapısına sahip olunması elzemdir. Soruşturma görevlisinin kendine güvenli davranışları ve aşırı samimiyetten uzak tutumu, sorgulanan kişi üzerinde psikolojik bir etki yapacak ve hem kendine hemn konuya saygınlığını artıracaktır. Yine önemli noktalardan biri, görev süresince bu birimin yönetimine müdahale edilmemesi gerektiğidir.

Sorgulama esnasında karşılıklı güvene dayanan çalışan ve kurum ilişkisinin zedelenmemesine dikkat edilmelidir. Sorgulama teknikleri uygulanırken kurumun ve çalışanların meşru çıkarlarını korumak ve gözetmek kritik öneme sahiptir.

Süreç içerisinde en doğru yönteme ulaşabilmek için hazırlıklı olup olay yerinin incelenmesi, tanıklardan ön bilgi alınması ve mevcut belgelerin incelenerek başlangıcından itibaren fiilin meydana geliş aşamalarını içeren bir senaryo oluşturmalıdır. Fiilin oluşumuna dair oluşturulan senaryodan sonuçlar çıkarılarak kurgulanan senaryo ile sonuçları ortaya koymaya çalışmak ve durumu değerlendirmek gerekir.

3.2 Görüşme Süreci

Bir soruşturmacı görüşme süresince aşağıdaki maddeleri dikkate alarak hareket etmelidir.

- İyi bir dinleyici olmalı ve konuşulanlara odaklanmalıdır.
- Suçlayıcı ve sert olmamalıdır.
- Tereddüt etmeden, kendinden emin şekilde konuşmalıdır.
- Soruları anlaşılır, açık bir dil ile sormalı, kibar ve sabırlı bir tutum sergilemelidir.
- Görüşmeye konu olan noktaların aydınlatılması amacıyla takip soru sorma, çapraz sorgulama gibi teknik yöntemler uygulanmalıdır.

Sürecin başında, görüşülen kişiye görüşmenin konusu, amacı, gizliliği ve muhtemel sonuçları ile misillemeyi önlemeye ilişkin hususlar hakkında bilgilendirme yapılması değerlendirilmelidir.

Görüşme esnasında kişinin kişisel ihtiyaçlarını (Su, yemek, tuvalet, hava vb.) karşılamasına izin verilmeli, görüşmede bu tür ihtiyaçların kısıtlanması hâlinin başlı başına hukuka aykırılık oluşturabileceği ve görüşmeden elde edilecek sonuçları olumsuz şekilde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Kişinin görüşmeyi istediğinde bitirebileceği dile getirilmeli, talepte bulunması durumunda hukuk danışmanı ile sürecin gerçekleştirilebileceği, yanıtlarını hukuk danışmanı desteğiyle sunabileceği belirtilmelidir.

Görüşme sürecinde dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da mekân yani görüşmenin yürütüleceği fiziksel alandır. Bu alanın sessiz olması ve yeterli mahremiyeti sağlanmalı, görüşmenin sağlıklı şekilde yürütülebilmesini sağlayacak asgari şartları sağlamasına (Yeterli ışık olması, ortam sıcaklığının yeterli olması, yeterli havalandırmayı sağlaması, koku, nem gibi fiziksel eksiklerin olmaması vb.) özen gösterilmelidir. Görüşmeye katılan tüm kişilerin birbirleriyle aynı seviyede olacak şekilde oturması ve aralarında uzak mesafe olmaması sağlanmalıdır.

Görüşme makul süre içinde tamamlanmalı, mümkünse yazılı olarak kayıt altına alınmalıdır. Görüşme esnasında maddi ve manevi şiddet, psikolojik baskı, taciz, ayrımcılık gibi hukuki aykırılık teşkil edebilecek türden eylemlerden kaçınılmalıdır.

3.3 Görüşmede Dikkat Edilmesi Gereken Temel Konular

Görüşmenin doğrudan uyuşmazlık konusu durumla ilgili başlatılmaması; taraflar üzerindeki gerginliği azaltmak adına kısa bir ön görüşme yapılması iletişimin daha sağlıklı ilerlemesi adına uygun olacaktır.

Uyuşmazlık konusu olayın aydınlatılabilmesi amacıyla çapraz sorgu tekniği kullanabilmesi uygun olmakla birlikte, genel olarak görüşmenin gizlilik esasına dayalı yürütülmesi gerekmektedir. Çapraz sorgu yönteminin tercih edilmesi durumunda görüşmeye katılan kişilerin sadece görüşmecinin soracağı soruları yanıtlaması sağlanmalı, karşılıklı diyalogdan veya ilgisiz konuların görüşülmesinden kaçınılmalıdır. Bu bakımdan uyuşmazlığın farklı tarafları ile aynı anda görüşmeler yürütülmesi hâlinde, her bir kişiyle görüşülecek konuların belli bir amaç ve kapsamla sınırlandırılması yerinde olacaktır. Kişilerin doğrudan tanık olduğu hususların anlatılması sağlanmalı, konuyla ilgisiz yahut sadece üçüncü kişilerden elde edinilmiş, duyumlara dayalı bilgilerin tartışılmasından kaçınılmalıdır. Bu süreçte tepkisel söylemlerden kaçınılmalı ve görüşmenin duygusal olarak kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.

3.4 Teknikler

3.4.1 Strateji Belirleme

Eldeki delillerin somut ve maddi temellere dayanmaması durumunda görüşmenin ikrara yöneltilmemesi daha uygun olacaktır. Zira bu tür görüşmeler sonucunda elde edilecek ek bilgi ve deliller, incelemenin farklı yönlere evrilmesine sebebiyet verebilir. Bu bakımdan her olayın özelliğinin farklı şekilde ele alınması ve görüşmeye başlanmadan önce eldeki somut bilgi ve delillerin görüşmeci tarafından ön değerlendirmeden geçirilerek, görüşme stratejisinin buna göre şekillendirilmesi hayli önem arz etmektedir.

3.4.2 İkrar/İtiraf

Görüşmeci, öncelikle karşı tarafa yöneltecek sorularla mümkün mertebe çok sayıda açıklamanın verilmesini sağlamalıdır. Bu bakımdan görüşme esnasında aktif olan tarafın ifadelerine başvurulan taraf olması gerekmektedir. Görüşmeci, yapılacak açıklamaları dikkatle dinlemeli ve görüşmeye başlamadan önce elde ettiği bilgileri karşı tarafla kısımlar hâlinde paylaşarak, bunların teyit edilmesini veya açıklanmasını istemelidir.

Eldeki delillerin somut ve maddi temellere dayalı olması, uyuşmazlığa konu durumun ikrar edilmesinde önemli rol oynayacaktır. Görüşmecinin sorularını yöneltirken objektif tutumundan ayrılmaması, görüşme öncesi elde ettiği delillerin dışına çıkmaması ve yanıtını bilmediği soruları yöneltmekten kaçınması gerekmektedir.

Bu süreçte genel olarak tekrar ve takip sorular sorma yöntemi tercih edilebileceği gibi çapraz sorgulama yöntemi ile uyuşmazlık konusu durumun aydınlatılması sağlanabilir. Görüşme sürecinde ikrar/itiraf ile uyuşmazlık konusu durumun kabul edilmesi hâlinde görüşme sonlandırılarak ek sorular yöneltilmemeli ve bu durumun tanıklar huzurunda kayıt altına alınması sağlanmalıdır.

3.4.3 Psikolojik Üstünlük

Görüşme esnasında şüphenin yoğunlaşması durumunda görüşmecinin karşı taraf ile olayın esasına ilişkin konulardan ziyade, olayla doğrudan ilgisi olmayan yan faktörler ve diğer ayrıntıları anlattırarak, konuyla ilgili dikkatin farklı yöne çekilmesinin sağlanması mümkündür. Bu bakımdan görüşmecinin karşı tarafla belirli ve makul ölçüde yakınlık kurarak öncelikle karşı tarafın güvenini kazanacak tutumlar sergilemesi önem arz etmektedir. Psikolojik üstünlüğü olan görüşmecinin açıklamalarda çelişkileri tespit edebilmesi kolaylaşacak; böylelikle uyuşmazlık konusu olayın aydınlatılması da kolaylaşacaktır.

3.4.4 Vücut Dili

Görünüşün şüpheyle ilgili izlenimin edinilmesi üzerinde etkileri olduğu tartışmasızdır. Keza bu izlenimin karşı tarafa hissettirilmesi de psikolojik üstünlük elde edilmesine sebebiyet verebilecektir. Bu bağlamda görüşmecinin karşı tarafın vücut dilini yakından takip etmesi ve özellikle radikal değişikleri gözlemlemesi (örneğin ağızda kuruluk, yüzde kızarma, terleme, bazı uzuvlarda titreme, dil sürçmesi, göz kaçırma gibi), görüşmenin yönlendirilmesi açısından etkin bir yöntem olarak kullanılabilir.

3.5 Sürecin Sonlandırılması ve Raporlama

Görüşme süreci sonlandırılırken görüşmecinin olayı ve görüşülen hususları özetlemesi, önemli hususların üzerinden tekrar geçmesi beklenmektedir.

Görüşmenin kayıt altına alınması açısından, ifadelerin yazılı olarak tutanağa geçirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda ifadelerin objektif bir şekilde kaleme alınması ve maddi gerçeği tümüyle yansıtması gerekmekte olup resmî yazım üslubunun tercih edilmesi uygun olacaktır. Olayın detaylarına ilişkin gerekli ekler, üçüncü kişilerden edinilen bilgiler varsa bunların ne şekilde ve kimlerden öğrenildiğine dair bilgilere yer verilmesi, görüşmenin yapıldığı mekân ve tarih bilgilerine yer verilmesi yararlı olacaktır.

Hazırlanan görüşme tutanağının gerek görüşmeci gerekse ifadesine başvurulan kişiye ait kimlik bilgilerine yer verilmek suretiyle, herhangi bir baskıya maruz kalmadan karşılıklı olarak imzalanması da ayrıca fayda sağlayacaktır.

NOTLAR

BÖLÜM 4
RAPORLAMA

4.1 Soruşturma Raporunun Önemi

Soruşturma raporu, bir soruşturma sürecinin son safhası olmakla birlikte belki de en kritik kısmıdır. Çok kapsamlı ve etkin bir şekilde yapılan soruşturma, eğer yazılı olarak verilmesi gereken bilgiyi içermezse beklenen sonucu ortaya çıkaramayabilir. Dolayısıyla yürütülen uzun ve meşakkatli çalışmalar bir anlamda karşılıksız kalabilir.

Soruşturma raporlarının, çoğu zaman içinde bulunulan özellikli durumlardan dolayı ve raporu talep eden tarafların ihtiyaçları dikkate alındığında, esnek bir teknikle yazılması gerekir. Bunun yanında, doğruluk, açıklık ve konu ile ilişki gibi unsurlar, iyi bir soruşturma raporundan beklenen evrensel özelliklerdir.

Soruşturmacı, iç soruşturma raporunun sadece şirket içinde okunmayacağını, aynı zamanda dış tarafların da raporu okuyabileceğini dikkate alarak hazırlamalıdır. Örneğin; Bu rapor davalı, devlet kurumlarının denetim organları ve yahut diğer menfaat sahipleri tarafından görülebilir. Bu nedenle raporun içeriği ve raporun gizliliğinin nasıl korunacağı konuları soruşturmacı açısından önemlidir.

Soruşturma raporu konuların anlaşılması amacıyla içeriği ile okuyucuya rasyonel tüm açıklamaları yapan bir yapıda tasarlanmalı ve "kim, ne, ne zaman, nerede, neden, nasıl" gibi gerçek olguları cevaplayacak yeterlilikte olmalıdır. Raporun okuyucusu, rapordaki konuları anlamak için başka bir dokümana veya bilgi kaynağına bakmaya gerek duymamalıdır.

