



TEİD
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

Bir Suistimalcinin Profili

2024

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

Anket katılımcı profili



%82

Anonim şirket çalışanı



%67

Uluslararası şirket çalışanı



%33

Sadece Türkiye'de faaliyet gösteren şirket çalışanı



%16

Üretim sektörü



%14

Banka/Finans sektörü



%8

Enerji sektörü

Araştırma konuları

Suistimale
uğrayan
şirketlerin
profili



Suistimalcilerin
demografik
özellikleri



Suistimalcilerin
karakteristik
özellikleri ve
yönelimleri



Suistimalin
ortaya çıkardığı
zararlar



Suistimalin
tespiti ve
incelenmesi



Suistimal
ve teknoloji
ilişkisi



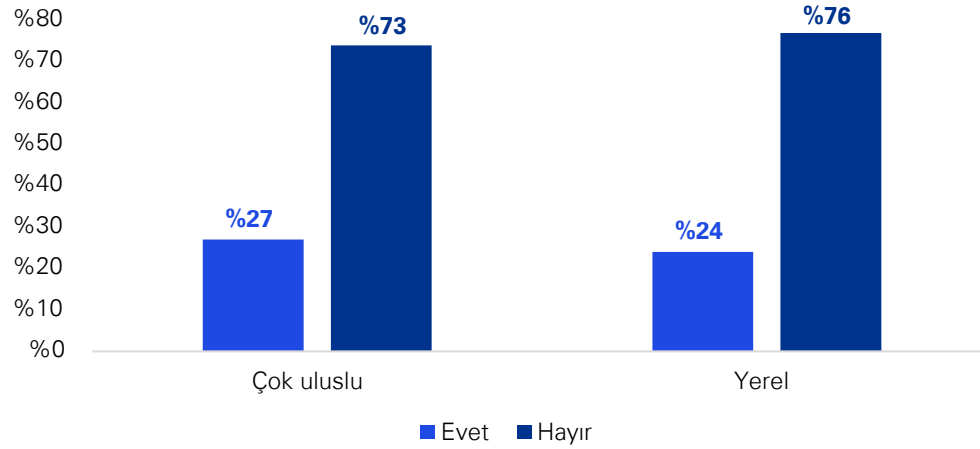


Suistimale uğrayan şirketlerin profili

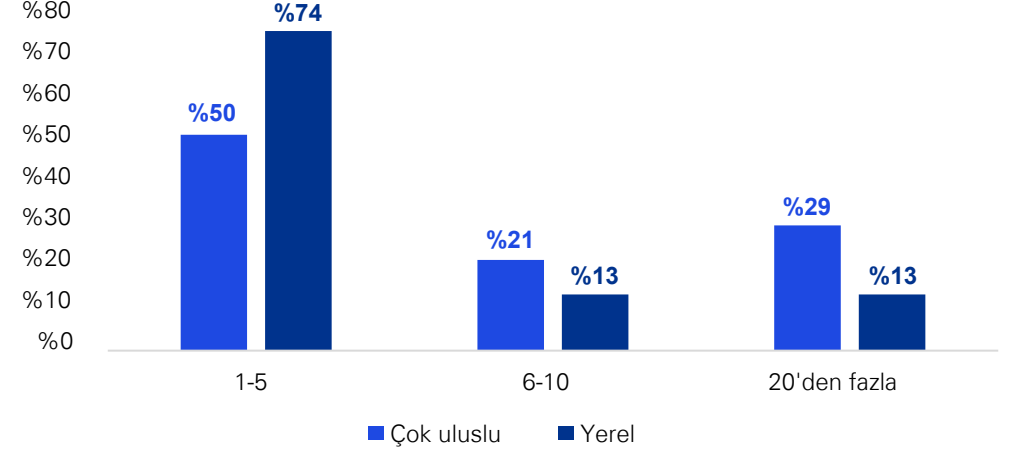
Son iki yıl içerisinde her dört şirketten birinde en az bir suistimal vakasının yaşandığı tespit edilmiştir.

Bir Suistimalcinin Profili 2024 anketine verilen yanıtlar dikkate alındığında, çok uluslu şirketlerin %27'sinde; yerel şirketlerin ise %24'ünde, son iki yıl içerisinde en az bir suistimal vakası yaşandığı görülmektedir.

Grafik: Son iki yılda şirket itibarına zarar veren ve mali kayba yol açan suistimal oranları



Grafik: Katılımcı şirketlerde son iki yılda karşılaşılan suistimal vakalarının sayısı



Son iki yıl içinde çalıştıkları kuruluşlarda suistimal vakası ile karşılaşan katılımcılar arasında, çok uluslu firmalarda çalışanların %50'si ve yerel firmalarda çalışanların %74'ü, 1-5 arası suistimal vakasıyla karşılaşmıştır. Diğer seçeneklere verilen yanıtlar dikkate alındığında, uluslararası şirketlerde karşılaşılan suistimal vakalarının sayısının yerel şirketlerinkilere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.



Suistimale uğrayan şirketlerin profili

Görsel: Şirketlerin çalışan sayıları



%21

10.000 üzeri
çalışana sahip şirketler



%29

101-1.000 arası
çalışana sahip şirketler



%29

1.001-10.000 arası
çalışana sahip şirketler



%21

1-100 arası
çalışana sahip şirketler

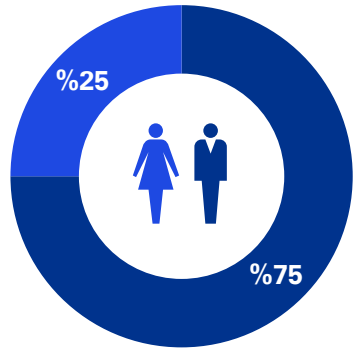
Suistimal vakalarının gerçekleşme oranı ile şirketlerin çalışan sayıları arasındaki ilişki incelendiğinde, 100 ile 10.000 arasında çalışanı bulunan şirketlerde suistimal vakalarının diğer şirketlere göre daha yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu organizasyonların ne tamamen tüm operasyonu kontrol edecek merkezi bir kontrol sistemine sahip olabilecek kadar küçük, ne de tüm kurumsal yönetim yapılarının olgunlaşacağı kadar büyük ölçekli şirketler olmalarından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.



