



1988 yılında kurulmuş olan ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) dünyanın en büyük suistimalle mücadele örgütü ve bu konuda başta gelen eğitim ve öğretim sağlayıcısıdır.

ACFE ilk defa 1996 yılında "İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Rapor" adlı iş suistimalinin maliyeti, yöntemleri ve mağdurlar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasını yayımlamış ve böylece dünya, iş suistimalinin oluşma biçimleri ve bu tehdidin finansal etkileri hakkında gerçek anlamda bilgi sahibi olmuştur.

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (USİUD) 2007 yılında ACFE'nin Türkiye temsilcisi olarak kurulmuş ve kuruluşundan bugüne ülkemizde suistimal farkındalığının artırılması, suistimal inceleme uzmanlarının yetiştirilmesi ve desteklenmesi, etik ve hukuk düzeninin oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde öncü ve referans kurum kimliğini sağlamak vizyonu ile hareket etmiştir.

ACFE Türkiye – USİUD olarak ilk defa 2014 sürümünü Türkçe olarak yayımladığımız "İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Rapor" çalışmasının bu defa 2016 sürümünü yayımlıyoruz. Bu rapor, neticeleri birlikte değerlendirildiğinde, iş suistimali üzerine bugüne kadar yapılmış en kapsamlı çalışmanın ürünüdür. Bu çalışma, Türkiye'den ve dünyanın dört bir yanından suistimal inceleme uzmanlarının raporladığı 2.410 iş suistimali vakasının detaylı analizlerini içermektedir. Rapor; incelenen vakalarda suistimalin nasıl gerçekleştirildiği, nasıl tespit edildiği ve kurumların bu riski önlemede ne tür tedbirler alması gerektiği konusunda kıymetli bilgiler sağlamaktadır.

Ülkemiz genelinde suistimal farkındalığını arttıracağını düşündüğüm bu çalışmayı; tüm ticari ve resmî kurumlara, suistimalle mücadele işiyle uğraşanlara, akademisyenlere, medyaya ve halkımıza sunmaktan ACFE Türkiye – USİUD adına kıvanç duyuyorum. Birçok çalışmada ve sunumda referans olarak kullanılacak bu araştırmanın Türkçeleştirilmesi yoluyla "Suistimale karşı birlikte mücadele ediyoruz" mottomuza yaptıkları çok önemli katkı ve hizmetten dolayı başta çevirmenler Hande ÖLÇEROĞLU ve Kıvılcım GÜNBATTI olmak üzere editörler Özge AŞÇIOĞLU ve Dr.Murat AYAZ, Genel Sekreterimiz Gökhan YILMAZ ve katkıda bulunan değerli arkadaşlarıma içtenlikle müteşekkirim.

Bunun yanında, bu çalışmanın yayımlanması ve paylaşılması konusunda destek veren ve suistimal ile mücadele çalışmalarımızda Derneğimizin faaliyetlerine katkılarını esirgemeyen KPMG Türkiye firmasını ve değerli çalışanlarını ACFE Türkiye- USİUD adına kutlar, kendilerine teşekkür ederim.

Murat OLTULULAR, CFE

ACFE Türkiye

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği

Yönetim Kurulu Başkanı



KPMG, dünyada 152 ülkede 189.000'den fazla çalışanıyla denetim, danışmanlık ve vergi alanında müşterilerine katma değer yaratarak üstün nitelikli servis sunan bir profesyonel hizmet şirkettir. KPMG varlık nedenini "güveni yaratır, değişime güç katar" şeklinde tanımlamaktadır.

Gerçekleştirdiğimiz projelerde sürekli olarak kaliteli ve kusursuz bir hizmet sunmaya odaklanırken, uzun vadeli ve sürdürülebilir bakış açımızı koruruz. Disiplinler arası çalışarak, uyumlu bir iş birliği ile hareket ederiz. Kaliteyi, tutarlılığı ve verimliliği sürekli geliştirirken, müşteri önceliğimizi tutkuyla sürdürürüz. Tutkulu ve amacımıza bağlı bir şekilde müşterilerimizle omuz omuza çalışırken; yenilikçi yaklaşımımızı ve derin uzmanlığımızı gerçek sonuçlar yaratmak üzerine entegre ederiz. Ancak her şeyin ötesinde, bütün bunları yaparken etik değerlerimizden ve doğruluktan asla ödün vermeyiz.

Türkiye'deki faaliyetlerine 1982 yılında başlayan KPMG Türkiye bugün 1.000'den fazla çalışanı ve İstanbul, Ankara ve İzmir'deki ofisleri ile yerel ve küresel pek çok şirkete denetim, danışmanlık ve vergi alanında profesyonel hizmetler sunmaktadır. KPMG küresel ağının bir parçası olarak faaliyet gösterdiğimiz alanlarda küresel bilgiye erişmekteki üstünlüğümüzü hizmet kalitemizi ve müşterilerimize kattığımız katma değeri arttırmada kullanıyoruz.

KPMG olarak ürettiğimiz fikir liderliği yayınlarımızla her bir sektöre ya da hizmet alanımıza özel deneyim ve uzmanlığımızı ortaya koyuyoruz. Bunun en güzel örneklerinden biri de KPMG Suistimal İnceleme Uzmanları tarafından hazırlanan "Bir Suistimalcinin Profili" raporu. İlki 2010 yılında yayınlanan raporun üçüncüsünde, KPMG uzmanlarının 2013 yılı Mart ayı ile 2015 yılı Ağustos ayları arasında gerçekleştirilen suistimal incelemelerinden edindikleri bilgiler yer alıyor. Raporda, 81 ülkeden 750 farklı suistimalci profilini inceliyor ve tipik bir suistimalcinin öne çıkan özellikleri, suistimalin türleri, kolaylaştırıcı unsurlar, suistimalcilerin motivasyon kaynakları, tespit etme yolları gibi pek çok önemli bilgiyi bir arada sunuyor.

Bir Suistimalcinin Profili raporumuzu destekleyen sonuçlar içerdiğine inandığımız ACFE'nin "İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporu" nu da kendi çalışmalarımızda referans alıyoruz. Bu sebeple siz değerli suistimal inceleme uzmanlarının da bu değerli çalışmayı kullanacağına ve yararlanacağına inanıyoruz.

Keyifle okumanız dileğiyle.

İdil GÜRDİL, CFE, SMMM, CPA, CRMA

KPMG Türkiye

Danışmanlık Bölümü Şirket Ortağı

Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Lideri

İŞ SUİSTİMALİ VE İSTİSMAR ÜZERİNE ULUSLARA RAPOR

2016 KÜRESEL SUİSTİMAL ÇALIŞMASI



Başkandan Mektup



ACFE'nin kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA 1996'da ilk İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluşlara Rapor'un yayımlanma sürecini yönetmiştir. Bu çalışma gerçekten çığır açıcı bir eser olmuştur. Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları tarafından sağlanan gerçek vaka bilgilerini analiz eden rapor; iş suistimalinin maliyeti, failleri, mağdurları ve bu suçların işlenmesinde kullanılan çeşitli yöntemler üzerine istatistiki veriler sunmuştur. Bu, türünün ilk örneği olan bir çalışmaydı ve 1996 raporundaki bulgular; iş suistimali ve istismarın kurumları nasıl etkilediğine dair bugün bildiklerimizin büyük ölçüde dayanağı olmaya devam etmektedir.

Bazı okuyucular için iş suistimali hakkında yirmi yıl önce ne kadar az şey bildiğimizi anlamak yahut hatırlamak zor gelebilir; ancak ilk raporun yayımlanmasına kadar suistimalin maliyeti, sıklığı, yöntemleri veya herhangi başka bir yönü hakkında neredeyse hiçbir istatistiki bilgi bulunmuyordu. Suistimal inceleme alanında çalışanlar sorunun çok büyük olduğunu bilseler de; hiç kimse bunun tam olarak ne kadar büyük olduğunu tam olarak söyleyemiyor ve bu durum, kurumlara ve müşterilere karşı karşıya oldukları muazzam tehdidi anlatabilmeyi çok güç kılıyordu.

Eğer Uluşlara Rapor'un suistimalle mücadele camiasına yapmış olduğu bir büyük katkı varsa; bu, suistimal riski hakkındaki genel farkındalık düzeyini arttırmadaki yardımıdır. Bugün; tüm ticari işletme ve kamu kurumlarının, suistimalin baş etmek zorunda oldukları bir tehdit olduğunu idrak ettikleri bir dünyada yaşıyoruz. 1996'da ise bu durum kesinlikle böyle değildi. Bu suçların önlenmesi ve tespit edilmesi hala zorlu bir görev; ancak tehdidin farkında olmak birinci adımdır ve raporun son sekiz sürümünde yer alan bilgilerin tüm dünyadaki suistimalle mücadele profesyonelleri tarafından çalışanlarını ve müşterilerini eğitmek için kullanıldığını bilmekten onur duymaktayız.

ACFE adına, Uluşlara Rapor'un dokuzuncu ve şimdiki kadarki en kapsamlı çalışmamız olan 2016 sürümünü sunmaktan iftihar duyuyorum. İnanıyorum ki; raporda yer alan bilgiler suistimalle mücadele uygulayıcıları, iş liderleri, kamu görevlileri, akademisyenler, medya ve iş suistimali kaynaklı muazzam ekonomik tehdidi anlamak hususunda ilgi sahibi herkes nezdinde büyük bir kıymete sahip olacaktır.

James D. Ratley, CFE

Başkan
Association of Certified Fraud Examiners

İçindekiler

Yönetici Özeti.....	4	Suistimalcinin Görev Süresi	54
Giriş.....	6	Suistimalcinin Görev Yeri.....	55
İş Suistimalinin Maliyeti	8	Suistimalcinin Görev Yerine Göre Suistimal Türleri.....	56
Yetersiz Verilere Dayanılarak Suistimal Kaynaklı Toplam Kayıp Tutarının Yansıtılması	8	Suistimalcinin Cinsiyeti	57
Bildiğimiz Suistimal Maliyetleri	8	Coğrafi Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti.....	57
Kayıpların Dağılımı	9	Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Medyan Kayıp Tutarı.....	58
İş Suistimali Nasıl İşleniyor?.....	10	Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Konumu	58
Suistimal Türlerinin Kesişimi	13	Suistimalcinin Yaşı.....	60
Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Türleri.....	14	Suistimalcinin Eğitim Düzeyi.....	61
Bölgelere Göre Suistimal Türleri	14	İşbirliği Etkisi	62
Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakaları	16	Suistimalcilerin Mağdur Kurumla İlişkisine Göre Suistimal- de İşbirliği.....	63
Suistimal Türlerinin Devam Süresi	17	Suistimalcinin Adli Sicil ve İş Sicili Geçmişi	66
Suistimal Türlerini Gizleme Yöntemleri.....	19	Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi	66
Suistimalin Tespiti.....	20	Suistimalcinin İş Sicili Geçmişi.....	67
İş Suistimallerinin İlk Tespiti	20	Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar.....	68
Suistimalin Küçük İşletmelerde İlk Tespiti.....	22	Suistimalcinin Konumuna Göre Davranışsal Kırmızı Bayrak- lar.....	69
Bölgeye Göre Tespit Yöntemi	23	Suistimal Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar	70
Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi	25	Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Davranışsal Kırmızı Bayrak- lar.....	71
İhbarların Kaynağı.....	26	Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar	72
İhbar Hatlarının Etkisi	27	İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar	73
İhbarcı Tarafından Kullanılan İhbar Mekanizması	28	Vaka Sonuçları	74
İhbarcılar Suistimali İlk Olarak Kime Bildiriyor?	29	Cezai Kovuşturmalar.....	74
Mağdur Kurumlar	30	Hukuk Davaları	76
Kurum Türü.....	30	Kayıpların Tazmini	77
Devlet Kurumunun Düzeyi.....	31	Suistimalciye Karşı Alınan Aksiyon.....	78
Kurumun Büyüklüğü.....	32	Mağdur Kuruma Verilen Cezalar.....	78
Küçük İşletmelerde Suistimal Yöntemleri.....	33	Yöntem	80
Kurumun Sektörü	34	Analiz Yöntemi	81
Sektöre Göre Suistimal Türleri	36	Veriyi Kim Sağladı?	81
Sektöre Göre Yolsuzluk Vakaları	37	Katılımcıların Ana İstigal Konusu	81
Mağdur Kurumlarda Suistimalle Mücadele Kontrolleri	38	Suistimal İnceleme Görevinin Yapısı	82
Küçük İşletmelerde Suistimalle Mücadele Kontrolleri	39	Deneyim	82
Coğrafi Bölgelere Göre Suistimalle Mücadele Kontrolleri	40	Ekler	84
Kontrollerin Etkinliği	43	Şekil İndeksi.....	86
Suistimali Kolaylaştıran Kontrol Zayıflıkları	40	Suistimali Önleme Kontrol Listesi.....	88
Özgeçmiş İncelemeleri.....	45	Terimler Sözlüğü.....	90
Suistimali Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları	46	ACFE Hakkında	91
Suistimalciler	48		
Suistimalcinin Konumu.....	48		
Coğrafi Bölgelere Göre Suistimalcinin Konumu.....	50		