4.2 İyi Bir Soruşturma Raporunun Karakteristik Özellikleri

İyi yazılmış bir soruşturma raporu aşağıdaki karakteristikler özellikleri gösterir:

4.2.1 Doğruluk

Rapor doğru olmalıdır, zira hatalı rapor hem raporun hem de rapor yazarının güvenilirliğini zedeler. Rapor tüm gerçekleri içermelidir. Soruşturmacı, rapor yayınlanmadan rapordaki tüm tarih ve destekleyici bilgileri, bilgi sağlayanlar ile teyit etmelidir. Raporda ek olacak ise bu ekler tam olarak açıklanmalıdır. Yanlışlıklar ve dikkatsizce yapılan hatalar raporu işe yaramaz bir belge hâline getirebilir.

4.2.2 Açıklık

İç soruşturmalar sonucunda hazırlanan raporlar alakalı tüm bilgileri en açık dille aktarmalıdır. Rapor sadece nesnel gerçekleri vermeli, kişisel duygular, yorumlar veya önyargılardan etkilenmemiş, tarafsız kanıtları içermelidir. Raporda hüküm vermek veya yorum yapmak uygun değildir. Karmaşık veya teknik terimlerin kullanılması gerekiyorsa soruşturmacı bu terimleri uygun bağlamlarda kullanıldığından emin olmalı ve gerektiğinde karmaşık terimlerin anlamını açıklamalıdır. Genel olarak, profesyonel jargondan kaçınılmalıdır. Zira rapor teknik terminolojiye aşina olmayan kişiler tarafından okunabilir.

4.2.3. Tarafsızlık ve Alaka Düzeyi

Raporda tüm gerçekler önyargısız olarak sunulmalı ve konu ile ilintili tüm bilgiler, hangi tarafa yaradığı veya neyi ispatladığına yahut çürüttüğüne bakılmaksızın, rapora dahil edilmelidir. Soruşturmacı, soruşturmasının başlangıcında, iddiayı kanıtlamak için hangi bilgilerin gerekli olacağını dikkatli bir şekilde belirlemeli ve sadece bu bilgileri rapora dahil etmeye çalışmalıdır. Raporda yalnızca soruşturmayla ilgili konular yer almalıdır.

4.2.4 Zamanlılık

Soruşturmacı, yazılı raporunu zamanlı bir şekilde hazırlamalıdır. Özellikle bilgi alma veya itiraf amaçlı görüşmelere ilişkin alınan ifadelerin doğruluğunun güçlendirilmesi ile soruşturmacının görüşmelere ilişkin hafızasının korunabilmesi açısından, raporların zamanlı bir şekilde hazırlanması kritik bir öneme sahiptir. Özellikle görüşmeler, tercihen görüşmenin yapıldığı gün, dokümante edilmelidir.

NOTLAR

BÖLÜM 5
İÇ SORUŞTURMALARDA VERİ ANALİTİĞİ

5.1 Veri Analitiği Nedir?

Veri analitiği, ham verinin kaynağından alınıp temizlenerek kullanılabilir hâle getirilmesi ve çeşitli teknikler kullanılarak analiz edilmesi sonucunda, verinin tamamı üzerinden çıkarımlara ulaşmak anlamına gelmektedir[4]. Veri analitiği teknikleri pek çok sektör ve iş kolunda kullanılabilmektedir. Bu anlamda veri analitiği terimi oldukça çeşitli veri analizlerini kapsamaktadır. Günümüzde veri analitiği, üretim sektöründe faaliyet gösteren kurumların fabrikalarındaki makine otomasyonlarından perakende sektöründeki satış algoritmaları sayesinde şekillenen stratejilere kadar geniş bir yelpazede etkili olmaktadır.

İç soruşturmalar kapsamında suistimalin tespitinde, teknoloji kullanımını temel alan yöntemler giderek daha sık karşımıza çıkmaktadır. Veri analitiği ile suistimalin tespitinde verinin tamamına hâkim olunurken, analizi gerçekleştirecek şahsın önceden tanımladığı senaryolar ve hipotezlerin verinin tamamında test edilmesi sağlanabilmektedir. Diğer yandan, yapay zekâ algoritmaları yardımıyla sürekli gözetim ve öngörüsel analizler de gerçekleştirilebilmektedir. Bu noktada daha genel anlamda bir tür keşif için kullanılan ve sorulacak doğru soruları bulmayı amaçlayan "veri bilimi" teriminden farklı olarak, "veri analitiği" daha mikro bir kapsamda, belirli sorulara var olan bilgiler yardımıyla cevap vermeyi ve harekete geçirmeyi amaçlamaktadır. "Veri bilimi", "veri analitiği"ni de kapsayan daha geniş anlamlı bir terimdir.[5]

Suistimal, tüm dünyada öyle yaygın bir problemdir ki herhangi bir ülke veya kurumun suistimalden tamamen korunabildiğini söylemek mümkün değildir.[6] Veri analitiği yöntemleri, verinin tamamına hâkim olunmasını sağladığından, suistimal ile mücadelede gerek önleyici gerekse tespit edici kontrolleri ortaya koyarak proaktif bir yaklaşım sergilenmesini sağlamaktadır.

Suistimal ile mücadele, çizgisel olmaktansa birbirini takip eden adımlardan oluşan döngüsel bir süreçtir. Bu anlamda veri analitiği suistimal ile mücadelenin önleyici, tespit edici, iyileştirici ve gözetici adımlarında kullanılabilmektedir. İlerleyen bölümlerde öncelikle veri analitiğinin tespit edici rolüne, daha sonra ise sürekli gözetim ve öngörüsel analitik alanlarına değinilecektir.

5.2 Olağan Dışı Senaryoların ve İlgili Risklerin Belirlenmesi

İç soruşturmalarda veri analitiği kullanılarak olağan dışı senaryoların tespit edilmesi ve ilgili risklerin belirlenmesi, aşağıdaki adımları içeren bir metodoloji yardımıyla gerçekleştirilmektedir[7]:

5.2.1 Sorunun Tespiti: Olağan Dışı Nedir?

Bir kurumla ilgili alınan ihbar mektubu iç soruşturmacıya araştırılacak konu hakkında birtakım ipuçları verse de sorunun tam anlamıyla ne olduğunu tespit etmek için öncelikle işin olağan akışının ne olduğunu anlamak gerekmektedir. Birtakım süreçler için "olağan" tanımı, ülkelerin yasal mevzuatları, sektör pratikleri veya kurum iç politikaları bazında farklılık gösterebilir. Dolayısıyla ilk etapta bulunulan ülkenin şartları, sektörün işleyişi ve işletmenin süreçleri çok boyutlu bir şekilde anlaşılmalıdır. Örneğin, tedarikçilerden alınan teklifler için seviye bazında onay limiti tutarları, satış siparişleri ile faturalama arasındaki standart süre veya bilgi teknolojileri sistemlerine erişim yetkilendirmeleri, her işletmeye özel yalnızca birkaç örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun akabinde incelenecek süreç kapsamında, kurumun süreç ve alt süreçleri bazında "olağandışı" olarak nitelendirilebilecek aykırı pratikleri ve bunların doğurabileceği riskleri içeren bir senaryo havuzu oluşturulmaktadır. Bu olağan dışı senaryo havuzu, iç soruşturmanın kapsamına giren süreçlere tam anlamıyla bir sondaj yaparak her katmanındaki suistimal risklerinin belirlenmesi yolundaki ilk adımdır. Her suistimal senaryosunun gerçekleşmesi hâlinde doğuracağı sonuç ve bu sonucun tespit edilmesi için uygulanacak veri analitiği senaryosu belirlenmektedir.

5.2.2 Tüm Veriler Analitik Çalışma İçin Uygun mudur?

Veri analitiği çalışmalarında kullanılan altyapı programlarının teknolojileri ilerledikçe, her tarzda veri, bir şekilde veri analitiği çalışmasına dâhil edilebilmektedir. Buna karşılık, verinin kalitesi (Ne kadar sürekli olduğu, ne kadar eskiye dayandığı, ne kadar modüler olduğu gibi özelliklere bakılarak,) iç soruşturmaya nasıl bir katkı sağlayacağını doğrudan etkilemektedir.

Uygun veri kaynakları belirlendikten sonra, içlerinden ilgili iç soruşturma için kullanılacak kaynak seçilmelidir. Veri kaynağının seçimi sırasında öncelikle sonuç odaklı bir yaklaşım benimsenmelidir. Önceden belirlenmiş suistimal senaryolarının gerçekleşmesi durumunda ne tür izlerin, hangi formlarda bırakılmış olabileceği gibi sorular incelemeyi gerçekleştirecek kişiyi doğru veri kaynağına yönlendirecektir.

5.2.3 Verinin Kolay Yöntemlerle Temizlenmesi, Düzenlenmesi ve Dönüştürülmesi

Veri temizleme yöntemleri, farklı kaynaklardan alınan veriler üzerindeki eksik nitelikleri ve değerleri doldurma, bozuk formdaki verileri düzenleme, gruplandırma ve seviye belirleme, aykırılıkları ortadan kaldırma ve tutarsızlıkları çözümleme üzerine kuruludur.[8][9]

İç soruşturmalarda kullanılacak verilerin her bir sütununda yer alan tutarsızlıkların görülmesinde, Alteryx gibi programlar oldukça kullanıcı dostu bir yöntem sağlamaktadırlar. Yalnızca tutarsızlıkları görme ve temizleme değil, sürecin devamı olan analiz aşaması için veriyi düzenleme ve düz yapılı dosya formatında tablolara dönüştürmek için de bu tür programlar oldukça hızlı ve faydalıdır.

Diğer yandan, Microsoft Power Query gibi direkt olarak Microsoft Excel programının içine bütünleşmiş teknolojiler de veriyi kolaylıkla temizleme, düzenleme ve dönüştürme konusunda kullanıcılara yardımcı olmaktadır. Power Query, analiz için veri kaynaklarını keşfetme, bağlama, birleştirme ve düzenlemeye yarayan bir veri bağlantı teknolojisidir.

Alteryx ve Power Query'nin ortak noktası,

[4] Fisher, D., Deline, R., Czerwinski, M., &Drucker, S. (2012). Interactionswithbig data analytics. Interactions, 19 (3)
[5] Aasheim, C.L., Gardiner, A., Rutner, P., Williams, S. (2015). Data Analytics vs. Data Science: A Study of Similaritiesand Differences in Undergraduate Programs Based on Course Descriptions. Journal of Information Systems Education, 26 (2)
[6] Abdullahi, R., & Mansor, N. (2015). Forensic accountingandfraud risk factors: TheInfluence of frauddiamondtheory. The American Journal of Innovative Researchand Applied Sciences,1(5)
[7] Baesens, B. (2015). Fraud analytics usingdescriptive, predictive, andsocial network techniques: A guideto data science forfrauddetection. Hoboken, NJ: Wiley.
[8] Fatima, A., Nazir, N., &Khan, M. G. (2017). Data CleaningIn Data Warehouse: A Survey of Data Pre-processing Techniquesand Tools. International Journal of Information Technologyand Computer Science, 9 (3)
[9] Wells, J. T. (2017). Corporate Fraud Handbook.

"structuredquery language (SQL)/yapısal sorgulama dili" gibi teknik dil yeterliliği gerektiren sistemlerin aksine, yazılım eğitimi almamış, işletmenin her türlü fonksiyonunda çalışan kişiler tarafından, veri analitiği uzmanları tarafından yapılacak belirli bir yönlendirme akabinde veri temizliği ve aykırılıkların saptanmasında kullanılabilmeye uygun şekilde tasarlanmış olmalarıdır.