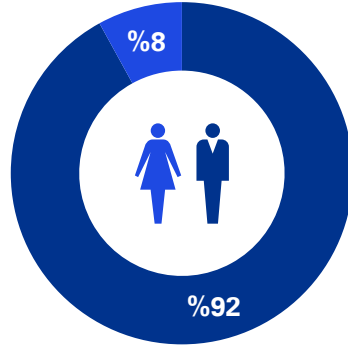
Suistimalcilerin demografik özellikleri

Suistimal vakalarının %75'inde failin erkek olduğu tespit edilmiştir.

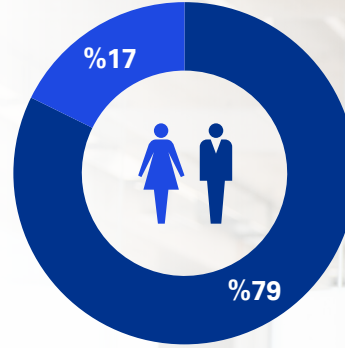
Görsel: Suistimalcilerin cinsiyet dağılımı



Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Türkiye 2024



Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Türkiye 2020



Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Global 2016

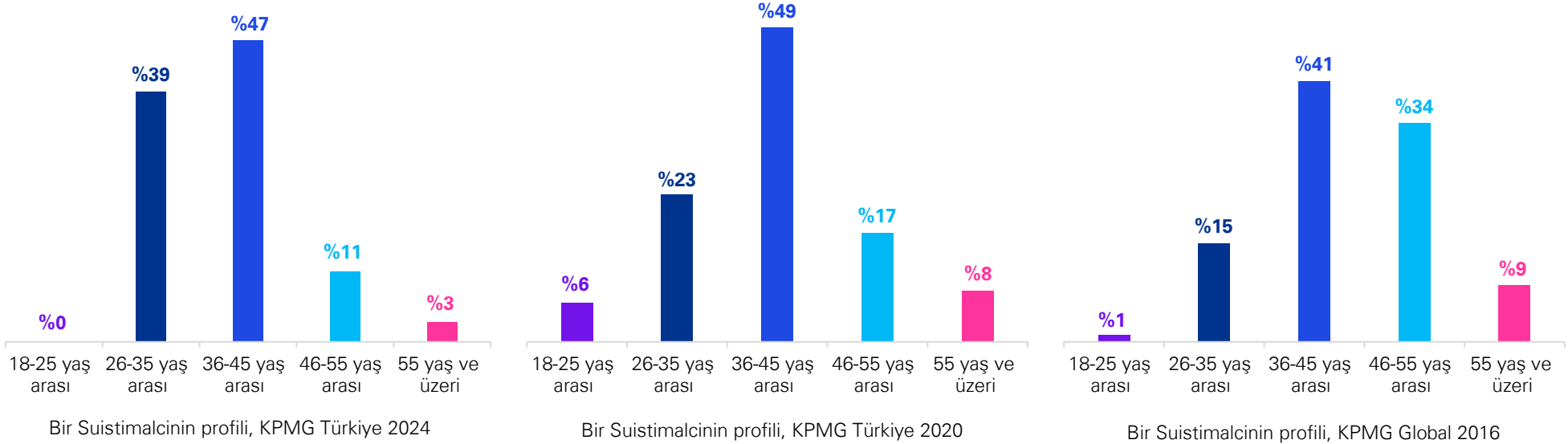
Suistimalcilerin cinsiyet oranlarına ilişkin veriler suistimal vakalarının ağırlıklı olarak erkekler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. 2016 yılında gerçekleştirilen uluslararası anket sonuçlarına göre suistimalcilerin %79'u erkek, %17'si kadın olarak belirlenmişken, KPMG Türkiye'nin 2020 anketinde bu oran %92 erkek ve %8 kadın olarak tespit edilmiştir. 2024 Türkiye anketine göre ise suistimalcilerin %75'i erkek, %25'i kadın olarak saptanmış olup genel olarak erkeklerin kadınlara göre daha fazla suistimal vakasına karıştığı gözlemlenmektedir.





26-45 yaş grubunda suistimal riskinin arttığı gözlemlenmektedir.

Grafik: Suistimalcilerin yaş dağılımı



2024 anket sonuçlarına göre, suistimalcilerin %47'sinin 36-45 yaş aralığında, %39'unun 26-35 aralığında, %11'inin ise 46-55 yaş aralığındaki kişiler olduğu anlaşılmaktadır. 2024 yılına benzer biçimde, 2020 yılında yine KPMG ve TEİD işbirliği ile Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre de suistimalcilerin yaygın olarak 26-45 yaş aralığındaki bireyler tarafından gerçekleştirildiği görülmüştür.

2016 yılında gerçekleştirilen global anket çalışmasının sonuçlarının Türkiye'de elde edilen sonuçlardan ayrıştığı görülmektedir. Türkiye'de suistimalcilerin genellikle 26-45 yaş aralığında olduğu görülürken, global anket sonuçlarında 36-55 yaş aralığında olduğu; dolayısıyla, daha deneyimli bir çalışan grubunun suistimale daha fazla yöneldiği anlaşılmaktadır.