Yönetici Özeti

- Anketimize katılan Suistimal İnceleme Uzmanlarının (CFE) tahminlerine göre tipik bir kurum her yıl gelirinin %5'ini suistimal nedeniyle kaybetmektedir.
- Çalışmamızdaki vakalardan kaynaklanan toplam kayıp tutarı, vaka başına ortalama 2,7 milyon dolar olmak üzere 6,3 milyar doları aşmıştır.
- Çalışmamızdaki tüm vakalar için medyan kayıp tutarı 150.000 dolar olup, vakaların %23,2'si 1 milyon dolar ve üzerinde kayıplara neden olmuştur.
- Çalışmamızdaki vakaların %83'ünden fazlasını oluşturan varlıkların kötüye kullanımı, uzak arayla en yaygın suistimal yöntemi olmakla birlikte, 125.000 dolarla en küçük medyan kayıp tutarına neden olan yöntemdir. Tayfin diğer ucunda yer alan mali tablo suistimali ise vakaların %10'undan azını oluştururken, 975.000 dolarlık medyan kayba yol açmıştır. Vakaların %35,4'ünü oluşturan ve 200.000 dolarlık medyan kayba yol açan yolsuzluk ise tayfin ortasında yer almıştır.
- Varlıkların kötüye kullanımı suistimalinin farklı türleri içinde, fatura suistimali ve çek tahrifatı sıklık ve medyan kayıp tutarı itibarıyla en büyük riski oluşturmuştur.
- Suistimal ne kadar uzun süre devam ettiyse o kadar fazla mali zarara neden olmuştur. Çalışmamızdaki suistimalerin medyan devam süresi 18 ayken, süre uzadıkça kayıplar da artmıştır. Aşırı uçta, beş yıldan uzun süren suistimaler 850.000 dolarlık medyan kayba yol açmıştır.
- Çalışmamızdaki vakaların %94,5'inde suistimalci, suistimali gizlemeye çalışmıştır. En yaygın gizleme yöntemleri, yeni fiziki belgeler oluşturmak ve mevcutlar üzerinde oynamak olmuştur.
- Çalışmamızdaki en yaygın suistimal tespit yöntemini ihbarlar oluşturmuş olup (vakaların %39,1'i); ihbar hatları olan kurumlarda bir suistimalin ihbar üzerine tespit edilme olasılığı ihbar hatları olmayanlara göre çok daha yüksek olmuştur (sırasıyla %47,3'e kıyasla %28,2).
- Suistimalin tespiti takip, gözetim veya hesap mutabakatı gibi aktif tespit yöntemleri yoluyla gerçekleştiğinde, suistimalerin yol açtığı medyan kayıp tutarı ve medyan devam süresi, polis bildirim veya tesadüfen keşfetme gibi pasif yöntemlerle tespit edilen suistimalerde olduğundan daha az olmuştur.

- Kurulu suistimal raporlama mekanizmaları olan kurumlarda ihbarla tespit edilen vakalarda, telefon ihbar hatları en yaygın kullanılan yöntem olmuştur (%39,5). Diğer yandan; e-posta (%34,1) ve web tabanlı ya da çevrimiçi formlar (%23,5) aracılığıyla gönderilen ihbarların toplamı dikkate alındığında, internet üzerinden yapılan ihbarların telefon ihbarlarından daha yaygın olduğu görülmektedir.
- Suistimali ihbar edenler genellikle doğrudan bağlı oldukları yöneticilere (vakaların %20,6'sı) veya şirketin üst düzey yöneticilerine (%18) bildirimde bulunmuştur.



- Bize bildirilen suistimal vakalarının yaklaşık üçte ikisi, özel veya kamu şirketlerini hedef almıştır. Analiz edilen kurum türleri içinde, kâr amacı güden bu kurumlar sırasıyla 180.000 ve 178.000 dolarlık tutarlarla en yüksek medyan kayba uğrayan kurumlardır.
- Mağdur kurumun bir kamu kurumu olduğu vakalarda, en yüksek medyan kayıp tutarı (194.000 dolar) federal düzeydeki vakalarda bildirilirken, eyalet veya vilayet düzeyinde ve yerel birimlerde gerçekleşen vakalarda sırasıyla 100.000 ve 80.000 dolar kayıp bildirilmiştir.
- Küçük kurumların (100'den az çalışanı olan) uğradığı medyan kaybın tutarı, büyük kurumların (10.000'den fazla çalışanı olan) uğradığı kayıp tutarı ile aynı olmuştur. Diğer yandan, bu tür bir kaybın küçük kurumlar üzerinde çok daha büyük bir etkiye sahip olması muhtemeldir.

- Farklı boyutlardaki kurumlar, farklı suistimal risklerine sahip olma eğilimindedir. Büyük kurumlarda yolsuzluk daha yaygınken; çek tahrifatı, aşırma, bordro suistimalleri ve nakit hırsızlığının küçük kurumlarda, büyüklerde olduğunun iki katı yaygın olduğu görülmüştür.
- Araştırmamızda incelediğimiz vakaların çoğunluğu bankacılık ve mali hizmetler, devlet ve kamu idaresi ve imalat sektörlerine aittir.
- Araştırmamızdaki bütün sektörler içinde en az sayıda vaka, madencilik ve toptan satış ticareti sektörlerine ait olmakla birlikte, en yüksek medyan kayıp tutarlarını bu sektörler bildirmiştir (sırasıyla 500.000 ve 450.000 dolar).
- Önceki çalışmalarda olduğu gibi, bağımsız mali tablo denetimleri en yaygın uygulanan suistimale mücadele kontrolü olmuştur; nitekim çalışmamızdaki kurumların yaklaşık %82'si bağımsız denetimlerden geçmiştir. Benzer şekilde, kurumların %81,1'inde suistimal gerçekleştiği sırada iş etiği kuralları yürürlükte olduğu görülmüştür.
- Küçük kurumların suistimale mücadele kontrolleri uygulama oranı, büyük kurumlara göre önemli ölçüde düşüktür. Suistimal önleme ve tespiti alanındaki bu boşluk, küçük kurumları, sınırlı kaynaklarına ciddi zararlar verebilecek suistimallere son derece açık bir hale getirmektedir.
- Suistimale mücadele kontrollerinin uygulanma oranları coğrafi bölgelere göre değişiklik gösterse de, bağımsız mali tablo denetimleri, iş etiği kuralları ve mali tabloların yönetim tarafından doğrulanması gibi bazı kontroller, tüm bölgelerde istikrarlı bir şekilde en yaygın uygulanan kontroller arasında yer almıştır.
- Suistimale mücadele kontrollerinin varlığı, hem daha düşük kayıp tutarları hem de suistimalin daha hızlı tespiti ile ilişkili bulunmuştur. Özel suistimale mücadele kontrolleri uygulayan ve uygulamayan kurumları karşılaştırdığımızda, kontrollerin olduğu kurumlarda suistimal kaynaklı kayıpların %14,3–%54 daha düşük olduğunu ve suistimallerin %33,3–%50 daha hızlı tespit edildiğini gördük.
- Çalışmamızdaki suistimallerin gerçekleşmesinde payı olan en belirgin kurumsal zafiyeti ,vakaların %29,3'ünde bildirilen, iç kontrollerin mevcut olmaması durumu oluşturmuştur. Bunu, vakaların %20'sinden biraz fazlasının gerçekleşmesinde rol oynayan mevcut iç kontrollerin yetersizliği takip etmiştir.

- Suistimalcinin yetki düzeyi ile suistimalin boyutu arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Kurum sahipleri/üst yöneticilerin işlediği suistimallerde medyan kayıp tutarı 703.000 dolar olmuştur. Bu tutar, yöneticilerin yol açtığı kayıplardan (173.000 dolar) dört kat, çalışanların yol açtığı kayıplardan (65.000 dolar) ise yaklaşık on bir kat daha yüksektir.

Muhasebe bölümünden kaynaklanan iş suistimali vakaları (%16,6) diğer iş birimlerinin her birinde olduğundan daha fazladır. İncelediğimiz suistimallerin dörtte üçünden fazlası şu yedi bölümden birinde çalışan bireyler tarafından işlenmiştir: muhasebe, operasyon, satış, üst yönetim, müşteri hizmetleri, satın alma ve finans.

- Bir iş suistimaline karışanların sayısı arttıkça kayıp tutarı da artmıştır. Tek bir suistimalcinin neden olduğu medyan kayıp tutarı 85.000 dolar olmuştur. Medyan kayıp tutarı, iki suistimalcinin işbirliği yaptığı vakalarda 150.000 dolar, üç suistimalci işbirliği yaptığında 220.000 dolar, dört suistimalci işbirliği yaptığında 294.000 dolar, beş ya da daha fazla suistimalci işbirliği yaptığında ise 633.000 dolar olmuştur.
- Suistimalciler söz konusu suçları işlerken çeşitli davranışsal uyarı işaretleri vermişlerdir. En yaygın kırmızı bayraklar gelirin üzerinde yaşam tarzı, finansal zorluklar, tedarikçi veya müşterilerle aşırı samimi ilişkiler, aşırı kontrol sorunları, kurnazca ve ilkesiz davranışları da içeren genel bir çıkarıcı tutum ve yakın zamanda boşanmış olma veya ailevi problemlerdir. Vakaların %78,9'unda bu kırmızı bayrakların en az biri görülmüştür.
- İş suistimali faillerinin çoğu bu suçu ilk kez işlemiştir. Çalışmamızda yer alan suistimalcilerin yalnızca %5,2'si daha önce suistimale ilişkili bir suçtan mahkum olmuş ve yalnızca %8,3'ü suistimale ilişkili bir davranış nedeniyle işten çıkarılmıştır.
- Vakaların %40,7'sinde, mağdur kurumlar suistimal vakalarını adli mercilere bildirmemeyi tercih etmiştir; bunun için belirtilen en yaygın neden ise kurum itibarının zedelenmesinden korkulmasıdır.
- Çalışmamızdaki vakaların %23,1'i hukuk davası ile sonuçlanmış, sonuçlanan davaların %80,8'inde ya mağdur kurum lehine bir hüküm elde edilmiş ya da uzlaşmaya gidilmiştir.
- Çalışmamızda, mağdur kurumların %8,4'ü suistimal sonucunda ceza almıştır. Ceza alan mağdur kurumların oranı en yüksek Batı Avrupa (%15,6), Güney Asya (%13,6) ve Asya-Pasifik (%11,7) bölgelerinde olmuştur.

Giriş



Kurumlar, başarıya giden yolda pek çok riskle karşı karşıyadır; ekonomik risk, felaket riski, tedarik zinciri riski, düzenleyici kurum riski ve teknoloji riski kurumları farklı şekillerde ve değişen derecelerde etkiler. Suistimal riski bu listedeki çok sayıdaki maddeden sadece biri olmakla birlikte, bu risk dünyadaki tüm işletmeler ve kamu kurumlarının genel olarak karşı karşıya olduğu bir risktir. Varlıkları olan her bir şirket, bu kaynakların dürüst olmayan kimselerce hedef alınma tehlikesi altındadır. Bu tehdidin önemli bir kısmı kurumun iş ve işlemlerinin gerçekleştirilmesine hizmet etmesi amacıyla işe alınmış kişilerden gelir. İleri 1996'da yayınlanan İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporun (Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse) araştırmayı amaçladığı risk bu risktir, yani iş suistimali¹ riskidir.