Günümüzde pek çok kurum, iç denetim ekibi arasında veri analitiği uzmanları olmasını tercih etmektedir. Giderek artan bu talebin iç kaynaklar ile karşılanmasının mümkün olmadığı durumlarda, konunun uzmanları tarafından dış danışmanlık destekleri alınabilmektedir. Her durumda kurumun söz konusu talebi uygun görülen teknolojik yatırım yardımıyla ilk etapta kendi iç kaynakları ile karşılaması, yapılabilecek ön analizler sayesinde hangi aşamada, ne tür bir desteğe ihtiyaç duyulacağını ortaya koymaktadır.

5.2.4 Verinin Analizi

İç soruşturmalar kapsamında kullanılmak üzere seçilen, temizlenen, düzenlenen ve dönüştürülen veri kaynakları, tüm bu aşamalardan sonra, önceden belirlenmiş olağan dışı senaryolara karşı test edilmeye hazırdır.

Analiz sırasında verinin karşılaştırılacağı, vakanın ortaya çıkması konusundaki hipotezlerden oluşan olağan dışılık senaryoları, kendilerini çok çeşitli şekilde gösterebilir.[10] Bu senaryolardan kimi finansal tablo veya raporlamalarda kasten uygulanmış eksik veya aykırı değerler şeklinde kendini gösterirken bir başka senaryoda işlemin veya verinin veri tablosundaki yerinin olağan dışı değişikliği ile tespit edilebilmektedir. Söz konusu senaryo, ilgili komutlar yardımıyla kaynak veri üzerinde saptandıktan sonra bu senaryoya uyan işlemler veriden süzülerek hipotezi veya veriye sorduğumuz soruyu doğrulayan bir sonuç tablosu oluşturulur.

Kaynak veriye karşı test edilecek senaryo örneği iç soruşturmanın kapsamına göre şekillenirken, senaryolar kısa, net ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılır durulukta olmalıdır. Aşağıdaki senaryo örnekleri pek çok iç soruşturmada kullanılabilmekte olan birkaç standart örneği ortaya koymaktadır:

- Tedarikçi ana verisi üzerinde; banka hesap numarası aynı olan tedarikçiler,
- Satın alma verisi üzerinde; ihtiyaç talebi gelmeden yapılan alımlar,
- Stok verisi üzerinde; mükerrer stok hareketleri,
- Personel masraf verisi üzerinde; aynı tarihe ilişkin, onay limiti altında kalan, bölünmüş masraf işlemleri,
- Satış verisi üzerinde; dönem sonlarında, yıllık ortalama satışa oranla artış gösteren satışa karşılık, izleyen dönem başlarında yıllık ortalama iadeye oranla artış gösteren iade işlemleri,
- Ödeme verisi üzerinde; ödeme tarihi hafta sonu olan işlemler,
- Satın alma onay verisi üzerinde; çalışanın onay limitini aşan satın alımlar.

[10] Rettig L., Khayati M., Cudré-Mauroux P., Piorkówski M. (2019) Online Anomaly Detectionover Big Data Streams. In: Braschler M., Stadelmann T., Stockinger K. (eds) Applied Data Science.

5.2.5 Görsel Veri Modelinin Oluşturulması ve Analiz Çıktılarının Yorumlanması

Soruşturma uzmanının veri sonuçlarını yorumlarken grafikler yardımıyla görselleştirmeye başvurması, gerek kendisinin gerekse çalışma raporunun muhatapları için verideki aykırılıkları okumada ve bulguları yorumlamada kolaylık sağlamaktadır. Senaryoyu doğrulayan veri tabloları bulunduktan ve ilişkilendirilebilir tablolar hâlinde modellendikten sonra, model görselleştirerek raporlanır. Bu aşamada iç soruşturma süresince değişecek veya ana veri kaynaklarına eklemlenecek yeni kaynaklara göre kendini otomatik olarak yenileyen, dinamik bir raporlama ve görselleştirme metodu kullanılabilir. Bu anlamda kullanılan çeşitli teknolojiler bulunmakta olup en bilinenleri Power BI ve Tableau olarak karşımıza çıkmaktadır.

Oluşan veri modelinin gösteriminde, analizin odaklanmak istediği alana ve veriye sorduğu soruya bağlı olarak uygun görselleştirme metodu seçilir. Görselleştirme metotları alan grafiğinden renk yoğunluğu gösteren harita grafiğine, çizgisel ve bölünmüş sütun grafiğinden ağaç haritası görseline kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Kullanılacak görsel, iç soruşturmada ulaşılan analiz çıktılarını en anlaşılır şekilde gösterebilecek ve yorumlama konusunda iç soruşturmacıya yol gösterecek olandır. Günümüzde kullanılan modern görselleştirme teknolojileri sayesinde dinamik olarak yaratılan raporlama sayfalarında, örneğin bir yandan şehir temelli satış ve iade rakamları harita üzerinden anlık takip edilebilirken diğer yandan bu rakamların yatay analiz sonuçlarını aylık olarak, satış personeli bazında ortaya koyan bir rapor tasarlanabilmektedir.

Bulguları içeren veri tablolarının uygun bulunan görsel yardımıyla sunulmasından sonra yüksek, orta ve düşük riskli bulunan alanlar vurgulanarak muhatabın aksiyon almasına ışık tutulabilmektedir. Bu risk derecelendirmesi, önceden belirlenmiş çeşitli ölçütlere göre yapılır ve kategorilere ayrılır. Örneğin, finansal bir riskin yüksek veya düşük olması, genellikle tahmini kaybın etkisi faiz ve vergi öncesi kâra (FAVÖK) oranı ile ölçülürken, yasal bir riskin etkisinin ölçülmesinde kullanılan yöntemler çok daha farklıdır. Risk derecelendirmesi, genel kabul görmüş metodolojide, riskin etkisi ile gerçekleşme sıklığının bir çarpanı olarak ele alınmaktadır. Söz konusu yöntem, genellikle suistimal risk değerlendirmelerinde kullanılsa da iç soruşturmaları takip eden iyileştirme aşamalarında süreç sahiplerine yol göstermektedir.

5.3 Büyük Veri ile Sürekli Gözetim

5.3.1 Büyük Veri Hakkında

"Büyük Veri" ve "Sürekli Gözetim" iç denetim veya iç soruşturma dünyasında gittikçe artan öneme sahip konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

"Büyük Veri", hacim ve büyüme hızına bakıldığında, geleneksel veri tabanı sistemleriyle saklanması, transferi ve işlenmesi güçleşen tarzdaki veriler için kullanılan bir tabir olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurum içerisinde her bir veri kaynağı özelinde bakıldığında, "büyük veri" diye adlandırılabilecek verilerin, terabaytlar (1,000 GB) seviyesinde başlayıp petabaytlara (1,000,000 GB) kadar ulaşabildiği görülmüştür.[11]

Büyük veri, veri analitiği, sürekli gözetim ve sürekli denetim beraber ya da kısmen beraber uygulandığında işletmelere ciddi kazanımlar, yöneticiler için ise yeni bakış açıları sağlamaktadır. Büyük veri sayesinde, kurumlar, gelecek nesil karar alma mekanizmaları ve kontrolleri ile operasyonlarını gitgide daha efektif hâle getirmektedir.[12]

Sürekli gözetim ve denetim alanında kullanılabilecek büyük veri, karakteristik olarak çeşitlilik göstermektedir. Genel anlamda bu veriler iki başlık altında sınıflandırılmaktadır: Yapısal olan ve yapısal olmayan veriler.

Yapısal Veriler: Satır ve sütunlardan oluşan, modüler bir formda saklanır ve SQL gibi veri tabanı analiz dilleriyle analiz edilebilir.

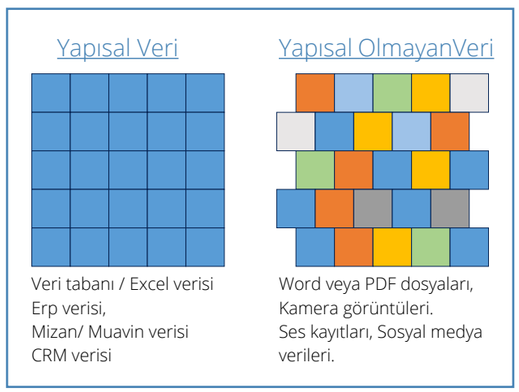
Özetle:

- Tarih, isim, sayı, karakter, adres gibi veri içeriklerine sahip olabilen,
- Satır ve sütunlar hâlinde gruplandırılmış,
- SQL ve benzeri sistemler üzerinden işlenebilir,
- Tablo temelli olarak ilişkilendirilebilir verilerdir.

Yapısal Olmayan Veriler: Satır-sütun ilişkisi olmayan tarzdaki verilere verilen genel addır. Video, Microsoft Word, PDF, resim veya ses dosyaları yapısal olmayan verilere örnektir.[13]

Aşağıda yapısal ve yapısal olmayan verilerin farkı anlatılmaktadır:

Şema 1: Yapısal ve Yapısal Olmayan Veriler



Hızla çeşitlenerek çoğalan bu büyük veri içerisinde, kurumlar ileri istatistiksel modeller ve bilgisayar biliminin son gelişmelerinden faydalanarak kendileri hakkında daha önce farkına varmadıkları yeni iç görüler ve gerçeklerin arayışına düşmüşlerdir. Sürekli gözetim ve denetim alanlarında da bu trend artarak devam etmektedir.

[11] Nada Elgendy, Ahmed Elragal (2014) Big Data Analytics: A Literature Review Paper
[12] Hugh J. Watson (2013) Big Data Analytics: Concepts, Technologies, and Applications.
[13] Chandra, P., &Praveen, S. (2017). Influence of Structured, Semi Structured, Unstructured data on various data models. International Journal of Scientific & Engineering Research,8(12)

5.3.2 Sürekli Gözetim ve Sürekli Denetim

Sürekli denetim fiziki belgelere ihtiyaç duyulmaksızın, gerçek zamanlı muhasebe bilgi sisteminde üretilen bilgilerin denetlenmesine olanak sağlayan, özel bilgisayar destekli denetim programları kullanılarak yapılan bir denetim türüdür. Bu yaklaşımda yapılması muhtemel hata ve hileler henüz gerçekleşmeden, programlarla bütünleşmiş senaryolar yardımıyla tespit edilebilmektedir.[14]

Sürekli gözetimin etkin kullanımıyla beraber kurum yöneticileri, süreçlerin iyileştirilmesi, yeni aksiyonların hayata geçirilmesi, risklere değinilirken odaklanılacak konular ve risk önceliklendirmelerinde hangi alanlara kaynak ayrılması gerektiğini daha iyi kavrayabilmektedir. Tüm bunların sayesinde, kurum amaçlarına daha uygun bir görüntü ortaya koyabilmektedirler.

Sürekli gözetim, otomatikleştirilmiş ve süreklilik arz eden bir süreçler bütünü olarak düşünülebilir. Sürekli gözetim sayesinde:

- Riskli hususların ve kontrollerin etkinliğinin belirlenmesi,
- Etik ve uyum ilkelerine uygun bir şekilde iş süreç ve akışların iyileştirilmesi,
- Doğru zamanlamanın tespitiyle niteliksel ve niceliksel olarak daha iyi kararlar alınması,
- Çeşitli bilgi teknolojileri sistemlerinin yardımıyla daha uygun maliyetli kontroller yaratılması sağlanabilmektedir.

Sürekli denetim ise sürekli gözetimden farklı olarak, denetim süreci kapsamında yönetimin kısıtlı kaynaklarının daha verimli bir biçimde kullanılmasını ve denetimin niteliksel ve niceliksel olarak daha iyi icra edilmesini sağlamaktadır.