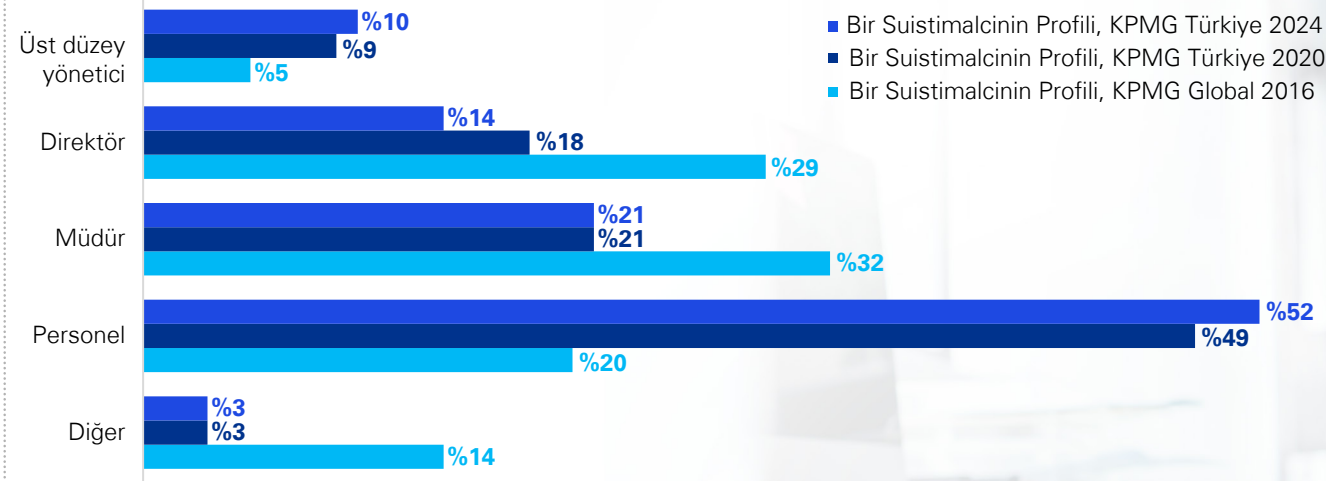


Suistimalcilerin demografik özellikleri

Suistimal faillerinin yarısının müdür altı pozisyonlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Anket kapsamında, suistimal vakalarının en çok hangi unvan seviyesinde görüldüğü ve suistimal potansiyeli açısından, yönetici pozisyonlarının mı yoksa yönetici altı pozisyonlardaki çalışanların mı kuruluşlar için daha büyük bir tehdit oluşturduğu incelenmiştir.

Grafik: Suistimalcilerin şirket içerisindeki unvanları



Suistimalcilerin %52'sinin yönetici yetkisini haiz olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir.

Türkiye'de yapılan 2020 ve 2024 araştırma sonuçları kıyaslandığında, yönetici yetkisi taşımayan çalışanların gerçekleştirdiği suistimal vakalarının benzer oranda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu oran 2020 yılında %49 iken 2024 yılında %52'ye yükselmiştir.

2016 yılında gerçekleştirilen uluslararası anket sonuçları ise yaş grafiği ile uyumlu şekilde daha tecrübeli ve yönetici kademesinde görev yapan çalışanların Türkiye sonuçlarına kıyasla suistimale daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır.

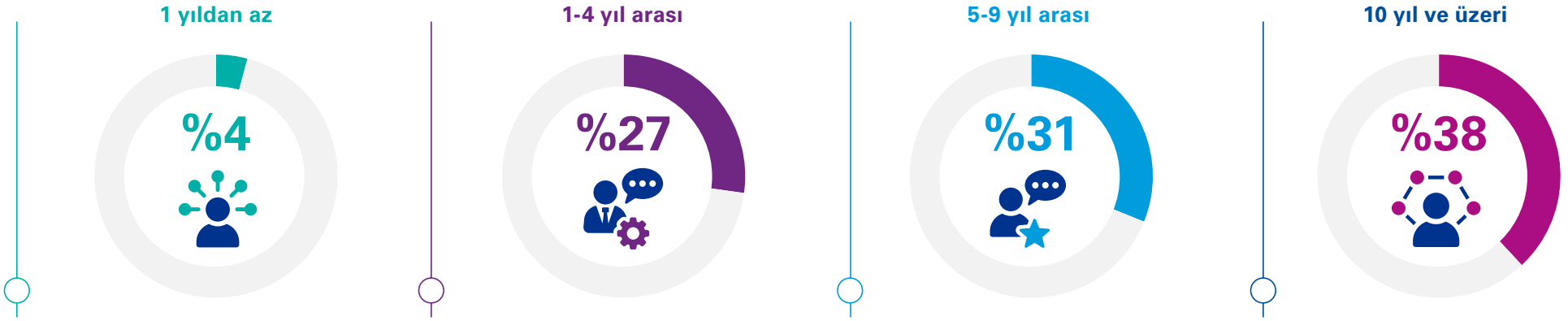




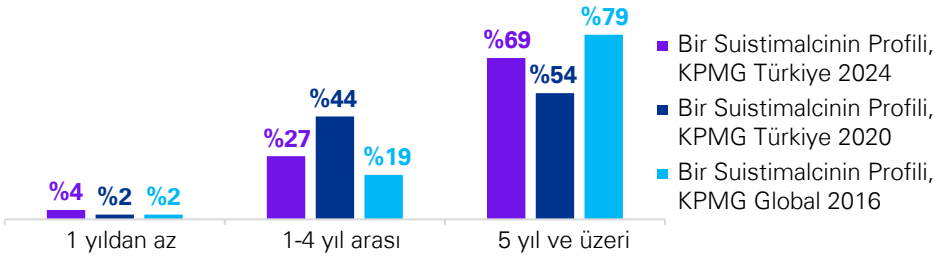
Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Çalışma yılı arttıkça suistimal riskinin de arttığı gözlemlenmektedir.

Görsel: Suistimalcilerin deneyim yılı



Grafik: Suistimalcinin şirkette çalışma süresi



2024 yılı anket sonuçları incelendiğinde çalışanın tecrübesi arttıkça suistimal potansiyelinin de benzer şekilde arttığı göze çarpıyor. Sonuçlara göre suistimal vakalarının neredeyse %40'ı 10 yıl ve daha uzun süredir görev yapan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Mağdur şirkette çalışma süreleri incelendiğinde ise 5 yıldan fazla süreyle çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

Oranlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanın deneyim yılı ve şirkette kalma süresi arttıkça suistimal potansiyelinin de benzer oranda arttığını görmekteyiz.

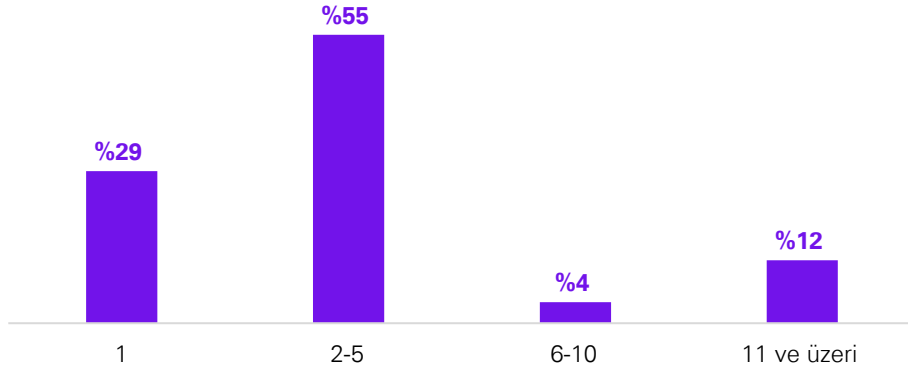


Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Tango yapmak için iki kişi gereklidir.