İlk raporun yayınlanmasını takip eden yirmi yıl boyunca, bu konular üzerinde süregelen araştırmalarımız, sadece bugüne kadar analiz edilmiş en büyük iş suistimali vakaları koleksiyonunu temsil eder duruma gelmekle kalmamış, aynı zamanda suistimallerin nasıl gerçekleştirildiği, tespit edildiği ve kurumların bu tehditle nasıl mücadele ettiğine

dair öne çıkan birtakım eğilimlere de ışık tutmuştur. 2016 raporunun hedefleri önceki raporlarınkilerle aynıdır:

- Her yıl suistimal nedeniyle kaybedilen kurumsal gelirin yüzdesi hakkında uzmanların görüşlerini özetlemek
- İş suistimalinin gerçekleşme yöntemlerini kategorize etmek
- İş suistimali işleyen kimselerin karakteristik özelliklerini analiz etmek
- İş suistimali mağduru olan kurumların karakteristik özelliklerini incelemek

Bu rapor Ocak 2014 ve Ekim 2015 arasında soruşturulan 2.410 iş suistimali vakasının analizini içermektedir. Şekil 1 bu vakaların nerelerde meydana geldiğini² ve farklı coğrafi bölgelerdeki mağdurların kaybettiği nispi kayıp tutarlarını özetlemektedir. Okuyucular, her bölgedeki vaka sayısının verimizin kaynağı olan ACFE yıllık demografisini yansıttığını göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla, söz konusu rakamlar iş suistimalinin belirli bir bölgede gerçekleşme olasılığının daha az veya çok olduğu anlamına geldiği şeklinde yorumlanmamalıdır.

¹ İş suistimali "Kişinin mesleğini, işveren kuruma ait varlıkları kasten olarak kötüye kullanmak ya da zimmetine geçirmek yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için kullanması" olarak tanımlanabilir.

² Bildirilen vakaların 2.127'si için coğrafi konum belirtilmiştir; vakaların ülkelere göre ayrıntılı dökümü sayfa 84'teki Ekte bulunabilir.

Şekil 1: Mağdur Kurumların Coğrafi Konumu

Bölge	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi	Medyan Kayıp Tutarı (USD)
Birleşik Devletler	1038	%48,8	120.000
Sahra Altı Afrika	285	%13,4	143.000
Asya - Pasifik	221	%10,4	245.000
Latin Amerika ve Karayipler	112	%5,3	174.000
Batı Avrupa	110	%5,2	263.000
Doğu Avrupa ve Batı /Orta Asya	98	%4,6	200.000
Güney Asya	98	%4,6	100.000
Kanada	86	%4,0	154.000
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	79	%3,7	275.000

Bu raporda sunulan bulgular, ACFE'nin suistimale mücadele profesyonellerini, kurum liderlerini ve genel olarak kamuyu, iş suistimali tehdidi ve bu tehdidin etkili bir şekilde nasıl önlebileceği ve tespit edilebileceği hakkında eğitime misyonunu devam ettirmektedir. 2016 raporu, önceki çalışmalarda belirlediğimiz çok sayıda eğilimin sürdüğünü göstermekte, pek çok yeni alanda bilgi sağlamakta ve iş suistimalinin zaman içinde nasıl ilginç yollarla evrildiğini ve bölgelere göre değiştiğini vurgulamaktadır. Okuyuculara, iş suistimalinin nasıl işlendiğine, mağdurları nasıl etkilediğine ve aynı zamanda bu riskle mücadelede proaktif önlemlerin önemine ilişkin ayrıntılı bir resim sunabilmiş olmayı umut ederiz.



BU RAPOR OCAK 2014 VE EKİM 2015 ARASINDA SORUŞTURULAN **2.410 İŞ SUİSTİMALİ VAKASININ ANALİZİNİ İÇERMEKTEDİR. BU ÇALIŞMADAKİ SUİSTİMALLER DÜNYADA 114 FARKLI ÜLKEDE MEYDANA GELMİŞTİR.**

İş Suistimalinin Maliyeti



Suistimalle mücadele profesyonelleri, işletme yöneticileri, devlet birimleri, düzenleyici kurumlar ve medyanın, suistimal nedeniyle her yıl kaybedilen toplam para miktarının hesaplanmasında menfaatleri bulunmaktadır. Suistimalin mali etkisinin boyutunu tespit etmek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmış olsa da, suistimalin gerçek toplam maliyetini hesaplamak pek çok nedenden dolayı zordur. Ne kadar suistimalin tespit edilmediğini ya da bildirilmediğini kesin olarak bilmek mümkün değildir; üstelik sadece bilinen suistimal vakalarına dayandırılan hesaplamalar bile eksik değerlendirilebilmektedir; çünkü çoğu mağdur zararın miktarını düşük lanse etmekte veya yanlış hesaplamaktadır. Her şeye rağmen, suistimalin maliyetini tespit etme çabaları önemlidir, çünkü problemin boyutunun anlaşılması suistimalin etkisine dikkat çekmekte, kurumların suistimal risklerini ölçmelerini ve yönetimlerin, suistimalle mücadele kaynak ve programlarına yatırım yaparken bilgiye dayalı kararlar almalarına olanak sağlamaktadır.

Yetersiz Verilere Dayanılarak Suistimal Kaynaklı Toplam Kayıp Tutarının Yansıtılması

Suistimalin neden olduğu finansal zararı ölçebilmek için çalışmamıza katılan CFE'lere, deneyimlerine dayanarak tipik bir kurumun suistimale bağlı olarak yıllık yüzde kaç gelir kaybına uğradığını tahmin ettiklerini sorduk. Yanıtlar %5'lik bir medyan oran ortaya koydu. Bu bulgunun şa-

şırtıcı etkisini göz önüne sermek için söz konusu yüzdeyi 74,16 trilyon dolarlık 2014 dünya gayri safi hasılası ile karşılaştırdığımızda, suistimale bağlı olarak yaklaşık 3,7 trilyon dolarlık küresel bir kayıp olduğunu gördük. Bu tür bir hesaplamanın sınırlılığı, suistimal kaynaklı gerçek kayıplar hakkında özel verilere değil, sadece çalışma katılımcılarımızın fikirlerine dayandırılmasıdır.³ Diğer yandan, bu hesaplama, suistimalle mücadele konusunda toplu deneyimleri on binlerce yılı bulan binlerce CFE'nin ortak bilgi birikimine dayanmaktadır. Tespit edilemeyen veya bildirilmeyenler dâhil tüm suistimallerin yol açtığı kayıpların verisini edinmenin imkânsızlığı göz önüne alındığında, suistimalin neden olduğu zarar hakkında bu profesyonellerin, hali hazırda yararlanılabilecek diğer her kaynak kadar anlayış sahibi olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.⁴

Bildiğimiz Suistimal Maliyetleri

Bununla beraber, bu çalışmanın öncelikli amacı tahminler yapmak değil, gerçek vaka verilerini toplayıp raporlamaktır. Somut rakamlara göre, çalışmamızdaki 2.410 iş suistimali vakasının yol açtığı toplam kayıp tutarı 6,3 milyar doları aşmıştır.

³<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> (4 Mart 2016'da alınmıştır.)

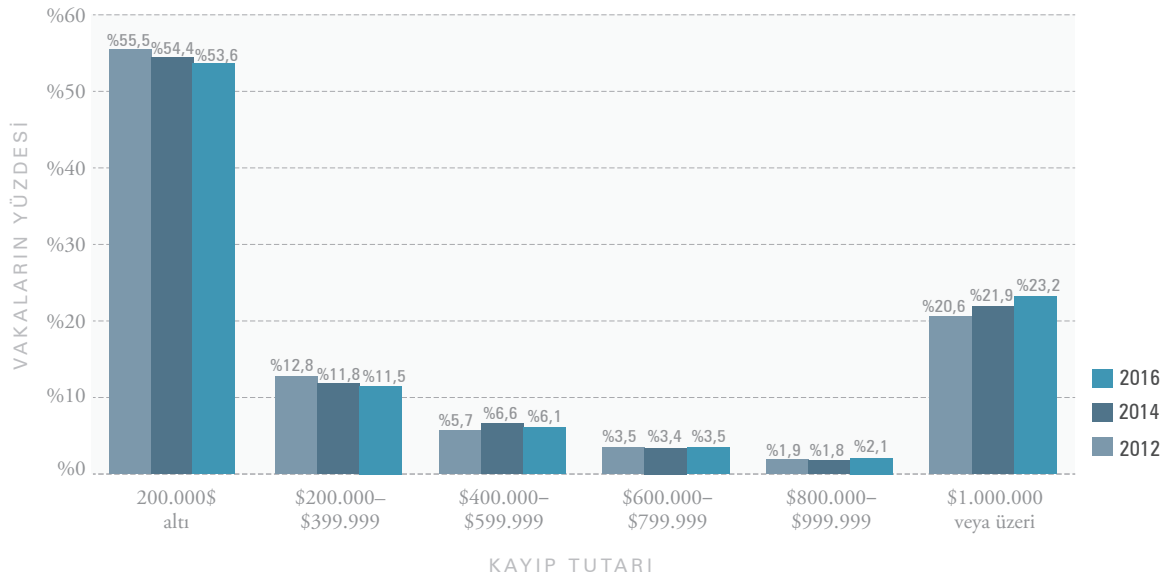
⁴Bu %5'lik hesaplama, Jim Gee ve Mark Button'un raporu "The Financial Cost of Fraud 2015" (www.pkf.com/media/31640/PKF-The-financial-cost-of-fraud-2015.pdf) tarafından da desteklenmektedir. Rapor, farklı kurumlar tarafından belirtilen çok sayıda suistimal maliyeti hesaplamalarını incelemiş ve kurumların ortalamaya %5,6 oranında suistimal maliyetiyle karşı karşıya kaldığı sonucuna varmıştır.

Özellikle de bu vakaların, çalışmamız süresince (Ocak 2014-Ekim 2015) dünyada meydana gelen binlerce, hatta belki milyonlarca suistimalin incecik bir dilimini temsil ettiği düşünüldüğünde, bu muazzam bir tutardır. Bu rakamdan hareketle suistimal kaynaklı küresel kaybın tam olarak ne tutarda olduğunu söyleyemeyiz, ancak söz konusu tutarın tespit edilen 6,3 milyar dolarlık tutarı muhtemelen yüzlerce, hatta binlerce kat misliyle gölgede bırakacağından emin olabiliriz. Üstelik bu 6,3 milyar dolar sadece mağdur kurumların uğradığı doğrudan kayıpları yansıtmakta; kurumsal itibarın uğradığı zarar veya paydaşlarla ilişkilerde meydana gelen kayıplar gibi dolaylı maliyetleri içermemektedir. Dolayısıyla, vakaların yansıtıldığı kaybın gerçek tutarı büyük ihtimalle çok daha yüksektir.

Kayıpların Dağılımı

Şekil 2, çalışmamızdaki vakaların yol açtığı kayıp tutarının dolar bazında genel dağılımını göstermektedir; vakaların yaklaşık %54'ü 200.000 dolardan daha az zarara yol açarken, %23'ten fazlası en az 1 milyon dolar kayba neden olmuştur.