Sürekli denetim sayesinde, iç denetim ekiplerinin denetimleri sırasında:

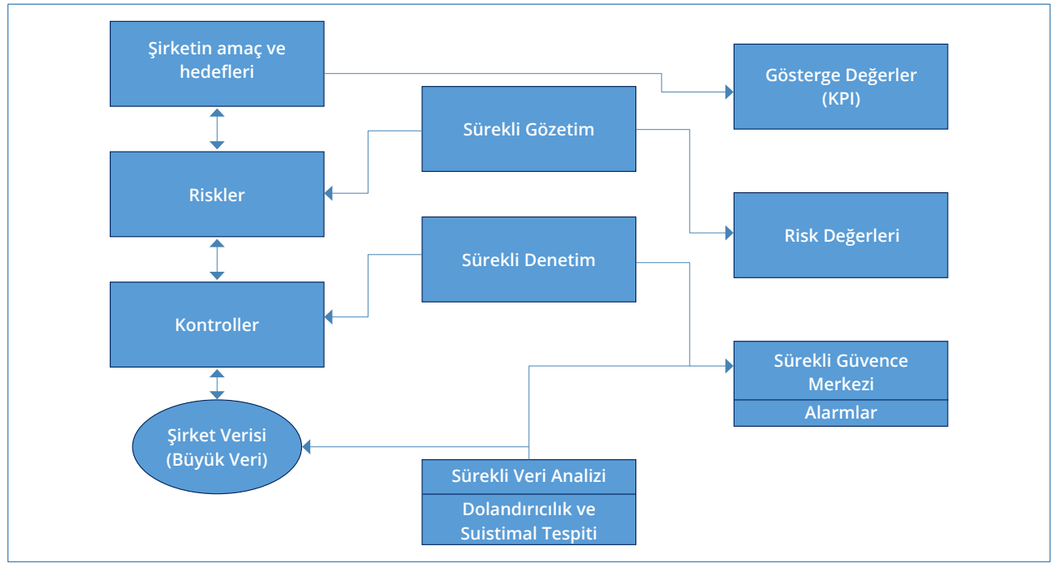
- Denetim faaliyetlerinin dönemselden sürekliliğe dönüştürülmesi, daha geniş bir bakış açısıyla iç-dış denetim ekiplerinin daha proaktif çözümler sunabilmesi,
- Yıllık denetim planlarından daha dinamik ve sonuç odaklı bir denetim anlayışına geçilmesi,
- Bilgi teknolojilerinin etkin kullanılmasıyla denetim maliyetlerinin azaltılması,
- Süreçler hakkında bilgi, muhasebe hesapları, işlem bilgileri gibi iç-dış denetim faaliyetlerinde kullanılacak hayati verinin sürekli ve otomatik bir biçimde saklanması sağlanabilmektedir.

[14] Murat Serçemeli, M. Suphi Orhan, (2016) Sayıştay Dergisi Sayı: 101, Sürekli Denetim ve Denetimin Geleceğine Bakış Üzerine BIST-100 Şirketlerinde Bir Araştırma

5.3.3 Kurumlardaki Büyük Veriler ve Olası Gözetim Alanları

Kurumların bünyelerinde barındırdıkları operasyonel ve finansal veriler sürekli gözetim ve denetim için son derece uygun tarzda verilerdir. Sürekli denetim ve sürekli gözetim süreçlerinin kurumlarda nasıl uygulanabileceği aşağıdaki şemada anlatılmıştır:

Şema 2: Örnek bir Sürekli Denetim ve Sürekli Gözetimin Uygulanması [15]



Doğru kontrollerin ve veri kaynaklarının belirlenmesi, otomatikleşmiş risk gözetimi ve risk denetiminin başarısını büyük ölçüde artıracaktır. Bununla beraber, kurumun operasyonlarının göz önünde bulundurulması ve mümkün olduğunca sektör özelinde kontrollerin uygulanması, sürekli gözetim ve denetim çıktılarının kalitesini yükseltecektir. Ek olarak, sürekli gözetim ve denetim sistemlerinin çalışmasını sağlayacak kuruma ait büyük verinin eksiksiz, tutarlı, uyumlu, doğru ve geçerli olması sistem için hayati önem arz etmektedir.[16]

Kurulacak sistemler bütünü içerisinde doğru rollerin doğru çalışanlarla eşleştirilmesi, otomatik olarak oluşturulacak raporların yöneticililerin karar almalarını kolaylaştıracak gösterge değerler ile güçlendirilmesi, kurumlarda daha güçlü bir iç denetim yapısının oluşmasını tetikleyecektir.

Yüksek miktarda ve karmaşık yasal düzenlemeye tâbi olan sektörlerde (Örneğin finans, enerji, ilaç vb.) faaliyet gösteren kurumlar için, sürekli gözetim ve denetim ayrıca önem arz etmektedir. Düzenleyiciler tarafından geçmişte uygulanan cezai yaptırımların itibari ve mali kayıpları göz önünde bulundurulduğunda, bu amaçta kullanılacak sürekli gözetim ve denetim sistemlerinin kurulması için kaynak ayrılmasının kurumlar açısından daha faydalı olabileceği gözlemlenmiştir. Kurulum sonrasında ise çeşitli testler ile sistemin test edilmesi, sisteme olan güveni artıracaktır. Ayrıca yeni eklenecek kurallar ile sistemin sürekli iyileştirilmesi mümkün olmaktadır.

[15] Continuoustestingandmonitoring of IT controls (2017) https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/continuous-testing-monitoring-it-controls.pdf
[16] Continuoustestingandmonitoring of IT controls (2017) https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/publications/assets/continuous-testing-monitoring-it-controls.pdf

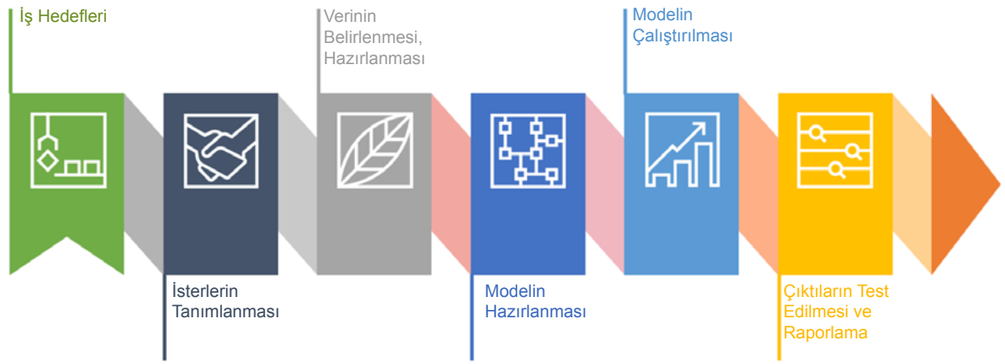
5.4 Öngörüsel Analitik

5.4.1 Öngörüsel Analitik Tanımı

Öngörüsel analitik; veri madenciliği, öngörüsel modelleme, yapay zekâ gibi ileri analiz tekniklerinin güncel ve geçmiş veri üzerine uygulanması böylece gelecekte olabilecek olayların öngörülmesi olarak tanımlanabilir.

Aşağıdaki şemada standart bir öngörüsel analitik süreci gösterilmiştir:

Şema 3: Örnek bir Öngörüsel Analitik Süreci



Sürecin ilk adımı olan iş hedeflerinin belirlenmesi, kurumun amaçları ve faaliyetleri kapsamında ulaşılması amaçlanan hedefin belirlenmesini sağlar. Buna uygun isteklerin tanımlanması konusunda yöneticilerin katkısı önem arz etmektedir. Verinin belirlenmesi ve hazırlanması adımında, artık analitik çalışmaya başlanmış olup tablolar arası ilişkiler ve verinin temizliği gibi alanlarda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Modelin doğru parametreler ile hazırlanması tecrübe gerektiren bir konudur. Zira doğru verinin doğru modelle buluşması, yapılan öngörüsel çalışmanın doğruluğunu yükseltecektir. Modeli yaratırken kullanılacak algoritma tiplerinin (Örneğin regresyon, sınıflandırma, kümeleme vb.) istenilen çıktıya ve mevcut veriye uygun olarak seçilmesi esas önemli konudur. Modelin çıktılarının, gerçekleşmiş olan geçmiş veriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Çıktıların, başta belirlenen isterler doğrultusunda olması durumunda yönetim bu değerler ile aksiyon alabilecekken, isterler doğrultusunda olmaması durumunda modelin tekrar hazırlanması ve farklı bir veri setiyle çalıştırılması gerekmektedir.

5.4.2 Öngörüsel Analitiğin İç Denetim ve İnceleme Faaliyetlerinde Kullanılması

Kurum yöneticilerinin, hâlihazırda uygulanan iş stratejilerini geliştirmek ve yeni stratejiler uygulamak için öngörüsel analizlerden faydalandıkları görülmüştür. Öngörüsel analiz tekniklerinin iç denetim ve inceleme dünyası için faydasının ise her anlamda çok kapsamlı olduğu gözlemlenmiştir.

Öngörüsel analitiğin, iç denetim dünyasında, risklerin oluşmadan belirlenmesi ve ilgili tespit edici kontrollerin tasarlanması konusunda ciddi faydaları olacağı şüphesiz bir gerçektir. Diğer yandan, iç soruşturma ve inceleme dünyasında öngörüsel analitik kullanımı, iç soruşturmanın gerçekleştirilmesini takip eden aşamalarda, önleyici kontrollerin belirlenmesinde karşımıza çıkmaktadır. Buna ek olarak, yapay zekâ teknolojileri, mevcut durumda kullanılan veya geçmiş veri üzerine çalıştırılarak, gelecekte olabilecek suistimal olaylarının, henüz ortaya çıkmadan dahi öngörülmesine ve işletmelerin stratejik anlamda kendilerini konumlandırmalarına yardımcı olmaktadır.

BÖLÜM 6
DİLE GETİRME (SPEAK UP) KÜLTÜRÜ VE MEKANİZMALARI

“Dile getirme”, mevzuat, şirket içi kurallar ve etik ihlallerinin serbestçe ve gizlilik esasına tâbi olarak açıkça konuşulmasını veya raporlanabilmesini ifade etmektedir. Şirketlerin uyum programlarında öngördüğü bildirim veya raporlama mekanizmalarını etkin kılan güç, şirketin çalışanlarının şüpheli uyum ihlallerini bildirme ve dile getirme kültürüdür. Bu nedenle dile getirme kültürü ve mekanizmaları şirketlerin etik ve uyum kültürlerinin önemli bir parçasıdır ve uyum programlarının temel elementlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların, karşılaştıkları veya şüphelendikleri uyumsuzlukları gizlilik veya misilleme kaygısı hissetmeksizin, adil ve etkin biçimde araştırılacağına güvenerek bildirebildiği bir iş yerinde “dile getirme” kültürünün gelişmiş olduğundan bahsedilebilir. Bu iş yerlerinde çalışanlar, karşılaştıkları veya şüphelendikleri uyumsuzlukları daha sık ihbar etmekte ve bunlara karşı sessiz kalmamaktadır.

6.1 Dile Getirme Mekanizmaları Neden Önemlidir?

Gerek şirket içi kurallara aykırılıktan etik değerlerin ihlaline kadar uzanan uyumsuzlukların şirket verimliliğinin önündeki en büyük engellerden biri olması gerekse şirketlerin mevzuata uyum hassasiyetlerinin çeşitli kurumlar tarafından verilen cezalar neticesinde artması, şirketlerde ihbar mekanizmalarının önemini derinden hissettirmektedir.