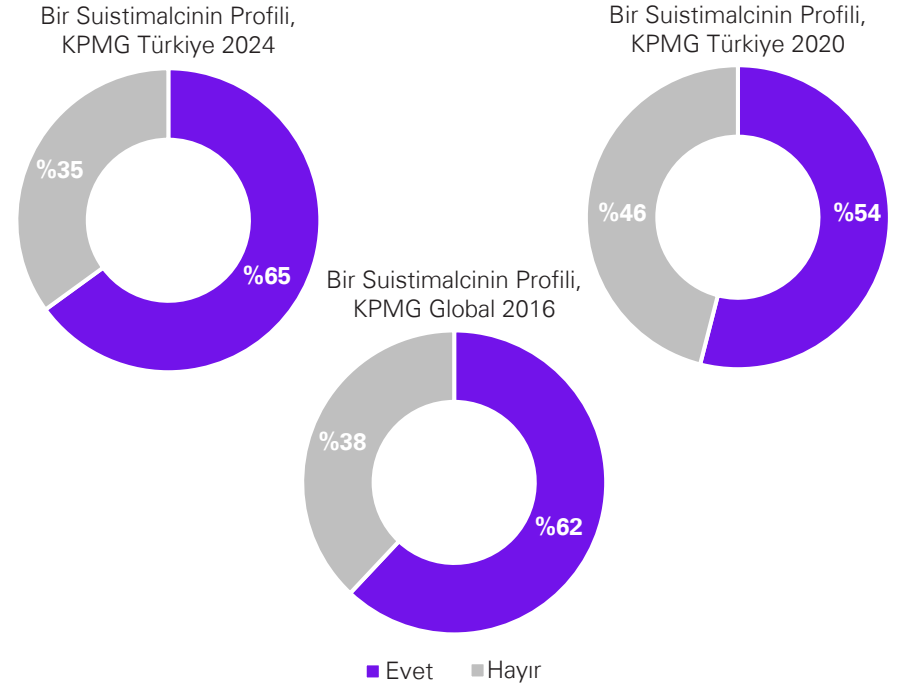
Pek çok kişinin gözünde suistimalciler, suçu işlemek için sadece kendi ustalıklarına ve kurnazlıklarına güvenen yalnız kurt imajı sergilese de anket sonuçlarına göre suçluların suistimali gerçekleştirirken büyük oranda diğer kişilerin yardımını almış oldukları gözlemlenmektedir.

Grafik: Suistimal vakasında yer alan kişi sayıları



Kaç kişilik işbirliklerinin söz konusu olduğuna baktığımızda 2-5 kişilik işbirliklerine olan ihtiyacın çok önemli bir paya sahip olduğunu ve bunu bireysel olarak gerçekleştirilen suistimallerin takip ettiğini söyleyebiliriz. Bulgular, suistimalin yaygın olarak işbirliği içinde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Görsel: Suistimalde işbirliğine ihtiyaç duyulması





Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Madalyonun İki Yüzü: Suistimalcilerin görünen ve gerçek yönleri

Suistimali gerçekleştiren kişilerin daha çok yalnız, despot, katı çalışanlardan oluştuğu zannedilebilir. Ancak işin aslı öyle değil...

Görsel: Suistimalcilerin görünen karakteristik özellikleri



Verilen yanıtlar suistimalcilerin karakteristik özelliklerini ağırlıklı olarak arkadaş canlısı, çevresi tarafından çok sevilen ve ikna yeteneğine sahip olarak betimlemektedir. Suistimalcilerin çoğunlukla sosyal ve ikna edici özelliklere sahip olmalarının, suistimal faaliyetlerini daha kolay gerçekleştirmelerine olanak sağladığı da anlaşılmaktadır.



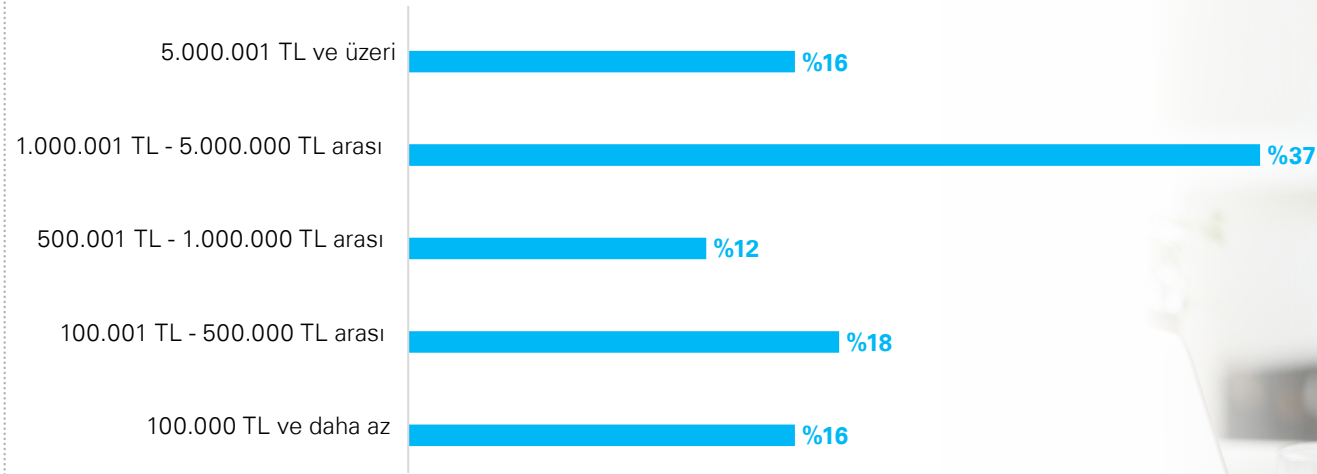
Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

Şirketlerin yarısında en az 1 milyon TL suistimal kaynaklı zarar görüldü.