Şekil 2: Kayıp Tutarlarının Dağılımı



Bu çalışmada suistimallerin yol açtığı genel ortalama kayıp tutarı 2,7 milyon dolar olmuştur.¹ Diğer yandan, rapor boyunca belirttiğimiz tüm kayıp tutarları için ortalama değer yerine, medyan değer hesaplamalarını kullandık. Çalışmamıza dâhil olan son derece büyük vakalar ortalama kayıp tutarlarını orantısız şekilde yukarı kaydırduğundan, medyan kayıp tutarının tipik bir suistimal vakasını daha iyi yansıttığı kanaatindeyiz. Çalışmamızdaki tüm vakalar için medyan kayıp tutarı 150.000 dolar olup, kartil dağılımı aşağıdaki gibidir:

25. Yüzdelik Dilim	50. Yüzdelik Dilim	75. Yüzdelik Dilim
\$30,000	\$150,000	\$800,000

Bize bildirilen kayıp tutarlarını ihtiyatlı bir bakış açısıyla ele aldığımızda bile, ortaya çıkan suistimal başına 150.000 dolarlık tipik bir kayıp tutarı, özellikle de çoğu zaman suistimale eşlik eden dolaylı yansımalar ile birleştiğinde, pek çok kurum için yıkıcı olabilir. Bu çalışmayla, uzmanlığı ne olursa olsun (suistimale mücadele, kurumsal yönetim, resmi ve düzenleyici birimler veya medya) okuyuculara sadece suistimalin etkilerinin olası boyutunu değil, suistimal mağduru kurumlar ve paydaşlarının uğradığı zarar hakkında bir kavrayış da sunabilmeyi ümit ediyoruz.

¹ Yukarıdaki toplam kayıp tutarı hesaplanırken, verinin üst ve alt %1'lik kısmının merkezi eğilim ortalaması alınmıştır.

İş Suistimali Nasıl İşleniyor



Suistimal işlemek için kullanılan yöntemler hakkında süregelen araştırmalarımızın bir parçası olarak ACFE, Suistimal Ağacı olarak da bilinen İş Suistimali ve İstismar Sınıflandırma Sistemini geliştirmiştir. Şekil 3'teki Suistimal Ağacında gösterildiği üzere, iş suistimalinin başlıca üç kategorisi vardır: varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve mali tablo suistimali.⁷ Bu kategorilerin her biri birkaç alt kategoriye ayrılmaktadır.

⁷Bu suistimal türlerinin her birinin tanımı için sayfa 90'daki Terminoloji Sözlüğüne bakınız.

Suistimal Ağacının Evrimi

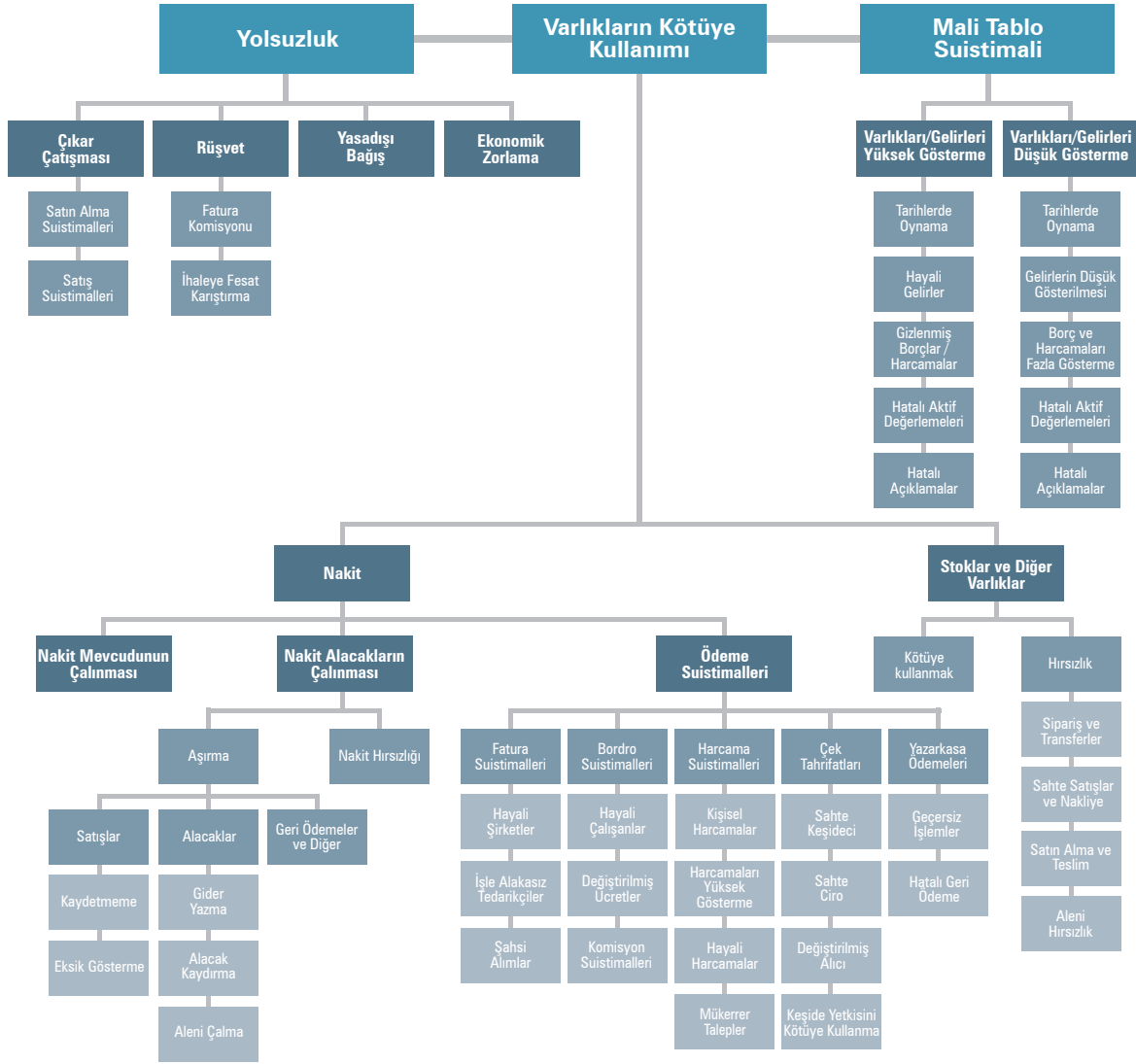
Suistimal Ağacının başlangıç noktası, 1996'da ilki yayınlanan ACFE-İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Rapor olmuştur. İş suistimali hakkında ilk çalışmamız süresince bize bildirilen vakaları analiz ederken, iş suistimalinin işleniş şekillerinde çeşitli kalıplar olduğunu fark ettik. Vakaları bu kalıplara göre düzenlediğimizde, neredeyse tüm iş suistimali türlerinin bir ticari ya da kamu kurumu bünyesinde farklı işlev ve operasyonları hedefleyen belirli kategorilere denk düştüğünü keşfettik. Bu kategorilere dayanarak, kurumlara karşı karşıya oldukları suistimal risklerini anlamaya ve hedefe yönelik suistimalle mücadele kontrolleri geliştirmeye yardımcı

olacak bir iş suistimali sınıflandırma sistemi oluşturduk.

ACFE, düzenleniş yapısını iyileştirmek ve yirmi yıllık araştırmamız boyunca incelenen binlerce vaka ile daha yakın bir eksene getirmek amacıyla Suistimal Ağacında başlangıçtan bu yana küçük uyarlamalar yapmıştır. Örneğin:

- 2012'de, Nakit Alacakların Çalınması adında yeni bir kategori ekleyip Aşırma ve Nakit Hırsızlığını bu yeni grubun alt kategorileri yaparak ve Nakit Mevcudunun Çalınması için yeni bir kategori ekleyerek

Şekil 3: İş Suistimali ve İstismar Sınıflandırma Sistemi (Suistimal Ağacı)



nakde yönelik suistimalleri yeniden düzenledik. Bu değişikliğin amacı, mağdur kurumda nakdin kötüye kullanılabilceği farklı operasyonel noktaları daha iyi sınıflandırmaktır (örneğin: nakit alınırken, nakit mevcut tutulurken veya bir ödeme işlemi sırasında).

- Yine 2012’de, şu anda Mali Tablo Suistimali olarak görünen kategoriyi yeniden adlandırdık; böylelikle, bu kategorideki tüm suistimallerin bir tür tahrif edilmiş ya da değiştirilmiş mali tablo içeriğini daha iyi ifade etmeyi amaçladık.
- Bu yıl, Mali Tablo Suistimali altındaki ikinci düzey

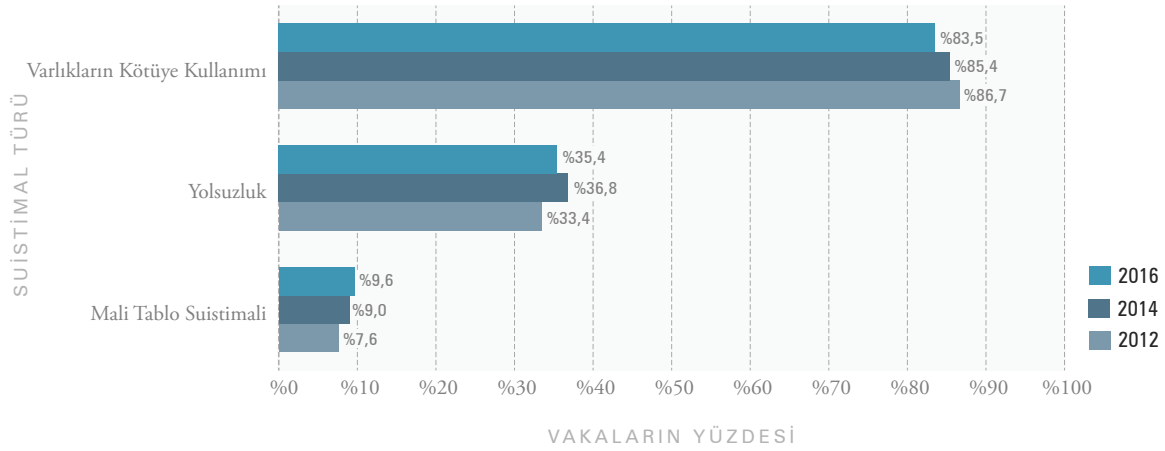
kategori adlarını değiştirdik; böylelikle, bu suistimallerin kurumun sadece bildirilen varlıklarını veya gelirlerini değil, genel olarak bildirilen finansal durumunu ve sonuçlarını (örneğin: net varlık ve net gelir) yansıttığını açıklığa kavuşturmak istedik.

Bu küçük değişikliklere rağmen, Suistimal Ağacının genel yapısı, oluşturulmasının üzerinden yirmi yıl geçtiği halde değişmemiştir. Suistimalciler teknolojiye kucak açsa ve suistimal türleri üzerinde yeni varyasyonlar geliştirse de, bu tutarlılık, iş suistimali suçu faillerinin benimsediği mekanizma ve yaklaşımların belirgin ve zaman içinde kendini kanıtlamış kategorilere denk düştüğünü göstermektedir.

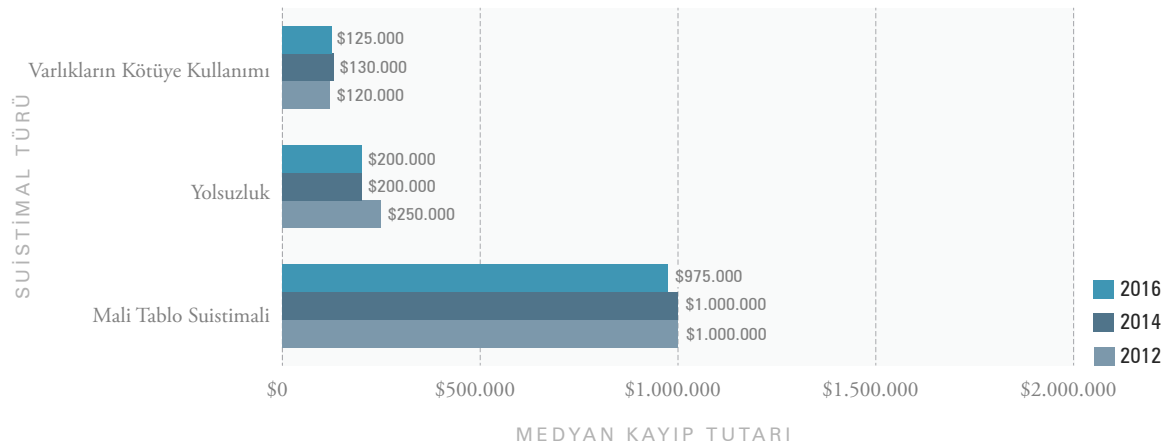
İş Suistimali Nasıl İşleniyor

İş suistimalinin başlıca üç kategorisi içinde açık ara en yaygın olanı, bize bildirilen vakaların %83'ünü oluşturan, varlıkların kötüye kullanımınıdır (bakınız Şekil 4). Bu suistimal türü, suistimal başına 125.000 dolarlık medyan kayıpla üç kategori içinde en düşük kayba neden olanıdır. Buna karşın, çalışmamızdaki vakaların %10'undan azını oluşturan mali tablo suistimali, 975.000 dolarlık medyan kayba yol açmıştır. Yolsuzluk, hem sıklık hem de medyan kayıp tutarı açısından ortada bir seyir izlemiştir. İncelediğimiz vakaların yaklaşık %35'ini yolsuzluk oluşturmuş ve 200.000 dolarlık medyan kayba neden olmuştur.