Çoğu zaman bir suistimale işaret eden durum, herhangi bir dedikodu veya sosyal medyada yayılan bir iddia dahi, şirketlerin itibarına zarar vermek için yeterlidir. Bu gibi sorunların şirket içinde ve dışında duyulmadan, yapılandırılmış ve gizlilik esasına dayanan etkin ihbar mekanizmalarıyla önceden tespit edilip giderilmesi mümkündür.

İhbarlar, uyumsuzlukların tespit edilmesindeki en önemli yöntemdir. Öyle ki ACFE’nin hazırladığı İş Suistimalleri ve Yolsuzluk Küresel 2018 raporuna göre iş suistimallerinin ilk kez tespiti, açık ara fark ile %40 oranında ihbar yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.
Dile getirme kültürünün gelişmediği, yerleşmediği veya bildirim mekanizmalarının etkin olmadığı bir çalışma ortamında, uyumsuzluğun tespit edilmesini sağlayabilecek en önemli yöntemlerden birinin etkinliği azalmakta veya ortadan kalkmaktadır. Bu durum şirketler için başlı başına risk teşkil etmektedir.

Her şeyden önce, etik kod veya dile getirme politikası şirketin bu konudaki yaklaşımını, öngördüğü mekanizmaları, bunların işleyiş prensiplerini, ihbarların nasıl değerlendirileceği ve sonuçlandırılacağını açık ve anlaşılır biçimde ortaya koymalıdır. Bunun yanında, çalışanların bu mekanizmaları kullanması teşvik edilmeli, bu durumun hem kendileri hem de şirket için faydaları açıklanmalıdır. Aksi hâlde ihbar etmekten veya bunun sonuçlarından korkma veya ihbar etmekten çekinme, uyumsuzluğu tespite giden yolu tıkamakla birlikte çalışanların şirketin dürüst işleyişi için eylemde bulunma motivasyonunu ve güvenlerini kırmaktadır. Şirketin bütün olarak açık iletişim ve şeffaflığı samimi olarak tercih ettiği ve bunu şirket içi uygulamalarla da ortaya koyabildiği hâllerde çalışanlar, kendilerinden nasıl bir çalışma kültürüne uyum sağlamaları beklendiğini anlayabilmekte ve şirket kültürünü daha kolay benimsemektedir.

6.2 Dile Getirme Mekanizmaları ve Yaygın Uygulamalar

Suistimal ve diğer uyumsuzluklarla mücadele maksadıyla elbette en doğal yöntem şirket içinde bu ihbar süreçlerini sürdürecek yetkin kişinin veya ekibin oluşturulmasıdır. Dolayısıyla her şirket, herhangi bir ihbarın doğrudan bu kişi veya ekibe yönetilmesi beklentisi içindedir.

Çalışanların, yaptıkları herhangi bir ihbarın kendilerine olumsuz bir dönüşü olabileceği endişesi, şirket içi ilişkilerin zarar görme ihtimali gibi sebeplere dayanarak bu ihbar süreçlerinde gizlilik beklentisi doğaldır. Bu beklentilere uygun bir ekibin oluşturularak, tüm çalışanların gördükleri veya şüphelendikleri bir uyumsuzluğu kimlere bildirebileceğini bilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla eğitim, afiş, bilgilendirme kartları gibi şirketin insan kaynağı demografisine uygun, akılda kalıcı araçlardan faydalanılmalıdır.

İhbar hatları (hotlines, weblines), en yaygın bildirim araçlarıdır. Uluslararası birçok şirket, kesintisiz (7/24) ihbarlara açık farklı lisan seçenekleri içeren ihbar hatları kullanmaktadır. Bu hat, bazen bir çevrimiçi mesajlaşma veya e-posta bazense arama servisi olarak belirlenmektedir. Şirketin faaliyet gösterdiği sektörün suistimal ve diğer uyumsuzluklara daha açık olup olmaması veya uluslararası ofislerinin yoğunluğu da göz önüne alınarak bazı şirketlerin birden fazla ihbar mekanizmasını aynı anda kullandığı da gözlemlenmektedir.

Bahsi geçen ihbar hatları, şirket ile ihbar eden arasında güvenli bir iletişim kanalı oluşturmalıdır. Bu platform, soruşturmayı yapan ekibin olası ilave bilgi ve belge ihtiyacını ihbar eden ile paylaşabilme ve aynı zamanda ihbar edenin soruşturma safhaları ve sonucu hakkında bilgi talep edebilme imkânını sunmalıdır.

Çok sayıda çalışanı veya iş yeri olan şirketlerde çalışan yapısı, iş yerlerinin fiziksel yapısı ve çalışma şekli de göz önünde bulundurularak ihbar hatları, internet sayfası, ihbar için belirlenmiş e-posta hesapları, şirket dışındaki danışmanlar gibi birden fazla mekanizmadan faydalanılmaktadır. Her halükârda çalışanların kendilerini ifade etmek için aralarından tercihte bulunabileceği birden çok mekanizmanın öngörülmesi idealdir.

Şirketler, bu mekanizmalarının olağanlığını açıklayabilmek ve kullanımı yaygınlaştırabilmek adına gizliliğin ve misilleme olmayacağını çalışanlara ekseriyetle ve alenen, sıklıkla sözlü ve yazılı olarak ifade etmektedirler. Nitekim ihbar mekanizmalarının erişilebilirliği ve kolaylığının yanı sıra, çalışanların bu yola başvurmalarını sağlayacak konfor alanının yaratılması ve bunun hissettirilmesi çabası şirketlerin oluşturduğu, her bir çalışana sunulan veya erişime açık etik kodlarda kendini göstermektedir.

6.3 Dile Getirme Kültürünü Yerleştirmek

İhbar mekanizmaların etkinliği, şirket içindeki dile getirme kültürünün yerleşmesine bağlıdır. Bu bakımdan çalışanların, ihbar etmenin, konuşmanın ve açık iletişimin şirket kültürünün bir parçası olduğunu, literatürde "tone at the top" olarak belirtilen yöntemle, yönetici sıfatını taşıyan kişiler vasıtasıyla öğrenmeleri önemlidir. Uygulanabilirliğin, nihayetinde denetim ve/veya yaptırım süreçlerinin olmadığı veya bu yönde bir kararlı duruşun yönetici seviyesinde sergilenmediği durumlarda ihbar mekanizmaları anlamını yitirmektedir.

İhbar süreçlerinin benimsenmesinde en önemli noktalardan biri gizliliğin temin edilmesidir. Öyle ki herhangi bir çalışanı kimliğini açık edecek şekilde raporlamaya zorunlu kılacak uygulamalar, tam tersi etki oluşturacak ve şirketin geneline raporlamanın çalışanların aleyhine olabileceği düşüncesinin sirayet etmesine neden olacaktır. Bu gibi durumların önüne geçilmesi amacıyla, öngörülen mekanizmalar test edilmeli ve işlerliğinden emin olunmalıdır. Örneğin, "şikâyet kutusu" gibi herkesçe görülebilecek noktalara yerleştirilen raporlama uygulaması tercih edilmemelidir. Hatta kimi zaman çalışanların bizzat yüz yüze görüşme ile raporlamasına imkân sağlanan hâllerde, çalışanın muhatap alacağı kişinin odasının herkesçe görülebilecek bir yerde dahi olmaması beklenir. İhbar sürecini başlatacak çalışanın, bildiği veya bilgi sahibi olduğu durumla ilgili aktaracaklarını bitirdikten sonra sanki böylesine bir raporlama hiç gerçekleşmemiş gibi çalışma hayatına devam edeceğini düşünmesi, şirket genelinde dile getirme kültürünün yerleşmesi için elzemdir.

İhbarda bulunan çalışanlara karşı misillemenin söz konusu olmayacağına dair güven telkin edilmesi, dile getirme kültürünün yerleşmesi ve uzun vadede şirketin etik kültürünün gelişebilmesi için gereklidir. Aksi takdire çalışanların, şirketin dile getirme kültürünü benimsediğine ve uyumsuzlukları serbestçe ihbar etmelerini teşvik ettiğine ikna etmek oldukça güçleşecektir.

Nihayetinde ihbar mekanizmalarının temel hedefi önleyici tedbirlerin alınmasını ve/veya hâlihazırda kendisi veya etkileri devam eden uyumsuzlukları soruşturarak sonuçlarının giderilmesini ve sonrasında bunların sebepleri üzerinde çalışılabilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, hem insan doğasının gerçeklerini göz önünde bulundurarak hem de çalışanların şirketlerine karşı pozisyonunu da dikkate alarak dile getirme kültürünün ve buna uygun ve elverişli ihbar mekanizmalarının geliştirilmesi soruşturma süreçlerine ve hiç şüphesiz şirketlerin etik kültürlerine katkı sağlayacaktır.

BÖLÜM 7
MEDYA KRİZLERİ VE DIŞ PAYDAŞLARLA İLETİŞİM PERSPEKTİFİ

Kriz yönetiminin en temel aşamalarından birinin medya ve dış paydaşlarla olan iletişimin yönetilmesi olduğu düşünülür. Hatta denebilir ki birçok yönetici organizasyonunda ortaya çıkan sorunların gerçekten krize dönüştüğünü ancak haberlerde gördüğü zaman idrak etmektedir. İç soruşturmalar açısından baktığımızda da bu durumun geçerli olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal itibarın korunması, gerek medya gerekse dış paydaşlarla olan iletişimin düzgün ve sağlıklı yönetilmesine bağlıdır. Ancak bunun nasıl yapılabileceği ile ilgili iletişim ezberlerini gözden geçirmemiz gereken koşullarla karşı karşıyayız. Zira iletişimde kullanılan yöntemlerin ve kavramlara yüklenen anlamların değiştiği bir dönemden geçiyoruz. İç soruşturma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için de büyük önem taşıyan bu dönüşümü üç temel ayakta anlamamız mümkün.

Bunlardan birincisi, artık kurum içinde ve kurum dışındaki paydaşlar arasındaki ayrımın neredeyse ortadan kalkmış olmasıdır. Medya ve dış paydaşların organizasyonların içinden haber alma imkânları artmış, kurum çalışanlarının da bilgileri bilerek veya bilmeyerek dışarıya aktarmalarının yolları çoğalmıştır. Dolayısıyla iç soruşturma sürecini yöneten kişilerin, bilgilerin kurum dışına çıkmayacağı varsayımını tekrar gözden geçirmeleri gerekmektedir.

İkinci ayak, dijitalleşmeyle beraber iletişim kanallarının çoğalması ve ana akım medyanın eskisi gibi tek belirleyici olma konumunu kaybetmiş olmasıdır. Sosyal medyada ortaya atılan bir iddia ya da paylaşılan bir bilgi, kısa süre içinde medya kanallarının dikkatini çekebilmekte, toplumda etkileri olan aktivistlerin (sanatçı, sporcu vb.) konuya dahil olmalarına ve dolayısıyla toplumsal farkındalığı artırmalarına neden olabilmektedir.

Değişimin üçüncü ayağını ise itibarın, dış paydaşlarla kurulan sürdürülebilir ve samimi ilişkiler neticesinde oluşturulabilmesi gelmektedir. İletişim kanallarının kontrol altında olduğu geçmiş dönemlerde, reklama dayalı cilalı imaj kampanyaları şirketler ve kurumlar hakkında olumlu algı oluşturmaya yeterken, iletişimin şeffaflaştığı günümüzde medya ve dış paydaşlar artık kurumların söyledikleri ve yaptıkları arasındaki uyumu ya da uyumsuzlukları daha yakından takip edebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kurumların paydaşlarının (müşteriler, toplum, çalışanlar, yatırımcılar vb.) beklentileri eskisine nazaran artmış ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını gözlemleyebilecekleri mecralar oluşmuştur. Eğer kurumların resmî söylemleri eylemleri ile desteklenmiyorsa sonuç yeni krizler oluşturmaya kadar varabilmektedir.