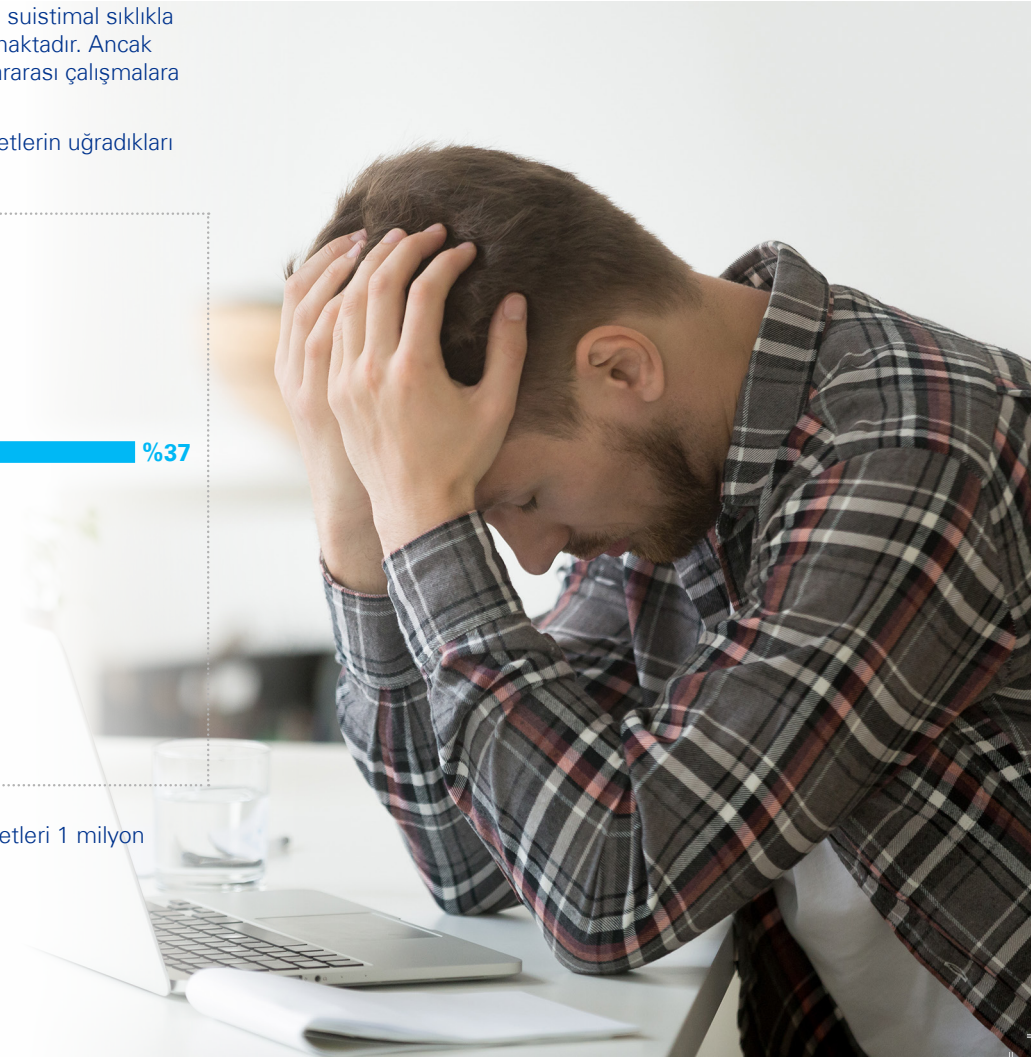
Suistimaller, dünya çapındaki tüm kuruluşları etkileyen küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki suistimal sıklıkla tespit edilemediğinden ve genellikle raporlanmadığından, küresel kayıpların tam kapsamını belirlemek zorlaşmaktadır. Ancak veriler bu sorunun göz ardı edilemeyecek boyutta olduğunu göstermektedir. ACFE tarafından yürütülen uluslararası çalışmalara göre, şirketlerin her yıl gelirlerinin %5'ini suistimal nedeniyle kaybettikleri tahmin edilmektedir.

Buradan hareketle, ankete yanıt veren katılımcıların son iki yılda karşılaştıkları suistimal vakaları sebebiyle şirketlerin uğradıkları zararları incelediğimizde kayda değer sonuçlara ulaşıyoruz.

Grafik: Suistimalin boyutu



Suistimal vakaları nedeniyle kuruluşların uğradığı zararlara bakıldığında, suistimallerin yarısından fazlasının şirketleri 1 milyon TL'den fazla maddi kayba uğrattığını görmekteyiz.





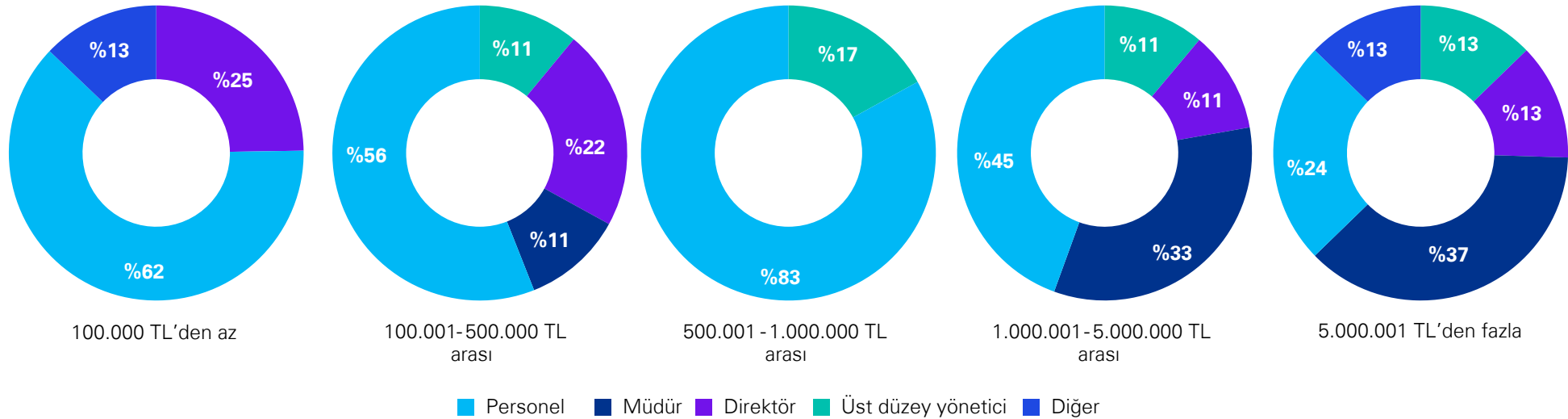
Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

Yönetici suistimalinin maddi etkisinin, diğer unvan seviyelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Suistimal nedeniyle maruz kalınan zararların analizi, özellikle 1 milyon TL üzerinde maddi kayıpla sonuçlanan suistimal vakalarında Müdür unvanlı çalışanların etkisinin belirginleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, organizasyon yapısının ve yönetim süreçlerinin kritik rolünü vurgulamaktadır.