Şekil 4: Kategoriyeye Göre İş Suistimalleri — Sıklık



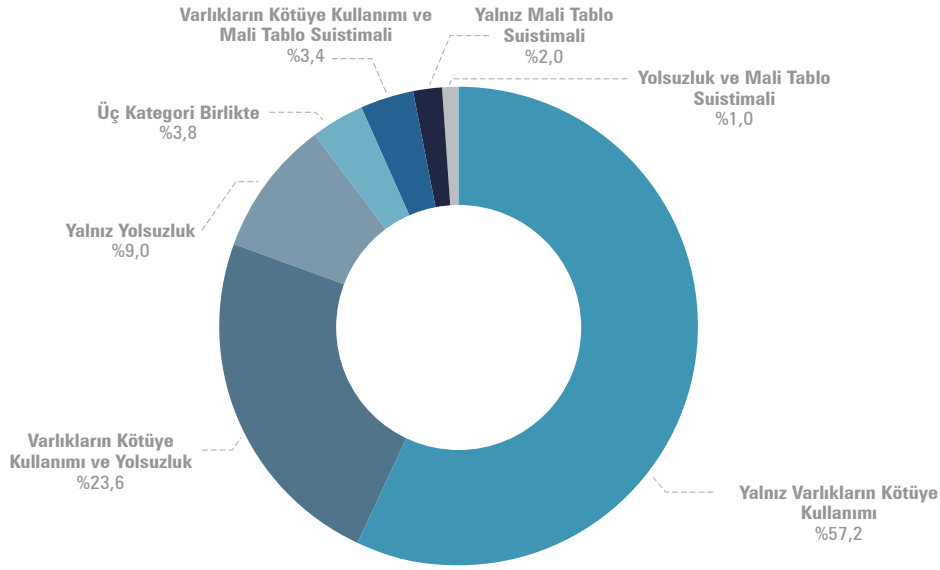
Şekil 5: Kategoriyeye Göre İş Suistimalleri — Medyan Kayıp Tutarı



Suistimal Türlerinin Kesişimi

Suistimalcilerin çoğu kendilerini tek bir suistimal türü ile sınırlandırmaz; her fırsatını bulduklarında işverenlerinden çalarlar. Buna bağlı olarak, bize bildirilen vakaların büyük kısmı iş suistimalinin üç temel türünden iki ya da daha fazlasını içermiştir. Şekil 6, incelediğimiz vakalarda bu kategorilerin kesişimini göstermektedir. Katılımcının suistimal türünü/türlerini tanımladığı 2.284 vakanın 727'si ya da başka bir deyişle %31,8'i iki veya daha fazla başlıca suistimal kategorisini bir arada içermiştir. En yaygın kombinasyon, vakaların %23,6'sında birlikte işlenen varlıkların kötüye kullanımı ve yolsuzluktur. Vakaların %3,8'inde fail, suistimal kategorilerinin üçünü birden işlemiştir.

Şekil 6: Suistimal Türlerinin Kesişimi

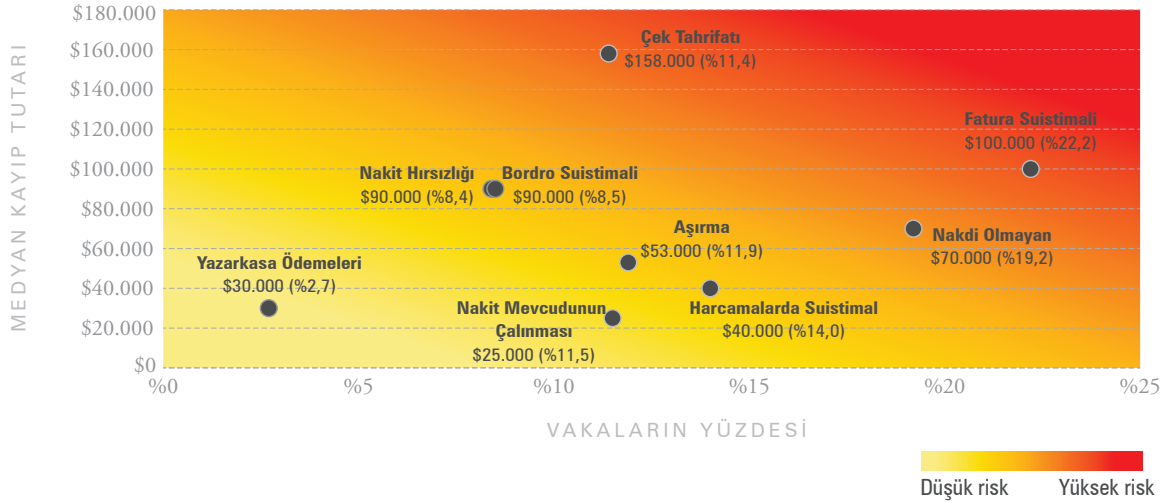


İş Suistimali Nasıl İşleniyor

Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Türleri

Varlıkların kötüye kullanımını içeren vakaların yüzdesinin yüksek (%83,5) olması nedeniyle, bu vakalara yönelik analizlerimizi varlıkların kötüye kullanımı alt suistimal türlerinin sıklığını ve medyan kayıp tutarlarını incelemek suretiyle genişlettik.⁸ Şekil 7, söz konusu alt suistimal türlerinin oluşturduğu göreceli riskleri yansıtmaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere, fatura suistimali en yaygın (tüm vakaların %22,2'si), çek tahrifatı⁹ en maliyetli (158.000 dolarlık medyan kayıp tutarı) alt türler olmuştur.

Şekil 7: Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Suistimal Türlerinin Sıklığı ve Medyan Kayıp Tutarı



Bölgelere Göre Suistimal Türleri

Dünyanın farklı bölgelerindeki kurumların, karşılaştıkları suistimal olaylarının sıklığını değerlendirmelerine ve suistimal risklerini yönetmelerine yardımcı olmak amacıyla her bir coğrafi bölgede farklı suistimal türlerinin yaygınlığını analiz ettik (bu analiz varlıkların kötüye kullanımının dokuz alt türü ile birlikte yolsuzluk ve mali tablo suistimalini de içermektedir). Sonuçlar Şekil 8–16'da gösterilmiştir. Her bölgede yolsuzluk ilk sırayı alırken, ikinci sırayı fatura suistimali veya nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı almıştır.

Şekil 8: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Birleşik Devletler

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Fatura Suistimali	289	%27,8
Yolsuzluk	258	%24,9
Nakdi Olmayan	174	%16,8
Aşırma	167	%16,1
Harcamalarda Suistimal	164	%15,8
Çek Tahrifatı	154	%14,8
Bordro Suistimali	131	%12,6
Nakit Mevcudunun Çalınması	125	%12,0
Nakit Hırsızlığı	102	%9,8
Mali Tablo Suistimali	93	%9,0
Yazarkasa Ödemeleri	29	%2,8

Şekil 9: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Sahra Altı Afrika

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	138	%48,4
Fatura Suistimali	53	%18,6
Nakdi Olmayan	50	%17,5
Nakit Mevcudunun Çalınması	47	%16,5
Aşırma	42	%14,7
Nakit Hırsızlığı	34	%11,9
Çek Tahrifatı	33	%11,6
Harcamalarda Suistimal	26	%9,1
Mali Tablo Suistimali	16	%5,6
Bordro Suistimali	11	%3,9
Yazarkasa Ödemeleri	7	%2,5

⁸Bu alt suistimal türlerinin her birinin tanımı için sayfa 90'daki Terminoloji Sözlüğüne bakınız.

⁹Raporda çek tahrifatı terimi hem kâğıt çekler hem de elektronik ödeme yöntemleri yoluyla yapılan ödemelerdeki hileleri kapsamaktadır.

Şekil 10: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Asya-Pasifik

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	107	%48,4
Nakdi Olmayan	49	%22,2
Fatura Suistimali	45	%20,4
Harcamalarda Suistimal	40	%18,1
Mali Tablo Suistimali	24	%10,9
Nakit Mevcudunun Çalınması	23	%10,4
Çek Tahrifatı	22	%10,0
Aşırma	20	%9,0
Nakit Hırsızlığı	17	%7,7
Yazarkasa Ödemeleri	10	%4,5
Bordro Suistimali	6	%2,7

Şekil 12: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Batı Avrupa

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	44	%40,0
Nakdi Olmayan	28	%25,5
Fatura Suistimali	21	%19,1
Harcamalarda Suistimal	20	%18,2
Mali Tablo Suistimali	19	%17,3
Nakit Mevcudunun Çalınması	10	%9,1
Çek Tahrifatı	9	%8,2
Bordro Suistimali	9	%8,2
Nakit Hırsızlığı	4	%3,6
Aşırma	4	%3,6
Yazarkasa Ödemeleri	3	%2,7

Şekil 14: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Güney Asya

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	66	%67,3
Nakdi Olmayan	22	%22,4
Harcamalarda Suistimal	14	%14,3
Fatura Suistimali	12	%12,2
Nakit Mevcudunun Çalınması	9	%9,2
Mali Tablo Suistimali	8	%8,2
Nakit Hırsızlığı	7	%7,1
Aşırma	7	%7,1
Çek Tahrifatı	4	%4,1
Bordro Suistimali	4	%4,1
Yazarkasa Ödemeleri	2	%2,0

Şekil 11: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Latin Amerika ve Karayipler

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	51	%45,5
Nakdi Olmayan	26	%23,2
Fatura Suistimali	23	%20,5
Mali Tablo Suistimali	17	%15,2
Harcamalarda Suistimal	16	%14,3
Çek Tahrifatı	14	%12,5
Aşırma	10	%8,9
Bordro Suistimali	9	%8,0
Nakit Mevcudunun Çalınması	7	%6,3
Nakit Hırsızlığı	3	%2,7
Yazarkasa Ödemeleri	1	%0,9

Şekil 13: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	54	%55,1
Nakdi Olmayan	18	%18,4
Fatura Suistimali	18	%18,4
Mali Tablo Suistimali	17	%17,3
Nakit Mevcudunun Çalınması	10	%10,2
Harcamalarda Suistimal	10	%10,2
Nakit Hırsızlığı	7	%7,1
Bordro Suistimali	6	%6,1
Çek Tahrifatı	4	%4,1
Yazarkasa Ödemeleri	3	%3,1
Aşırma	2	%2,0

Şekil 15: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Kanada

Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Fatura Suistimali	25	%29,1
Yolsuzluk	23	%26,7
Harcamalarda Suistimal	15	%17,4
Nakdi Olmayan	14	%16,3
Mali Tablo Suistimali	11	%12,8
Nakit Mevcudunun Çalınması	10	%11,6
Çek Tahrifatı	10	%11,6
Aşırma	10	%11,6
Nakit Hırsızlığı	9	%10,5
Bordro Suistimali	9	%10,5
Yazarkasa Ödemeleri	5	%5,8