Bu girdaptan kurtulmak ve krizleri önlemek için şirketlerin medya ve dış paydaşlarla olan ilişkilerinin yönetimine yeni bir gözle bakmaları gerekmektedir. Aşağıda bu konuda yapılabilecek bazı çalışmalara değineceğiz.

7.1 Kriz Geliyorum Der mi?

Kriz önceden öngörülemeyen ve çapı itibariyle var olan durumu kökünden değiştirecek bir etki yaratan olay olarak tanımlanmaktadır. Ancak krizlerle ilgili çokça yapılan bir değerlendirme ise Nassim NicholasTaleb'in "Siyah Kuğu" teorisinde ifade ettiği gibi aslında geriye dönük olarak öngörülebilir olduğunun düşünülmesidir.

Bütün krizlerin öngörülebilir ve önlenebilir olduğunu söylemek kuşkusuz mümkün değildir. Adı üstünde, kriz olacağı bilinse bütün aktörler ona göre pozisyon alır ve kriz olmaz. Fakat kurumlar bazı yöntemleri kullanarak olası krizleri önleme ya da bu duruma hazırlıklı olma konusunda daha etkin adımlar atabilirler.

- Bunların başında her organizasyonun kendi "Siyah Kuğularını" tespit edip onlarla ilgili oluşabilecek muhtemel senaryoları çalışması gelir. Yani olasılığı düşük ancak etkileri sarsıcı olabilecek durumların organizasyondaki ekipler tarafından listelenmesi ve itibari, finansal, operasyonel, can ve mal güvenliği olmak üzere farklı boyutlarda ele alınması gerekmektedir.

- Kriz durumlarında karar mekanizmasının nasıl oluşacağı ve kimlerin sorumlu olacağı önceden tespit edilmelidir. Buna göre roller dağıtılmalı ve iletişim kanalları önceden tanımlanmalıdır.

- Her krizde özellikle medya ve dış paydaşlar, organizasyonun lideri tarafından doğru ve sürekli olarak bilgi almaya ihtiyaç duyar. Bu nedenle organizasyonda sözcü olarak görev alacak kişilerin önceden eğitilmeleri ve kamuoyuna verilecek mesajlar konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

- Kurumun birincil paydaşlarının kimler olduğu önceden tespit edilmeli ve bir kriz anında kendileriyle nasıl iletişim kurulacağı önceden belirlenmelidir. Gerekli görülmesi durumunda destek mekanizmalarının nasıl harekete geçirileceği paydaşlarca bilinmelidir.

Ancak bir krizi öngörebilmenin ve önlemenin en etkili yolu, yöneticilerin kurumdan gelen sinyalleri dinlemeleridir. Kurum içindeki duyargalarını geliştirmiş olan yöneticiler, en ufak işaretleri bile önemseyerek ortada sistemsel bir aksama olup olmadığını tespit edebilirler. Fakat maalesef birçok yönetici, sorunların "münferit" olduğuna inanmakta ve kendi kendine geçeceğini ummaktadır. Aksayan durumları ya da anomalileri göz ardı etmek, çoğu zaman felaketle sonuçlanır. Örneğin uçak üreticisi bir firmanın yeni model uçaklarının iki defa kaza yapması, yüzlerce insanın hayatını kaybetmesi ve uçuşların durdurulması ile 2019'da sonuçlanan krizden sonra; beş pilotun uçuşlar sırasında "kritik anlarda yaşadıkları sorunlara" dair rapor yazmış olduklarının ortaya çıkması gibi.

7.2 Kriz Sürecinde Yapılması Gerekenler

Bir kriz medyaya ve dış paydaşlara yansıdığı zaman yapılması gereken ilk şeyin onlara ulaşmak ve mesajlarımızı vermek olduğu düşünülebilir. Kuşkusuz, bu adımın atılması gereklidir. Ancak her şeyden önce yapılması gereken organizasyonun aksamadan çalıştığından ve sükûnetin tesis edildiğinden emin olmaktır. İlk bölümde izah ettiğimiz gibi, iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimin arttığı ve dijital kanallar yoluyla bilgi akışının hızlandığı bir dönemdeyiz. Kriz durumlarında organizasyonun içinde ortaya çıkan sorunlar, yükselen tansiyon, duygusal tepkiler gibi sonuçlar hemen dış paydaşlara yansıyıp krizi derinleştirebilmektedir. Bu nedenle atılması gereken ilk adım, krizden geçmekte olan organizasyonun konuyu doğru ve net anlamasını sağlamaktır.

Bu aşama bittikten sonra, en kısa zaman içinde medya ve dış paydaşlara elde olan bilgiler açık bir şekilde iletilmelidir. Burada önemli olan nokta, herhangi bir konuyu saklamak değil, şu anda elde olmayan ya da netlik kazanmamış konuların neler olduğunu da belirtmektir. Yoksa şüphelerin artması ve zaten krizden geçmekte olan kuruma olan güvenin azalması söz konusu olabilecektir. İç ve dış paydaşlarla iletişim yapılırken mesajların en yetkili ağızdan verilmesi hayati önem taşımaktadır. Zira liderlik tam da bu zamanlarda ortaya çıkar. Aslında lider krizi yöneten değil, krizden etkilenen taraflara güven veren kişidir. Eğer lider ilk andan itibaren krizi ortaya çıkaran durumu çözmeye çalışırsa kendisinden beklenen güven telkin edici mesajların verilmesi gecikir. Bu da krizin tarafı olan paydaşların yanlış aksiyon almalarına neden olabilir. Bu mesajları daha az kıdemli kişilere delege etmek kaçınılması gereken bir tutumdur.

Krizin ortaya çıkmasına neden olan operasyonel veya teknik bir sorun varsa bunun nedenlerinin ortaya çıkarılması ve çözülmesi için ilgili ekiplerin üzerindeki baskının azaltılması gerekmektedir. Eğer krizin sıcaklığı ile sorunun bir an önce çözülmesi için hızlı hareket edilirse krizin derinleştirecek hataların yapılması söz konusu olabilir. Her acil durumda olduğu gibi kriz anında da ilk prensip, önce mevcut durumu daha da kötüleştirmemek olmalıdır.

7.3 Kriz Sonrası Restorasyon

Her kriz aslında kendi içinde bir fırsat da barındırır. Krizi ortaya çıkaran koşulların ve kök nedenlerin büyük bir açıklıkla incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması kurumların kendini yenilemesi için bir fırsat oluşturmaktadır. Ancak sorunun sistematik taraflarını görmekten ziyade başka etkenlere bağlamak (kişisel konular, dışsal nedenler vb.) sadece organizasyonun bir sonraki krize kadar zaman kazanmasını sağlar. Böyle durumlarda imaj çalışması yapmak da çoğunlukla işe yaramaz. Oysa krizlerden güçlenerek çıkan yapılar, dayanıklılıklarını (resilience) artırarak bundan sonra oluşabilecek krizvâri durumlara karşı daha hazırlıklı olurlar.

Krizi yaşamış olan kurumların, hem kendilerini yenilemeleri hem de paydaşları nezdinde tekrar güven tesis etmeleri için bu krizden sonra nasıl bir telafi fırsatı çıkardıklarını anlatmaları gerekmektedir. Tabii burada kuruma liderlik eden kişilerin bazı zor tercihleri yapmaları ve tekrar benzer durumların yaşanmaması için göstermelik değil, gerçekten öze dönük kararlar almaları gerekmektedir. Kök nedenlerin tespit edilmesinden sonra sistematik bazı müdahalelerin yapılması gerekebilir. Bunlar genellikle yönetişim, komite yapıları, karar alma mekanizmaları gibi şekillerde ortaya çıkmaktadır. Özellikle kurumsal kültür ve değerlerin tekrar gözden geçirilmesi, krize yol açan ve gözle görülmeyen manevi değerlerin yeniden ele alınması gerekmektedir. Organizasyona liderlik eden kişiler değerlerin restorasyonunda öncü rol üstlenerek eylemlerine yansıtmaktadırlar. Zira ancak bu şekilde doğru değer setleri bir kurumun kültürüne dönüşerek çalışanların davranışlarında vücut bulabilmekte ve olası krizlerin önüne geçebilmektedir. Bu dönüşüm hem içeride hem dışarıda iyi anlatılmalı, mümkünse kolay anlaşılabilecek bir kampanya ve mesajla paydaşlara iletilmelidir.

NOTLAR

BÖLÜM 8
SORUŞTURMA SÜRECİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN HUKUKİ KONULAR

8.1 Avukat ve Müvekkil Gizliliği

Avukat-müvekkil ilişkisi birçok yönden imtiyaz ve gizlilik içermesi gereken mahrem bir ilişkidir. Kişilerin, hak ve özgürlüklerinin en doğru şekilde korunabilmesi için avukatlarına verdikleri bilgilerin gizli kalacağından emin olmaları gerekir. Avukat-müvekkil gizliliği kurumunun temelinde anayasal bir hak olan hak arama hürriyeti vardır. Buna göre, adil yargılanmanın sağlanabilmesi için müvekkilin avukatla olan ilişkisi tam bir güven ortamı içinde gerçekleştirilmelidir. Bu güven ortamını tesis edebilmek için uluslararası platformda birçok düzenlemeyle korunan avukat ve müvekkil gizliliği ülkemizde temel olarak 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu ("**CMK**") ve Avukatlık Kanunu altında düzenlenmektedir:

CMK m. 130:

"...Yetkili hâkim el konulan şeyin avukatla müvekkili arasındaki meslekî ilişkiye ait olduğunu saptadığında, el konulan şey derhâl avukata iade edilir ve yapılan işlemi belirten tutanaklar ortadan kaldırılır."

Avukatlık Kanunu m. 36:

"Avukatların, kendilerine tevdi edilen veya gerek avukatlık görevi, gerekse Türkiye Barolar Birliği ve barolar organlarındaki görevleri dolayısıyla öğrendikleri hususları açığa vurmaları yasaktır."

Anayasa Mahkemesi de kanuni düzenlemeler ışığında avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliğinin öneminin altını çizmiş ve avukat-müvekkil ilişkisine ait olan belgelerin avukatlara iade edilmesi gerektiği şeklinde karar vermiştir[17] :

"Yetkili hâkim el konulan materyalin avukatla müvekkili arasındaki mesleki ilişkiye ait olduğunu saptadığında el konulan materyal derhâl avukata iade edilecek ve yapılan işlemi belirten tutanaklar ortadan kaldırılacaktır."

Özellikle Rekabet Kurumu tarafından ilgili mevzuat uyarınca yapılan inceleme ve soruşturmalarda, ilgili kurum nezdinde yapılan incelemelerde vekillerle yapılan yazışmaların delil olarak kabul edilip edilemeyeceği tartışma konusu olmuştur. Bunun sebebi de 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un Rekabet Kurulu'na yerinde inceleme yetkisi tanıyan ve geniş yorumlanmaya açık 15. maddesidir:

"Kurul, bu kanunun kendisine verdiği görevleri yerine getirirken gerekli gördüğü hâllerde, teşebbüs ve teşebbüs birliklerinde incelemelerde bulunabilir..."

Yerinde inceleme yetkisinin sınırı ne olmalıdır? Bu konuda verilmiş olan Rekabet Kurulu kararları çarpıcıdır. Rekabet Kurulu'nun Dow Kararı,[18] kurulun kendi uygulamaları bakımından avukat-müvekkil gizliliğinin sınırlarını çizmekte ve hangi hâllerde korumaya değer bir hukuki yarar olduğunu belirtmektedir:

"...Bu koruma, bağımsız avukat ile savunma hakkının kullanılması amacıyla yapılan yazışmalar ile bağımsız avukattan hukuki danışmanlık alınmasına yönelik olarak hazırlanan evrakı kapsar. Buna karşılık, savunma hakkının kullanımıyla doğrudan ilgisi bulunmayan, herhangi bir ihlale yardım etmek veya devam eden ya da ileride işlenecek bir ihlali gizlemek amacıyla yapılan yazışmalar, ön araştırma, soruşturma veya inceleme konusuyla ilgili olsa bile korumadan yararlanamaz."