Müdür ve üzeri unvanlı çalışanlar, genellikle stratejik karar verme süreçlerinde önemli bir yer tutmakta ve bu tür suistimallere karşı gerekli denetim ve kontrol mekanizmalarının yeterince etkin bir şekilde uygulanmaması sonucunda, organizasyonun maruz kaldığı riskleri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca, bu kişilerin geniş sorumluluk alanları, suistimal faaliyetlerinin tespitinde gecikmelere neden olarak finansal zararların artmasına yol açabilmektedir.

Grafik: Farklı unvan seviyelerinin sebep olduğu maddi etki





Zayıf İç Kontroller: Suistimalin başlıca sebebi

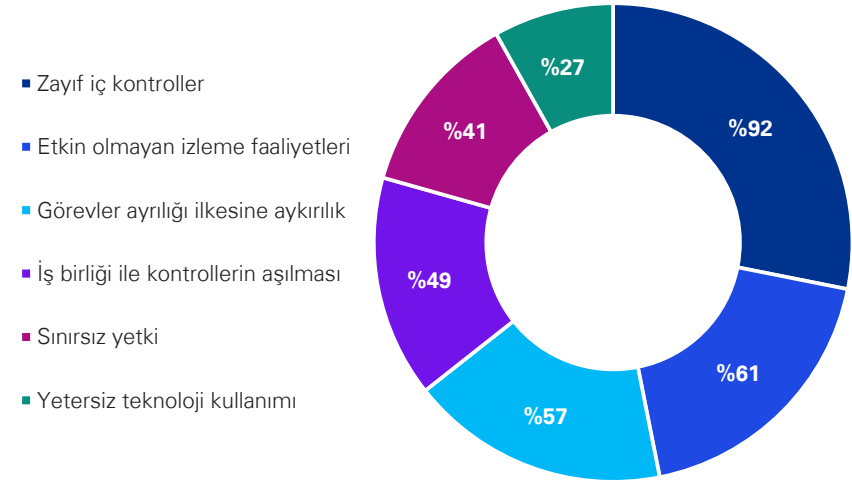
Mesleki suistimaller, tüm kuruluşlar için önlenmesi gereken önemli bir sorun ve bu sorunu yönetmek her geçen gün geçmişe kıyasla daha fazla yatırım yapmayı, süreçlerde yeni ve etkin kontroller tesis etmeyi gerektiriyor.

Anketimizde katılımcılara, yaşanan suistimal vakaları karşısında benimsenen iç kontrol yapılarını anlamak ve bu kontrollerin etkinliğini ölçmek amacıyla sorular yöneltilmiştir.

Grafik, ankete verilen yanıtların %92 gibi çok yüksek bir oranla suistimalin ortaya çıkmasındaki en önemli etken olarak zayıf iç kontrol ortamını işaret ettiğini göstermektedir. Bunu sırasıyla %61 ile etkin olmayan izleme faaliyetleri ve %57 ile görevler ayrılığı ilkesine aykırılık takip etmektedir.

Verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere, teknoloji kullanımının yetersizliği nedeniyle suistimal meydana geldiği durumlar diğer seçeneklere kıyasla daha az tercih edilmiştir. Buradan hareketle, suistimali önlemek için, gelişmiş teknolojik araçlar yerine temel kontrol eksikliklerine odaklanmak ve temel iç kontrolleri tasarlamak, suistimalle mücadelede daha etkili bir savunma hattı oluşturulmasını sağlayabilir.

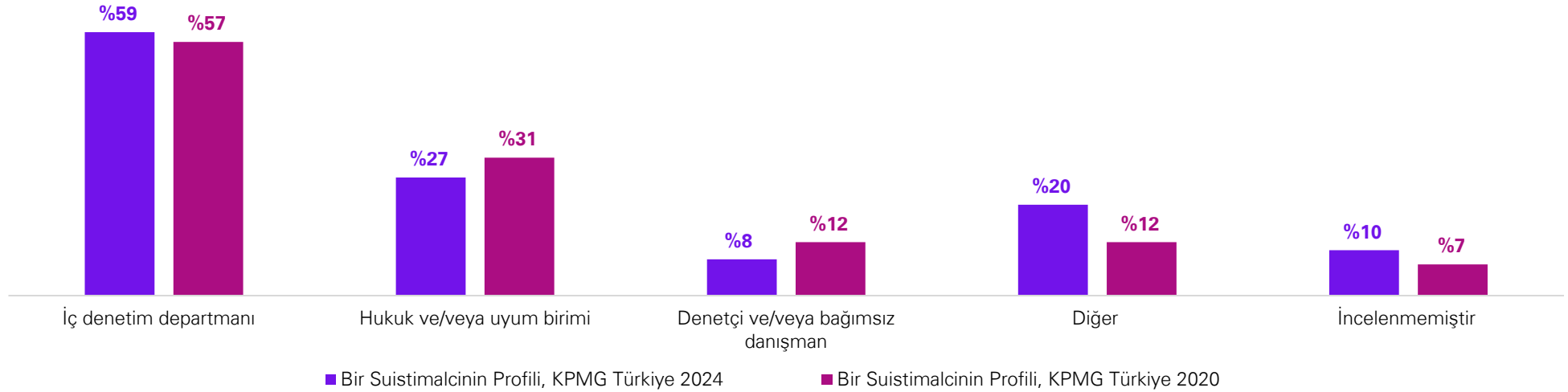
Grafik: Suistimallerin meydana gelmesine sebep olan faktörler





Suistimal vakalarının incelenmesinde iç denetim departmanlarının rolü kritik öneme sahiptir.

Grafik: Suistimal vakalarını inceleyen birimler



Tespit edilen suistimal vakalarının %59 oran ile en çok iç denetim departmanları tarafından incelendiği görülmektedir. Diğer yandan vakaların %27'si hukuk ve/veya uyum birimleri tarafından değerlendirilirken, %8'i bağımsız denetçi ve/veya danışmanlarca incelenmektedir. Bu durum Türkiye'de gerçekleştirilen 2024 araştırma sonuçlarının da 2020 araştırma sonuçlarıyla uyumlu olduğunu ve genellikle suistimallerin incelenmesinde bu üç tarafın öne çıktığını göstermektedir.