İş Suistimali Nasıl İşleniyor

Şekil 16: Bölgeye Göre Suistimal Türleri - Orta Doğu ve Kuzey Afrika

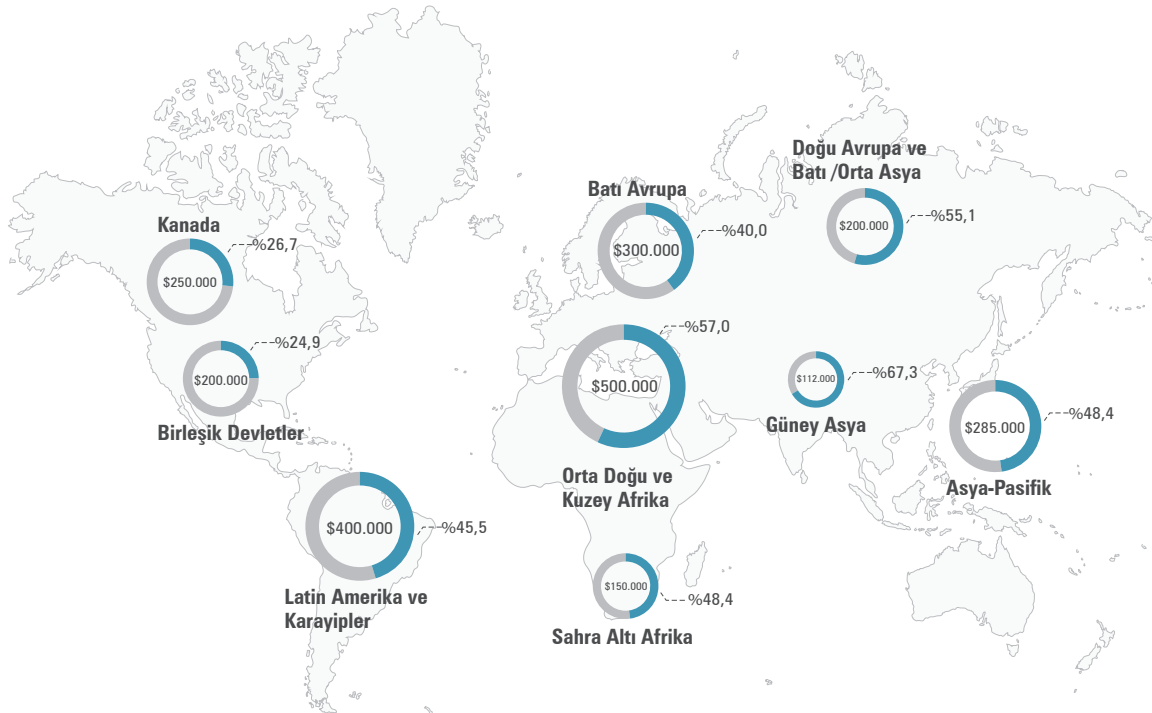
Suistimal Türü	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi
Yolsuzluk	45	%57,0
Nakdi Olmayan	21	%26,6
Nakit Mevcudunun Çalınması	15	%19,0
Fatura Suistimali	12	%15,2
Harcamalarda Suistimal	9	%11,4
Aşırma	9	%11,4
Çek Tahrifatı	6	%7,6
Mali Tablo Suistimali	5	%6,3
Nakit Hırsızlığı	4	%5,1
Bordro Suistimali	2	%2,5
Yazarkasa Ödemeleri	1	%1,3



Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakaları

Yolsuzluk küresel bir problemdir. Herhangi bir bölgeyle sınırlı değildir ve faaliyetlerinin yayıldığı coğrafi ve idari sınırlara bakmaksızın her boyut, tür ve sektörden kurumları etkilemektedir. Bununla birlikte dünyada, yolsuzluğun diğer bölgelerden daha büyük bir risk arz ettiği belirli yerler bulunmaktadır. Dünya çapındaki göreceli yolsuzluk riskine ışık tutmak amacıyla, bize bildirilen yolsuzluk vakalarını bölgelere göre analiz ettik (bakınız Şekil 17). Çalışmamızda bildirilen yolsuzluk vakalarından en büyük payı Güney Asya alırken, bunu Ortadoğu ve Kuzey Afrika takip etmiştir. Ancak, bu resim, yalnızca anketimize katılan CFE'ler tarafından bize bildirilen vakaları yansıttığı için, verimizin her bir bölgede gerçekleşen yolsuzlukların toplam miktarını yansıttığını söylemek doğru olmaz.

Şekil 17: Bölgeye Göre Yolsuzluk Vakalarının Sıklığı ve Medyan Kayıp Tutarı*

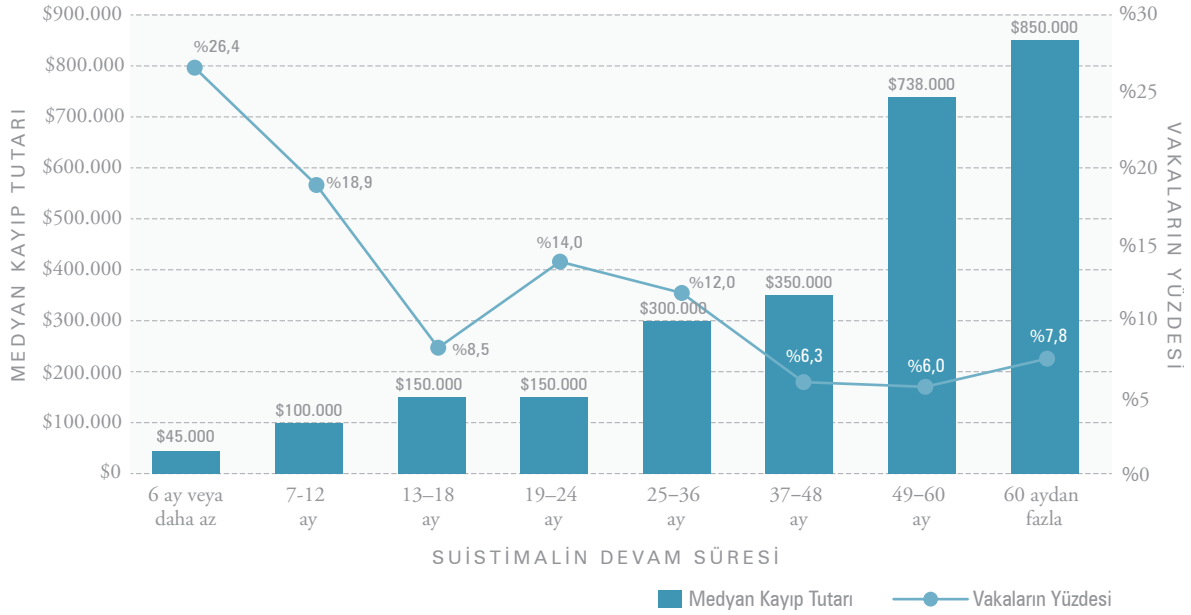


*Her bir bölge için gösterilen yüzde, yolsuzluğun meydana geldiği bölgedeki vakaların oranını, dolar değeri ise bölgedeki suistimal vakaları için medyan kayıp tutarını belirtmektedir.

Suistimal Türlerinin Devam Süresi

Bir suistimalin yol açtığı kayıp tutarı, işlenen suistimalin türüne ek olarak, suistimalin tespit edilmeden önce ne kadar süre boyunca devam ettiğine de bağlıdır. Şekil 18’de gösterildiği üzere, failer bir suistimali tespit edilmeden kadar ne kadar uzun süre devam ettirebilirlerse, o kadar fazla kayba neden olabilmektedir. İyi haber şudur ki, suistimal kaynaklı kayıpların çoğu erken tespit sayesinde azaltılabilmektedir ve nitekim vakaların dörtte birinden fazlası ilk altı ayda ortaya çıkartılmıştır. Bununla birlikte, çalışmamızdaki suistimalerin medyan devam etme süresi 18 ay olmuştur ve %32’sinden fazlası ortaya çıkartılana kadar en az iki yıl boyunca devam etmiştir.

Şekil 18: Suistimalin Devam Süresine göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Farklı suistimal türleri için medyan devam süresini de inceledik. Şekil 19’da görüldüğü üzere, tipik bir yazarkasa ödemesi suistimali 13 aylık medyan devam süresiyle en çabuk ortaya çıkartılan suistimal türüdür. Bunun aksine; bordro, çek tahrifatı, mali tablo, harcama ve fatura suistimallerinin her biri tespit edilene kadar iki yıllık bir medyan süre boyunca devam etmiştir.

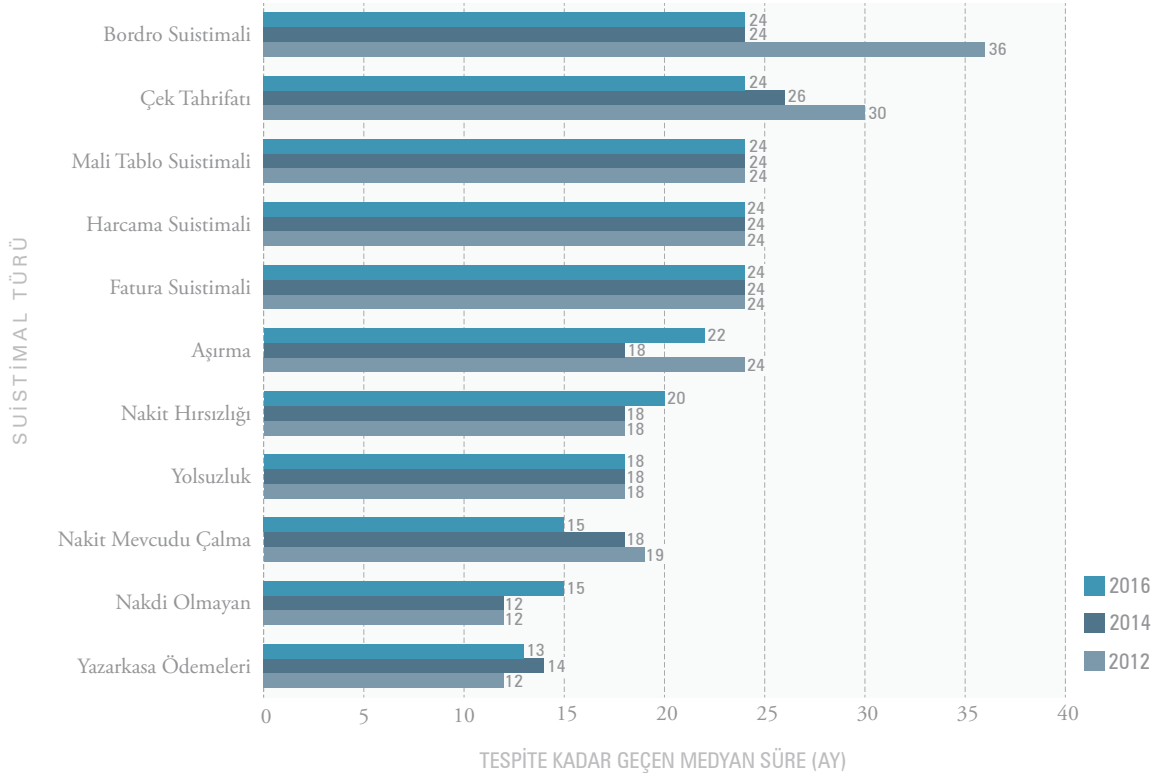
BİR SUİSTİMAL NE KADAR UZUN SÜRE TESPİT EDİLMEDEN DEVAM EDERSE, KAYIPLAR DA O KADAR YÜKSEK OLMA EĞİLİMİ GÖSTERMEKTEDİR.

ÇALIŞMAMIZDAKİ SUİSTİMALLERİN MEDYAN DEVAM SÜRESİ 18 AYDIR.

SUİSTİMALLERİN YAKLAŞIK ÜÇTE BİRİ EN AZ İKİ YIL TESPİT EDİLMEDEN DEVAM ETTİ.