Dow Kararı uyarınca, bir rekabet soruşturması kapsamında incelenecek belgelerde avukat-müvekkil gizliliğinden bahsedebilmek için (i) müvekkil ve avukat arasında bağımsız ilişkinin varlığı ve (ii) gizlilik kapsamında olduğu iddia edilen belgelerin savunma hakkına yönelik olması gerekmektedir. Buna göre, kuruma bağımlı çalışan avukatların (yani kurumun kendi hukuk departmanında çalışan avukatların) avukat-müvekkil gizliliğinden yararlanması mümkün olmayacaktır. Ayrıca, savunma hakkının kullanımıyla doğrudan ilişkisi olmayan ve herhangi bir yasa ihlaline yardım etmek veya bu ihlali gizlemek amacıyla yapılan yazışmalar da avukat-müvekkil gizliliğinin sağladığı korumadan yararlanamayacaktır.

Rekabet Kurulu'nun bu yaklaşımı ciddi eleştirilere maruz kalmıştır. Öncelikle, Rekabet Kurulu savunma hakkını oldukça geniş yorumlamaktadır. Soruşturma esnasında bağımsız bir avukattan alınan hukuki danışmanlık savunma hakkı kapsamında yorumlandığı gibi, soruşturma esnasında olmayıp kurumda kişisel hakları savunmaya yönelik alınan hukuki danışmanlık hizmetleri de Rekabet Kurulu tarafından savunma hakkına yönelik olarak yorumlanmaktadır. Rekabet Kurulu savunma hakkını geniş yorumluyor olsa dahi, bu yorumlamayı Rekabet Kurulu'nun yapması ne kadar yerindedir? Bağımsız bir avukat ile yapılan yazışmalar ve alınan hukuki danışmanlık hizmetlerine ilişkin belgelerin incelenmemesi dahi gerekirken, bu belgelerin incelenmesi ve savunma hakkına yönelik olup olmadıklarına ilişkin değerlendirmenin Rekabet Kurulu tarafından yapılıyor olması uygulamada keyfiyete sebebiyet verecektir.

Rekabet Kurulu'nun bir diğer dikkat çekici olan kararında ise Dow Kararı'nda anılan avukat-müvekkil gizliliği ilkeleri tekrarlanmış ve iadesi talep edilen belgeler savunma hakkının kullanımıyla doğrudan ilgili olmadıkları gerekçesi ile avukat-müvekkil gizliliği ilkesi kapsamında değerlendirilmemiştir. Rekabet Kurulu'nun bu karara karşı açılan iptal davasında, ilgili idare mahkemesi kararından kurum tarafından iadesi talep edilen belgenin, rekabet mevzuatının hangi hâllerde ihlal edilebileceğine ilişkin bir rapor olduğu anlaşılmaktadır. İdare mahkemesi, Rekabet Kurulu'nun söz konusu kararını hukuka uygun bulmamıştır. İdare mahkemesi mevzuata uyum raporunun da *"bağımsız avukattan hukuki danışmanlık alınmasına yönelik olarak hazırlanan evrak niteliğinde"* olduğu hükmüne varmıştır.

Bu durumda, mevzuata uyum raporlarının da avukat-müvekkil gizliliğinden yararlanması gerektiği kabul edilmelidir. Bu rehberin yayım tarihinde, idare mahkemesi kararına ilişkin Danıştay kararı henüz yayımlanmış değildir; bu kararı takip etmek Danıştay'ın da konuya yaklaşımını görmek açısından önem teşkil edecektir.

Soruşturma esnasında uygulanacak kurallar ile hak ve yükümlülüklerin bilinmesi kadar soruşturma tamamlandıktan sonra atılacak adımlar ve başlatılacak hukuki süreçler konusunda da bilgi sahibi olmak ve bu kapsamda kurum menfaatlerini en doğru şekilde koruyacak şekilde bir karar verebilmek için bu adımlarla ilgili mevzuatın ve hukuki imkânların bilinmesi de büyük önem arz etmektedir.

[17] Anayasa Mahkemesi Kararı, GK, T. 17.12.2015B. 2013/1631,
[18] Rekabet Kurulu Kararı, T. 02.12.2015, D. 2015-1-54, K. 15-42/690-259

8.2 İç Soruşturmalarda Kişisel Verilerin Korunması

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("**KVKK**") kişisel veri kavramını çok geniş tutmakta ve 3. maddesinde kişisel veriyi, kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgi olarak tanımlamaktadır. KVKK uyarınca, kural olarak, kişisel verilerin hukuka uygun bir şekilde işlenebilmesi için veri sahibinin açık rızası gerekmektedir. Ancak, bazı durumlar açık rızanın istisnasını oluşturmaktadır. Öncelikle, iç soruşturmalarda akıllara gelen ilk soru; çalışan e-postalarının işveren tarafından incelenip incelenemeyeceği ve bunun KVKK kapsamında değerlendirilip değerlendirilemeyeceğidir. Ayrıca bu konu sadece KVKK ile sınırlı olmayıp Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi ("**AİHM**") ve Anayasa Mahkemesi ("**AYM**") kararlarına da konu olmuştur. AİHM, 5 Eylül 2017 tarihli Barbulescu kararıyla işverenlerin, çalışanların kullanımına tahsis edilmiş bilgisayarlar üzerinde hak sahibi olduğunu ve bunlar üzerinde denetim yetkisi bulunduğunu ancak kişisel konuşmaların/e-postaların incelenmesinde özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmemesi için bazı koşulların sağlanması gerektiğini hüküm altına almıştır. Bu koşullar başlıca şöyledir:

- İşveren, çalışanlarının bilgisayarlarını inceleyebileceğini ve buna ilişkin tedbirler alabileceğini çalışanlarına bildirmiş olmalıdır.

- Çalışanların şahsi konuşmalarının incelenmesi hâlinde; iletişim akışının incelenmesi ve iletişim içeriğinin incelenmesi konuları birbirinden ayrılmalıdır.

- İşveren şahsi belgeleri inceliyorsa bu incelemeye ilişkin olarak haklı sebep göstermelidir.

- Çalışanların şahsi belgelerinin içeriğinin incelenmesinden önce özel hayat gizliliğinin ihlalinden daha az zarara yol açabilecek yöntemlerin var olup olmadığı araştırılmalıdır.

AYM de 10 Mayıs 2016 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanan kararıyla işverene çalışanların yazışmalarını inceleme yetkisi tanımaktadır. [19] AYM'nin bu sonuca ulaşırken değerlendirdiği olayda, çalışanlar tarafından imzalanmış iş yerinde uyulması gereken kurallara ilişkin yürürlükte olan İç Tüzük ve Bilgi Güvenliği Taahhütnamesi bulunduğu ve çalışanların işverenleri tarafından kendilerine iş için tahsis edilmiş olan bilgisayar, e-posta, internet kullanımı, telefon, iletişim programı, diğer IT kaynaklarını ve iletişim araçlarını zaruri ihtiyaçları aşan ölçüde kişisel amaçlı, eğlence niyetli, genel ahlaka, örf ve âdetlere aykırı şekilde kullanmayacakları hususunda işverenlerine karşı taahhüt altına girdikleri; ayrıca kurum yöneticileri tarafından başvuruculara haber verilmeksizin ve uyarıda bulunulmaksızın kullandıkları IT ve iletişim kaynaklarının her zaman takip altında tutulabileceği, yapılan yazışmaların ve iletişim kayıtlarının yedeklenebileceği, raporlanabileceği, gerekli durumlarda detaylı olarak incelenebileceği, el konulabileceği ve kullanım sınırlaması getirilebileceği hususunda da kabul beyanında bulundukları ve taahhüt verdikleri görülmektedir. AYM de kararını verirken tüm bu hususları gerekçesinde açıkça belirtip değerlendirmiştir. Bu kapsamda AYM'nin şu gerekçesi iç soruşturmada olası kişisel veri ihlallerinin önlenmesi bakımından önem teşkil etmektedir:

"İşverenlerin keyfi ve sınırsız bir şekilde çalışanların özel hayat alanlarına ve haberleşme hürriyetlerine yönelik müdahalelerde bulunabilmelerine izin veren düzenlemelerin, Anayasa'nın 11. ve 12. maddeleri kapsamında kabul görmesi mümkün olmamakla birlikte, anayasal hak ve özgürlüklerin sağladığı güvencelere, kanunlara, uluslararası sözleşmelere aykırı olmayacak şekilde işletmenin ticari gerekliliklerine ve disiplin anlayışına göre belirlenen kuralların açık bir şekilde yer aldığı düzenlemelerin bulunduğu ve bu düzenlemeler konusunda çalışanların önceden bilgilendirilip uyarıldığı durumlarda, kapsamı belirli şekilde çalışanların özellikle çalışma saatleri içinde birtakım haklarının kısıtlanması ve kuralların dışına çıkılmamaya zorlanması amacıyla tedbirler alınması makul görülebilir. Bu doğrultuda bir bilgilendirmenin ve uyarının yapılmadığı durumlarda, hak ve özgürlüklerine bir müdahalede bulunulmayacağı hususunda çalışanların makul bir beklenti taşıyacaklarının kabul edilmesi ve söz konusu hak ve özgürlüklerin sağladığı güvencelerden yararlandırılması gerekmektedir."

Yargıtay kararları da AYM'nin işverenlere tanıdığı inceleme yetkisini teyit eder niteliktedir:

"İşverenin kendisine ait bilgisayar ve elektronik posta adresleri ile bu adreslere gelen elektronik postaları her zaman denetleme yetkisi bulunmaktadır. Kaldı ki davacı işçinin özel işleri için işverenin izni olmadan bilgisayarı kullanması kabul edilemez. Bu sebeplerle, davalı işverenin bilgisayar verilerine delil olarak dayanmasında hukuka aykırılık bulunmamaktadır..." [20]

Bu doğrultuda, her ne kadar KVKK kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgiyi kişisel veri olarak kabul etse de konuya ilişkin AYM ve Yargıtay kararlarında mesai saatleri içerisinde, işverenin kendisine ait bilgisayar ve e-posta adresleri ile bu adreslere gelen e-postaları işverenin işçiye bu konuda önceden bilgi vermiş olması şartıyla her zaman denetleme yetkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Ancak, iç soruşturma süreçleri yürütülürken özellikle kurum bilgisayarları ve elektronik posta adresleri haricinde bir veri işleme işlemi gerçekleştirilecek ise, işveren tarafından gerçekleştirilecek veri işleme işleminin amaca hizmet eden, kapsamı sınırlı ve ölçülü bir veri işleme işlemi olmasına dikkat edilmelidir.

KVKK kapsamında bu konunun değerlendirildiği içtihat oluşturabilecek bir karar henüz yayımlanmamıştır. Ancak olası riskleri bertaraf etmek adına ilk seçenek olarak henüz bir soruşturma başlamadan önce işverenlerin çalışanlarından kişisel verilerinin işlenebileceğine ilişkin yazılı açık rızalarını almaları değerlendirilebilir. Ancak, hayatın olağan akışı gereğince, ilgili kişilerden açık rıza alınması bu soruşturmaların yapısı gereğince mümkün olmayabilecektir. Bu nedenle, kurumların, bu tarz süreçleri yürütürken iç soruşturmaların nasıl gerçekleştirileceği hakkında bir politika yayımlamaları ve çalışanlarının tamamına ulaştırmaları ve hatta mümkünse bunları okuyup anladıklarına dair yazılı bir teyit almaları uygun olacaktır. Böylece, çalışanlar potansiyel bir soruşturma kapsamında hangi kişisel verilerinin işleneceğini, bu verilerin kimlere aktarılabileceğini, bu verilerin hangi yöntemlerle toplanacağını, bunların ardındaki hukuki sebeplerini ve bu konudaki haklarını öğrenebilecek ve aydınlatma yükümlülüğü bu kapsamda da yerine getirilebilecektir.