Diğer yandan, suistimal vakalarının %10'unun herhangi bir incelemeye tabi tutulmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, potansiyel risklerin göz ardı edilmesine ve suistimal faaliyetlerinin devam etmesine yol açabilir. Dolayısıyla, bu vakaların sistematik bir şekilde ele alınması ve denetim süreçlerinin güçlendirilmesi, organizasyonların finansal güvenliğini artırmak için kritik öneme sahiptir.



Suistimalin tespiti
ve incelenmesi

Suistimal sonrası aksiyonlarda süreç iyileştirmeleri öne çıkmaktadır.

Grafik: Yapılan inceleme sonucunda alınan aksiyonlar ve edinilen tecrübeler



Suistimal vakaları tespit edildikten sonra suistimale maruz kalan şirketler tarafından büyük ölçüde önlem alındığı ve alınan önlemlerde öne çıkan konuların, kontrollerin iyileştirilmesi ve disiplin aksiyonlarının alınması ya da hukuki süreçlerin başlatılması olduğu anlaşılıyor.

Bununla birlikte, firmaların yaklaşık %37'sinin maruz kaldığı maddi zararı hiçbir şekilde tahsil edemediği, %22'sinin ise kısmi tahsilat yapabildiği; buna karşılık, maruz kaldıkları zararın tamamını tahsil edebilen şirketlerin oranının yalnızca %10 olduğu görülmektedir.



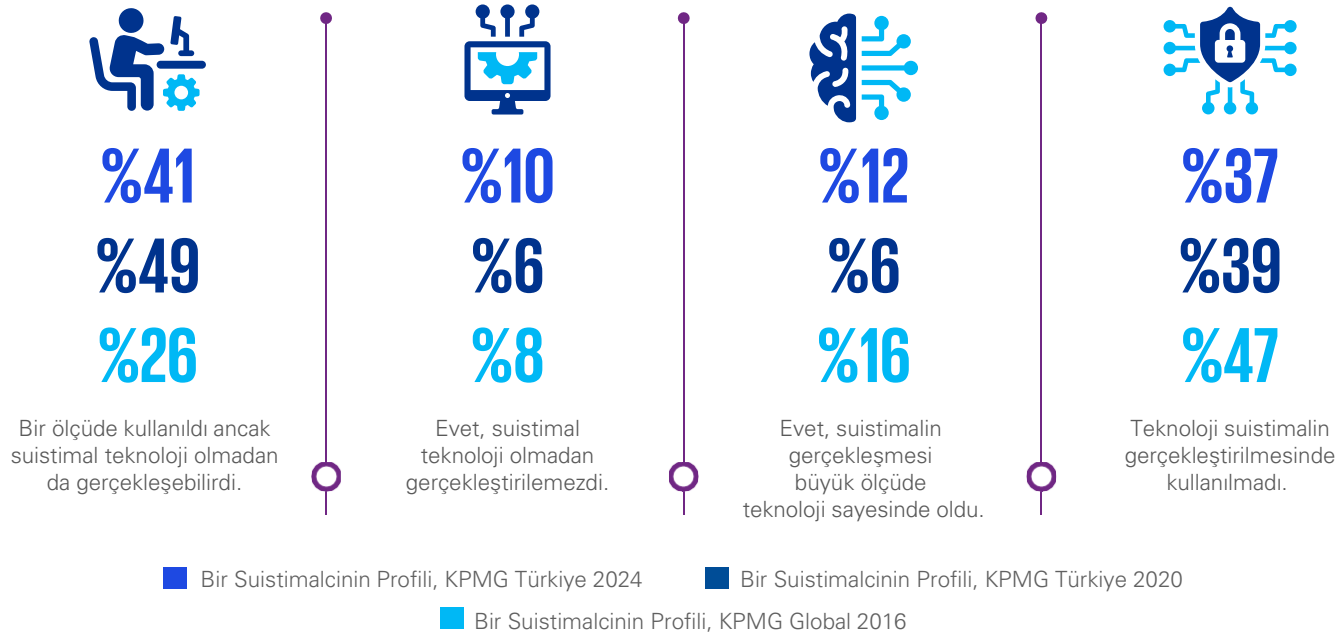
Suistimal ve teknoloji ilişkisi

Teknoloji: Suistimalciler için hem araç hem de engel

Suistimal vakalarında teknolojinin kullanım sıklığını sorguladığımızda, teknoloji olmadan da suistimalerin gerçekleştirilebileceğini savunanların oranının %41 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, teknoloji hâlâ yaygın bir suistimal aracı olarak algılanmasa da, 2020 yılından bu yana Türkiye’de teknolojiyi bir suistimal aracı olarak kullanan vakalarda bir artış gözlemlenmektedir.

Bulgular, zaman içinde teknolojinin Türkiye’de de 2016 yılına ait uluslararası sonuçlara yakınsayan bir şekilde daha sık başvurulan bir araç haline geldiğini göstermektedir. Geleneksel yöntemlerle suistimalerin gerçekleştirilebileceği bilinse de, teknolojinin giderek daha fazla fırsat sunduğu ve suistimalci davranışlarının evrimine katkıda bulunduğu unutulmamalıdır.