İş Suistimali Nasıl İşleniyor

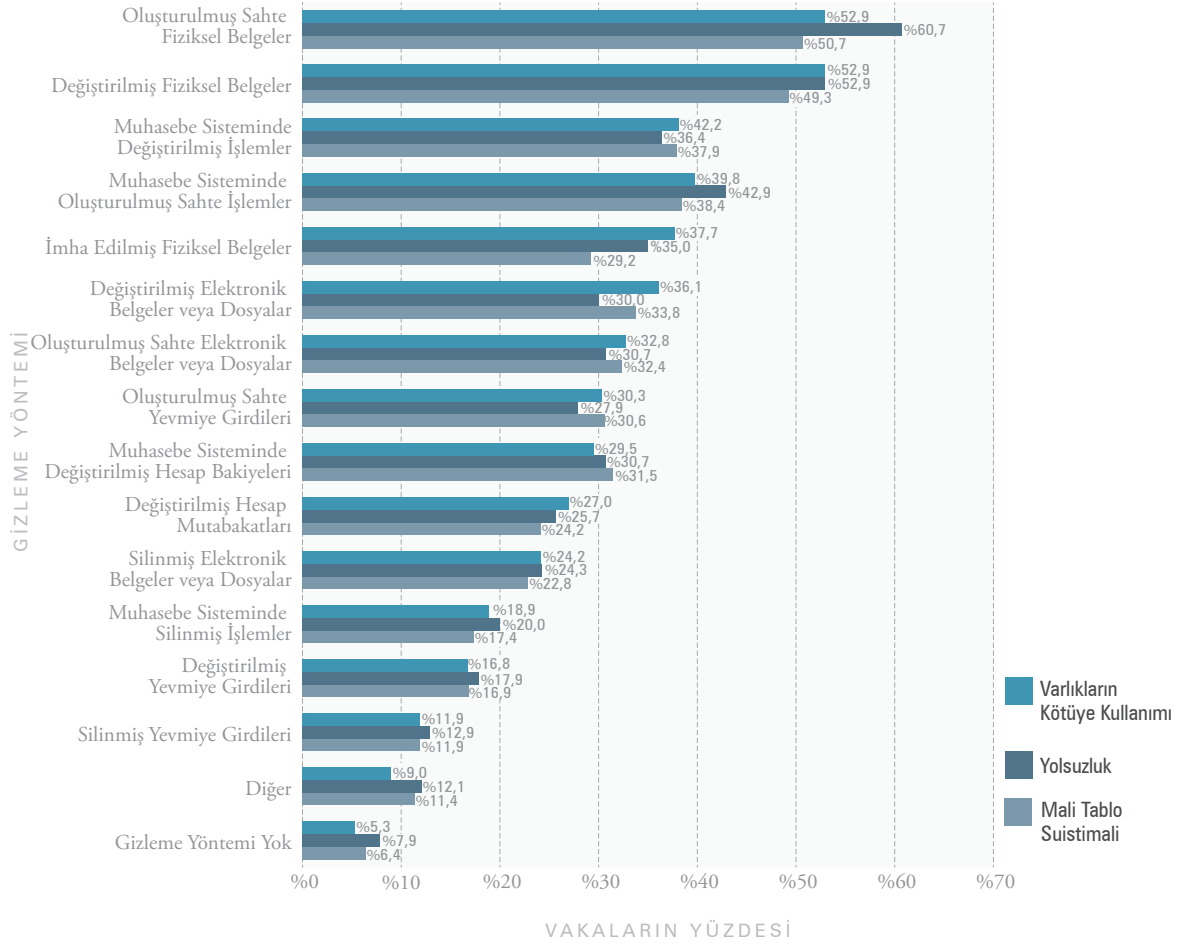
Şekil 19: Suistimal Türü Açısından Medyan Devam Süresi



Suistimal Türlerini Gizleme Yöntemleri

İlk defa bu çalışmada katılımcılara, suistimalcilerin suistimallerini gizlemek amacıyla uyguladıkları yöntemleri sorduk. İlginç bir şekilde, farklı gizleme yöntemlerinin sıklığı, yapılan suistimal türüne göre çok fazla değişiklik göstermemiştir. Üç kategorinin hepsi için en yaygın gizleme yöntemi sahte fiziksel belgeler oluşturmak ve mevcut belgeleri tahrif etmek olmakla birlikte sahte belge oluşturmanın yolsuzluk vakalarında biraz daha yaygın olduğu görülmüştür. Ayrıca, suistimalcilerin çoğunun suistimallerini gizlemek için önceden önlem almaya çalıştığını tespit ettik. Katılımcıların yalnızca %5,5'i, failin suistimali gizlemek için herhangi bir adım atmamış olduğunu belirtmiştir.

Şekil 20: Suistimal Türüne Göre Gizleme Yöntemi



Suistimalin Tespiti



Çoğu suistimalci, aklındaki suistimal planına yakalanacağı endişesi ile girişmez. İnsanlar iş suistimali yapmayı seçtiklerinde genellikle bilirler ki; böyle bir kabahat işlemekle kariyerlerini, itibarlarını ve özgürlüklerini riske atmaktadırlar. Bu nedenle, bir suistimal yönteminin tespit edilme olasılığını arttırmak; suistimali önlemenin sacayaklarından biridir.

Raporda, suistimal işlenirken kullanılan kalıpları tanımlamamıza ek olarak, suistimalin ilk tespitinin nasıl yapıldığını da analiz ettik. Bir suistimalin açığa çıkarılmasında, her bir tespit yönteminin kullanılma sıklığı geçmiş raporlarla genel olarak uyumluydu; bununla birlikte her bir tespit yönteminin kullanım sıklığının, kurumun büyüklüğü ve bulunduğu bölgeye göre farklılık gösterme eğiliminde olduğu sonucuna ulaştık.

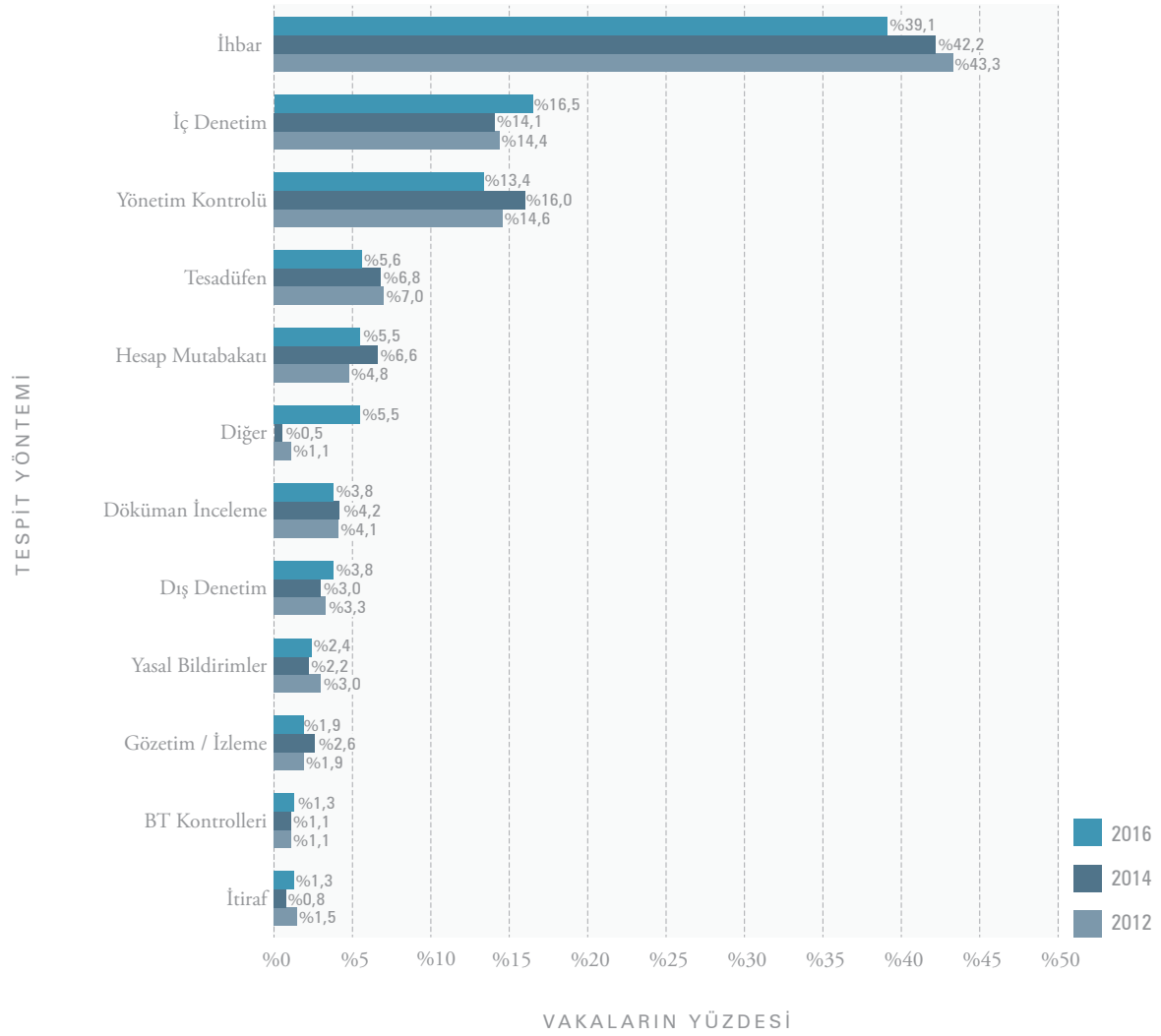
Ayrıca, tespit yöntemleri ve diğer faktörler arasındaki ilişkiyi inceleyerek; suistimalle mücadele profesyonellerinin gerek kendi kurumlarında gerekse müşterilerinin

kurumlarında, suistimali tespit etme şanslarını nasıl arttırabileceklerinin yollarını saptadık. Örneğin, suistimal yöntemlerinin büyüklüğü ve devam süresini tespit yöntemleriyle karşılaştırarak, bazı tespit yöntemlerinin daha düşük suistimal kayıplarıyla ilişkili olma eğiliminde olduğunu belirledik. Buna ek olarak, kurumların suistimalin tespiti konusunda proaktif davranmaktan istifade edebileceklerine dair kanıtlara ulaştık.

İş Suistimallerinin İlk Tespiti

Şekil 21, farklı suistimal türlerinin ilk kez hangi yöntemle tespit edildiğinin toplam sıklığını göstermekte, aynı zamanda 2014 ve 2012 raporlarımızda yer alan sıklıklarla karşılaştırmayı içermektedir. Vakaların %39,1'inin tespitinde kullanılan ihbar, önceki yıllarda olduğu gibi açık arayla en sık kullanılan tespit yöntemi olmuştur. 2016 verisinde, iç denetim (%16,5) yönetim kontrolünü (%13,4) geride bırakarak en sık kullanılan ikinci tespit yöntemi olmuştur.

Şekil 21: İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi



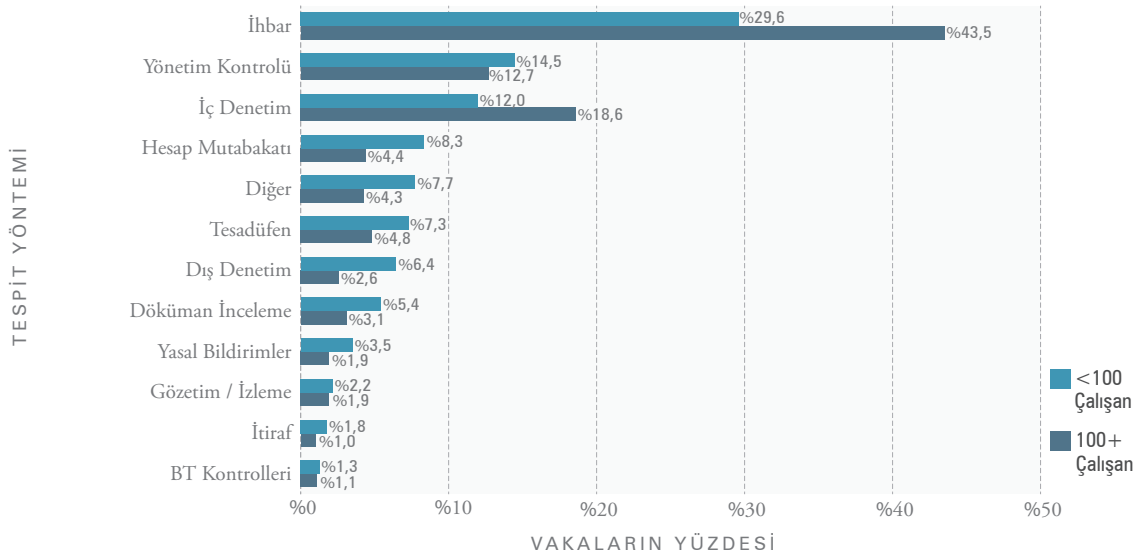
Suistimalin Tespiti

Suistimalin Küçük İşletmelerde İlk Tespiti

Verimiz, küçük işletmeler (yani 100'den az sayıda çalışanı olanlar) ve büyük kurumlar arasında tespit yöntemlerinin önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Küçük işletmeler ve büyükler arasındaki en bariz farklılığı, ihbarlar yoluyla tespit edilen suistimalerin yüzdesi oluşturmuş olup, küçük işletmelerde tüm vakaların %29,6'sı, büyüklerde ise tüm vakaların %43,5'i ihbarlar yoluyla tespit edilmiştir. Benzer şekilde, küçük işletmelerde tüm vakaların %12'sinin tespiti iç denetim yöntemiyle yapılmışken, büyüklerde bu oran %18,6 olmuştur.