Ayrıca, kurum nezdinde yürütülen iç soruşturmaların her bir olay özelinde, KVKK'de öngörülen istisnalardan birini sağlayıp

[19] Anayasa Mahkemesi Kararı, Başvuru No. 2013/4825, T. 24.3.2016

[20] Yargıtay 22. Hukuk Dairesi, T. 3.5.2016, E. 2016/6321, K. 2016/13143

sağlamayacağının araştırılması gerekmektedir. Bu istisnalardan biri olan "*İlgili kişinin temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla, veri sorumlusunun meşru menfaatleri için veri işlenmesinin zorunlu olması*" hâlinin olay bazında uygulanabileceği doktrinde taraf bulan bir görüştür. Bu görüş uyarınca, kurumun meşru menfaatlerinin korunması için yürütülen bir iç soruşturma, kişisel verisi işlenen çalışanın temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla ve ilgili veri işleme işleminin ölçülü, amaca hizmet eden ve gerekli olması hâlinde, çalışanın açık rızasının aranmayacağı bir durum oluşturabilecektir. Ancak, olay özelinde veri sorumlusunun meşru menfaati bulunmasında dahi kurumun KVKK'deki kişisel verileri işleme kural ve prensiplerini yerine getirme yükümlülüğü devam edecektir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, iç soruşturmalar esnasında kişisel verilerin işlenmesinde ihtiyatlı davranmak gerekmektedir. İlgili çalışanlardan açık rıza alınmamış olduğu hâllerde, KVKK uyarınca herhangi bir istisna kapsamında bulunup bulunulmadığı olay özelinde dikkatlice değerlendirilmelidir. Nitekim, istisnalar haricinde bulunan bir kişisel verinin kurum tarafından açık rıza alınmaksızın işlenmesi hâlinde, Kişisel Verileri Koruma Kurulu ("**Kurul**"), ilgili kurum aleyhine 37.000 Türk lirasından 1.400.000 Türk lirasına kadar idari para cezası verebilecektir.[21]

8.3 İç Soruşturma Sonrası Hukuki Süreçler ve Türk Yargısındaki Gelişmeler

İşverenin, yapılan bir iç soruşturma neticesinde kendisiyle ilgili usulsüzlük tespit edilen çalışan hakkında durum ve şartların gereklerine göre, cezai şikâyet de dahil olmak üzere çeşitli hukuki yollara başvurması mümkündür.

8.3.1 İş Hukuku Yaptırımları ve Tazminat Sorumluluğu

İlgili iç soruşturma neticesinde, işverenin elinde bulundurduğu delillerin niteliğine göre çalışanın iş akdinin haklı veya geçerli sebeple sonlandırılması mümkündür. Elde bulunan delillerin yeterli görülmemesi, herhangi bir delil bulunmaması veya karşılıklı mutabakatın tercih edilmesi hâlinde, iş akdinin her zaman ikâle yoluyla sona erdirilmesi de mümkündür. Zaman zaman durumun şartlarına göre ilgili çalışanın hemen ihbardan veya ciddi şüpheden sonra iş yerinden uzaklaştırılması tercih edilebilir. Böylelikle kurum içinde soruşturmanın ve delil toplamanın daha sağlıklı şekilde yürütülmesi hedeflenir. Bu hâllerde yani iç soruşturma başlamadan veya devam ederken çalışanın iş yerinden uzaklaştırılması için uygulamada "*garden leave*" adı verilen kurumdan yararlanılabilir. Bir nevi ücretli izin olarak değerlendirilebilecek bu uygulamanın Türk hukukunda birebir karşılığı olmasa da, işçinin rızasının alınmasıyla soruşturma süreci boyunca işçinin iş yerine gelmemesi sağlanabilir. Bu dönemde işçi maaşını almaya devam etmekte, ancak aktif bir biçimde iş yerine gelmemektedir.

Yapılan inceleme sonunda işçinin usulsüz işlem ve hareketleri hakkında bir kanaat getirilirse eldeki delillerin kuvvetine göre haklı nedenle fesih veya geçerli nedenle fesih imkânlarından birinin kullanılması gündeme gelecektir. Yargıtay, son dönemlerde uygulamada "şüphe feshi" olarak adlandırılan, yapılan incelemeler (örneğin işçinin değişen yaşam tarzı, çalışma arkadaşlarının güncel beyanları vb.) neticesinde ilgili işçinin objektif vakıa ve emareler kapsamında usulsüz işlemler yaptığı yönünde işverende kuvvetli şüphe bulunması hâlinde geçerli nedenle feshin kabul edilmesi gerektiğine yönelik kararlar vermiştir. Ancak yapılan incelemede işçi hakkında soyut bir şüphenin ötesine geçmeyen, sadece kuşkuyu gerektirecek bir sonucun ötesine geçilememesi hâlinde yine de ilgili işçiye duyulan güven zedelendiği için iş ilişkisine devam edilmek istenmiyorsa bu durumda ikale ile iş akdinin sonlandırılması yolu da değerlendirilebilir. Nitekim, iç soruşturma süreçlerinde esaslı unsur iç soruşturmanın etkin ve sağlıklı bir şekilde yürütülerek kurum içi düzenin tekrar sağlanmasıdır. İş hukuku anlamında atılacak adımlar da iç soruşturma süreçlerinin verimli bir şekilde sonlandırılmasını sağlayacak şekilde olmalıdır.

Ayrıca ilgili çalışanın kurumu maruz bıraktığı maddi zarar ve ayrıca itibar kaybının Türk Borçlar Kanunu'nun ilgili maddeleri uyarınca tazminin talep edilmesi mümkündür. İlgili çalışanın Türk Ticaret Kanunu ("TTK") uyarınca yönetici sıfatı bulunması hâlinde ise zarara şahsen sebebiyet veren veya TTK uyarınca tedbirli bir yöneticinin özen ve bağlılığını göstermekle yükümlü olduğu hâlde bu yükümlülüğünü yerine getirmemesi nedeniyle zarardan sorumlu kabul edilen yönetici hakkında da TTK hükümleri uyarınca tazminat sorumluluğunun gündeme gelmesi mümkündür.

8.3.2 Kurum Aleyhine Gerçekleştirilen Davranışların Cezai Yaptırımları

Kurum içi soruşturmaya neden olan suçlar, "beyaz yaka suçları" olarak adlandırılan ve uygulamada genellikle güveni kötüye kullanma veya dolandırıcılık olarak karşılaşılan suçlardır. Bu suçlar Türk Ceza Kanunu'nda ("TCK") düzenlenmektedir. Güveni kötüye kullanma suçunun nitelikli hâli TCK'nin 155/2. maddesinde düzenlenmiştir.[22]

"Başkasına ait olup da muhafaza etmek veya belirli bir şekilde kullanmak üzere zilyedliği kendisine devredilmiş olan mal üzerinde, kendisinin veya başkasının yararına olarak, zilyedliğin devri amacı dışında tasarrufta bulunan veya bu devir olgusunu inkâr eden kişi, şikayet üzerine, altı aydan iki yıla kadar hapis ve adlî para cezası ile cezalandırılır. Suçun, meslek ve sanat, ticaret veya hizmet ilişkisinin ya da hangi nedenden doğmuş olursa olsun, başkasının mallarını idare etmek yetkisinin gereği olarak tevdi ve teslim edilmiş eşya hakkında işlenmesi hâlinde, bir yıldan yedi yıla kadar hapis ve üç bin güne kadar adlî para cezasına hükmolunur."

TCK'nin 155. maddesine göre, yukarıda alıntılanan ikinci paragrafı kapsamında, yönetici konumunda olan kişilerin güveni kötüye kullanma suçunu işlemeleri hâlinde kurum ile aralarında ticari bir ilişki olması sebebiyle nitelikli hâlden ceza almaları gündeme gelecektir.

Türk mahkemeleri, yakın dönemlere kadar, kurum yöneticileri tarafından kuruma verilen zararlar nedeniyle yöneticilerin sorumluluğunu birer "ticari uyuşmazlık"

[21] Rehberin yayım tarihi olan 2020 itibariyle.

[22] TCK md. 155; 2019 yılında yapılan düzenlemeyle yargı paketiyle uzlaşma kapsamına alınmıştır.

niteliğinde değerlendirmekte ve bu doğrultuda cezai bir yaptırım uygulanamayacağı yönünde kararlar vermekteydi. Ancak, son dönemdeki mahkeme kararlarında "beyaz yaka suçları" işleyen kurum yöneticilerinin davalarının cezai boyutunun kabul edilerek, yöneticilerin cezai sorumluluğunun detaylıca incelendiği görülmektedir. Örneğin, Yargıtay 2014 yılında verdiği bir kararda, kurum yöneticisinin suçu işlediği sırada kurum bünyesinde yönetici olarak çalışması sebebiyle, nitelikli dolandırıcılık suçu işlediğine hükmetmiş ve ticari uyuşmazlıktan öteye geçerek yöneticinin davranışının suç teşkil ettiğini kabul etmiş ve yöneticinin mahkumiyetine karar vermiştir:

"Sanığın suç tarihinde katılan kurumda yönetici olarak çalıştığı ... hizmet ilişkisi çerçevesinde tahsil ettiği çek bedellerini uhdesinde tutarak, katılan kuruma iade etmediğinin tüm dosya kapsamına göre sabit olduğu dikkate alınarak, 5237 sayılı TCK'nin 155/2. maddesi gereğince sanığın mahkumiyetine karar verilmesi gerektiği..." [23]

Birden fazla kez güveni kötüye kullanma suçunun işlenmesi hâlinde de zincirleme suç hükümlerine uygulanacak ve bu oranda cezanın artırılması yoluna gidilecektir. Yargıtay, bu konuya ilişkin olarak kurumdan birkaç kez para alan yöneticinin zincirleme suç hükümleri uyarınca cezasının artırılması gerektiğine hükmetmiştir:

"Sanığın, farklı tarihlerde ... 1'den fazla kez katılan kurumdan para aldığının sabit olduğu dikkate alınarak; sanığın, 5237 Sayılı TCK'nin 43/1 maddesi kapsamında, aynı suç işleme kararıyla kanunun aynı hükmünü birden fazla ihlal ettiğinin anlaşılması karşısında, sanık hakkında ceza verilirken zincirleme suç hükümlerinin uygulanmayarak eksik ceza tayin edilmesi..." [24]

Özetle, Yargıtay'ın yeni yaklaşımı ile çalışanların usulsüz fiilleriyle kuruma zarar vermeleri hâlinde kuruma karşı tazminat ödemekle yükümlü olmaları ve aynı zamanda da TCK kapsamında hapis ve adli para cezasına mahkûm olmaları mümkün olacaktır.

[23] Yargıtay 15. Ceza Dairesi, T. 24.2.2014, E. 2012/17443, K. 2014/3288

[24] Yargıtay 23. Ceza Dairesi, T. 28.3.2016, E. 2016/3683, K. 2016/3454

TEİD

Etik ve İtibar Derneği

Ethics & Reputation Society

teid.org
Barbaros Mah. Mor Sümbül Sok. Varyap
Meridian Ofis ve Otel I Blok K:5 D:66
Batı Ataşehir - İstanbul