Görsel: Teknolojinin, suistimalin gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanımı

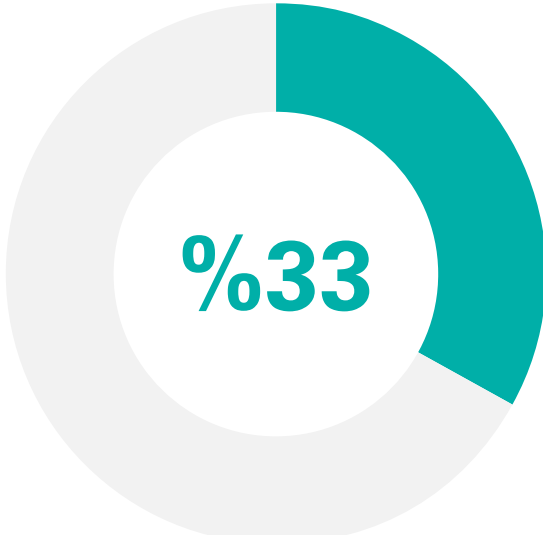




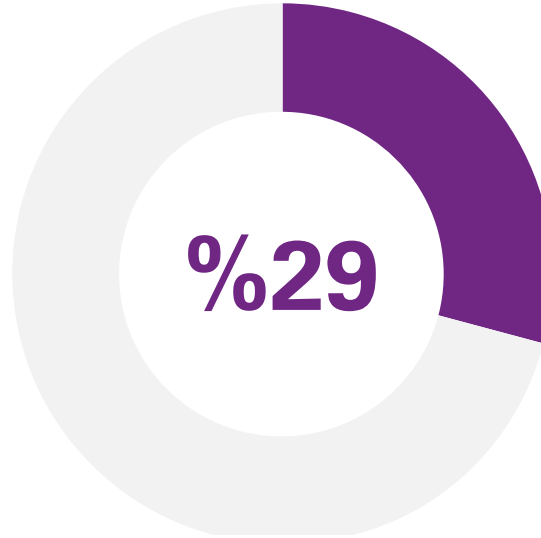
Suistimal ve
teknoloji ilişkisi

Görsel: Suistimalin gerçekleşmesinde teknolojinin kullanımı

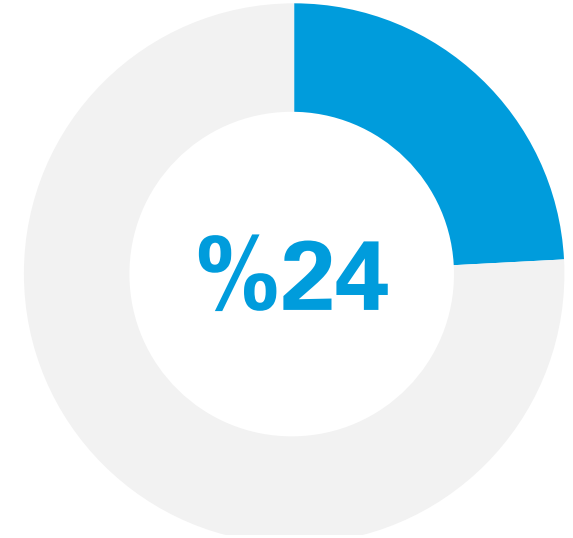
E-posta ya da başka bir
mesajlaşma platformu üzerinden
hatalı ya da sahte bilgi sağlandı



Muhasebe kayıtlarında
hatalı ya da sahte
bilgiler yaratıldı



Şirketin
bilgisayar sistemlerine erişim
izinleri suistimal edildi



Teknolojik ilerlemeler, şirketlerin suistimale mücadele konusunda daha güçlü mekanizmalar geliştirebilmelerine yardımcı olurken, bazı suistimalciler için de içeri sızabilecekleri açıkları bulmada bir araç olabilmektedir. Araştırma sonucuna göre, suistimalerin %33'ü raporlama ve bilgilendirme süreçlerinin tahrif edilmesi, %29'u muhasebe kayıtlarının tahrif edilmesi, %24'ü ise sistemlere yetkisiz erişim amacıyla, aracı olarak kullanılmıştır.

Suistimallerden Çıkarılan Dersler ve Yol Haritası

Suistimal, şirketlerin hem maddi hem de itibari olarak zarar görmesine ve paydaşlar arasındaki güvenin sarsılmasına neden olur. Bu çalışma, suistimalin farklı boyutlarını inceleyerek, şirketlerin karşılaştığı riskleri ve bu risklerin etkin yönetimi için önemli faktörleri ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarından hareketle, suistimal vakalarının, genellikle zayıf iç kontrol ortamlarına sahip ve izleme ile denetim faaliyetlerinin yetersiz olduğu şirketlerde ortaya çıktığı söylenebilir. Bulgular, suistimalin büyük ölçüde şirket içi çalışanlar tarafından kişisel fayda sağlama isteği ve uygun fırsatları değerlendirme eğilimi ile gerçekleştirildiğini ve çalışanların şirketteki tecrübe yılı arttıkça suistimal potansiyelinin yükseldiğini göstermektedir. Özellikle uzun süreli çalışanların suistimal potansiyelinin daha yüksek olması, şirketlerin en önemli kıymeti konumundaki deneyimli personeline yönelik güveninin sarsılmasına yol açabilir.

Suistimal vakaları, finansal kayıplara neden olurken şirketlerin itibarının zedelenmesine de neden olur. İncelenmeyen, soruşturulmayan veya göz ardı edilen her bir suistimal vakası, sadece mevcut riskleri artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirket kültüründe etik değerlerin zayıflamasına da yol açar. İzleme faaliyetlerinin etkin olmaması ve görevler ayrılığı ilkesine aykırılık gibi faktörler de riskleri artıran diğer unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu doğrultuda, şirketlerin suistimal risklerini azaltmak ve önlemek için iç kontrol sistemlerini güçlendirmeleri ve görevler ayrılığı ilkesine sıkı bir şekilde uymaları kritik öneme sahiptir. Zira zayıf kontrol ortamlarının ve iş akışındaki kontrol eksikliklerinin suistimal riskini doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. İç kontrollere ek olarak, çalışanlara düzenli eğitimler vererek suistimal farkındalığını artırmak ve etik davranışı teşvik etmek, şirket kültürünü olumlu yönde etkileyerek suistimallerin önüne geçmeye katkı sağlayacaktır. Diğer yandan, teknolojik araçların etkin kullanımıyla izleme ve denetim faaliyetlerini geliştirmek, suistimal risklerinin erken tespitine yardımcı olacaktır.

Yapılan araştırmalar, suistimal riskini azaltmak için iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi, görevler ayrılığı ilkesine sıkı bağlılık ve etik farkındalık eğitimleri gibi önleyici tedbirlerin hayati önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu önlemlere yapılacak yatırımın, suistimal vakalarının şirketler üzerinde yaratabileceği maddi ve itibari zararlardan daha az maliyetli olduğu açıktır. Ayrıca, teknolojik araçların izleme ve denetim süreçlerine entegre edilmesi, risklerin erken tespit edilmesine olanak tanıyarak, şirket kültüründe etik değerlerin güçlendirilmesine de katkı sağlayacaktır.