Bu farklılığın olası bir açıklaması, bir kurumun uyguladığı kontrol ve prosedürlerin, suistimali nasıl yakaladığı üzerinde etkili olduğudur. Sayfa 39'da yer alan Şekil 48'de, çoğu küçük işletme bir ihbar hattına sahip değilken (%25,7'si), büyük kurumların çoğunun (%74,1'i) ihbar hattına sahip olduğu görülmektedir.

Şekil 22: Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Tespit Yöntemi



Küçük işletmelerde bir iç denetim birimi bulunma olasılığı da büyüklere kıyasla düşüktür. Küçük işletmelerde iç denetim birimi bulunma olasılığı %38,6'yken, büyüklerde bu oran %88,3'tür. Küçük işletmeler ihbar yerine, yönetim kontrolü, hesap mutabakatı, tesadüf, dış denetim ve doküman inceleme yöntemleri vasıtasıyla daha fazla suistimal tespit etme eğilimindedir.

Bölgeye Göre Tespit Yöntemi

Aşağıdaki tabloların her biri, belirli bir coğrafi bölge için suistimal vakalarının ilk tespit yöntemini göstermektedir. İhbarın, tüm coğrafi bölgeler için en sık kullanılan tespit yöntemi olduğu görülmekle birlikte, Güney Asya (tüm vakaların %53,1'i), Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya (%47,4'ü) ve Asya-Pasifik'te (%45,2'si) daha da öne çıktığı görülmektedir. İç denetimin ise en sık kullanılan ikinci tespit yöntemi olduğu görülmektedir. Bu durumun iki istisnası Kanada ve Birleşik Devletler bölgeleridir ve bu bölgelerde ikinci sırada gelen tespit yöntemi yönetim kontrolüdür.

Şekil 23: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Birleşik Devletler

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%37,0
Yönetim Kontrolü	%14,3
İç Denetim	%14,1
Tesadüfen	%7,2
Hesap Mutabakatı	%6,1
Diğer	%5,5
Döküman İnceleme	%4,8
Dış Denetim	%4,0
Yasal Bildirimler	%2,5
Gözetim / İzleme	%1,9
BT Kontrolleri	%1,5
İtiraf	%1,2

Şekil 24: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Sahra Altı Afrika

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%37,3
İç Denetim	%16,2
Yönetim Kontrolü	%10,2
Hesap Mutabakatı	%7,4
Tesadüfen	%5,3
Diğer	%4,9
Döküman İnceleme	%4,9
Dış Denetim	%4,9
BT Kontrolleri	%3,2
Yasal Bildirimler	%2,1
Gözetim / İzleme	%2,1
İtiraf	%1,4

Şekil 25: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Asya-Pasifik

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%45,2
İç Denetim	%15,8
Yönetim Kontrolü	%13,1
Dış Denetim	%5,9
Hesap Mutabakatı	%5,0
Yasal Bildirimler	%4,5
Diğer	%4,1
Tesadüfen	%2,7
Döküman İnceleme	%1,4
Gözetim / İzleme	%0,9
BT Kontrolleri	%0,9
İtiraf	%0,5

Şekil 26: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Latin Amerika ve Karayipler

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%36,9
İç Denetim	%19,8
Yönetim Kontrolü	%17,1
Diğer	%8,1
Hesap Mutabakatı	%4,5
Tesadüfen	%3,6
Döküman İnceleme	%2,7
Dış Denetim	%2,7
Gözetim / İzleme	%2,7
İtiraf	%1,8
Yasal Bildirimler	%0,0
BT Kontrolleri	%0,0

Suistimalin Tespiti

Şekil 27: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Batı Avrupa

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%40,9
İç Denetim	%16,4
Yönetim Kontrolü	%11,8
Diğer	%8,2
Döküman İnceleme	%4,5
Dış Denetim	%4,5
Tesadüfen	%3,6
Gözetim / İzleme	%3,6
Yasal Bildirimler	%2,7
Hesap Mutabakatı	%1,8
İtiraf	%1,8
BT Kontrolleri	%0,0

Şekil 28: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%47,4
İç Denetim	%20,6
Yönetim Kontrolü	%12,4
Diğer	%6,2
Hesap Mutabakatı	%4,1
Tesadüfen	%2,1
İtiraf	%2,1
Döküman İnceleme	%1,0
Dış Denetim	%1,0
Yasal Bildirimler	%1,0
Gözetim / İzleme	%1,0
BT Kontrolleri	%1,0

Şekil 29: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi -Güney Asya

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%53,1
İç Denetim	%21,9
Yönetim Kontrolü	%9,4
Hesap Mutabakatı	%5,2
Tesadüfen	%4,2
Gözetim / İzleme	%3,1
Diğer	%1,0
Dış Denetim	%1,0
İtiraf	%1,0
Döküman İnceleme	%0,0
Yasal Bildirimler	%0,0
BT Kontrolleri	%0,0

Şekil 30: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Kanada

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%32,6
Yönetim Kontrolü	%20,9
İç Denetim	%16,3
Diğer	%9,3
Tesadüfen	%7,0
Hesap Mutabakatı	%3,5
Döküman İnceleme	%3,5
Dış Denetim	%2,3
Yasal Bildirimler	%2,3
BT Kontrolleri	%1,2
İtiraf	%1,2
Gözetim / İzleme	%0,0

Şekil 31: Bölgeye Göre Tespit Yöntemi - Orta Doğu ve Kuzey Afrika

Tespit Yöntemi	Vakaların Yüzdesi
İhbar	%39,2
İç Denetim	%25,3
Yönetim Kontrolü	%11,4
Hesap Mutabakatı	%5,1
Diğer	%5,1
Tesadüfen	%3,8
Döküman İnceleme	%3,8
Gözetim / İzleme	%3,8
Dış Denetim	%1,3
Yasal Bildirimler	%1,3
BT Kontrolleri	%0,0
İtiraf	%0,0

Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi

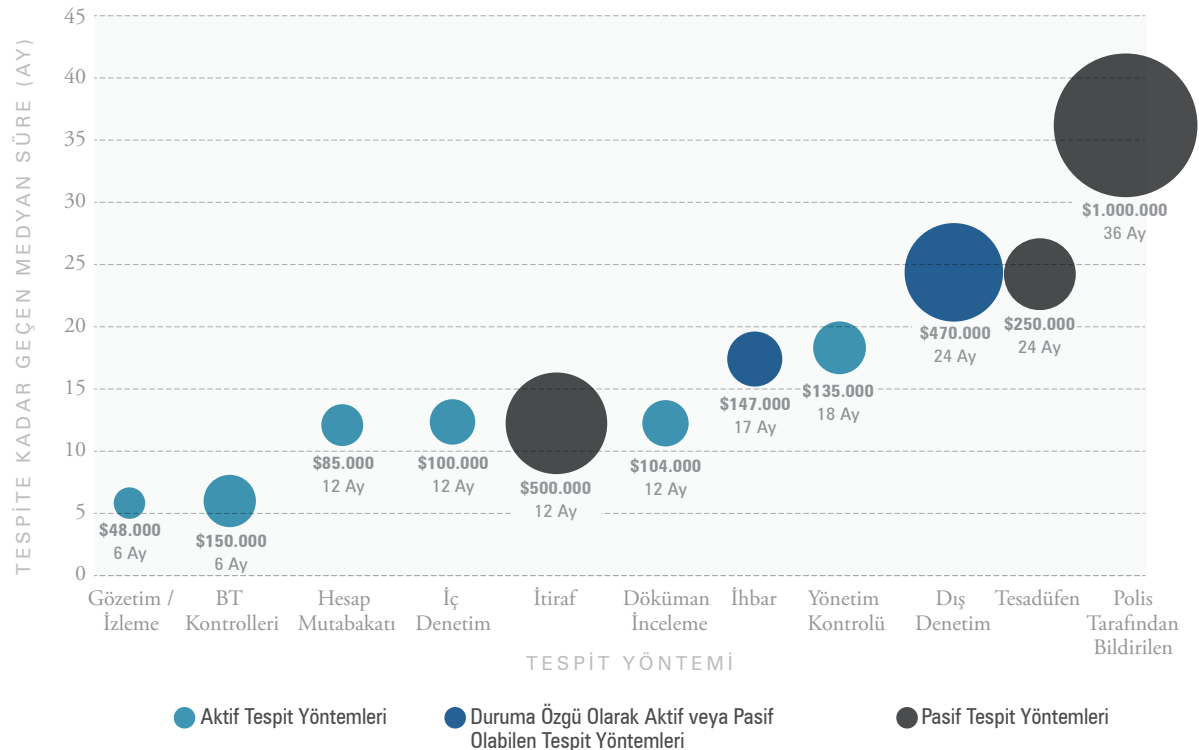
Elimizdeki veriye göre, bir suistimal yönteminin ilk kez tespit edildiği yöntem ile suistimal neticesinde ortaya çıkan finansal kayıp arasında bir ilişki bulunmaktadır. Şekil 32, iş suistimallerinin tespit yöntemi, medyan kayıp tutarı ve devam süresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tespit yöntemleri soldan sağa doğru suistimal devam süresi uzunluğuna göre artan sırada düzenlenmiştir ve daireler medyan kayıp tutarını göstermektedir. Ayrıca, daireler tespit yöntemlerinin aktif, pasif ve duruma özgü olarak aktif veya pasif olabilen karakterlerini gösterecek şekilde renklendirilmiştir.

Aktif karakterli tespit yöntemi, kurum içinden birinin yönetimi altında ya da iç kontrol veya suistimalin tespit edilmesi işlevi olan bir süreç vasıtasıyla suistimalin aktif olarak aranması ve tespit edilmeye çalışılmasıdır. Bunun aksine, pasif karakterli tespit ise kurumun suistimali tesadüf, itiraf veya üçüncü tarafların kendiliğinden yaptıkları bir bildirim vasıtasıyla tespit etmesiyle gerçekleşir. Bazı tespit yöntemleri ise duruma özgü olarak aktif veya pasif karakterli olabilir. Örneğin, ihbarlar genellikle pasif karakterlidir, ancak kurum suistimalin tespitini sağlayabilecek ihbarları değerlendirmek üzere mekanizmalar oluşturmuşsa ve bu mekanizmaları etkin olarak işletiyorsa, bu durumda ihbar aktif karakterli bir tespit yöntemi vasfı kazanır. Başka bir örnek olarak, tipik bir dış denetimin ana odağında suistimali tespit etmek bulunmazken, kurum suistimal tespiti odaklı bir dış denetim yaptırabilir. Dolayısıyla dış denetim, suistimal tespitinde duruma özgü olarak aktif yahut pasif karakterli olabilir.

Elimizdeki veriye göre, aktif yöntemlerle tespit edilen suistimal vakaları, pasif yöntemlerle tespit edilen vakalara kıyasla genel olarak hem daha erken tespit edilmekte hem de ortaya çıkan finansal kaybın miktarı daha düşük olmaktadır. Bütün tespit yöntemleri dikkate alındığında, yasal bildirimler neticesinde tespit edilen vakaların hem en yüksek medyan kayba (1 Milyon \$) hem de en uzun devam süresine (36 ay) sahip olduğu görülmektedir. Aktif tespit yöntemleri dikkate alındığında ise en yüksek medyan kaybın (BT kontrolleri) 150.000.\$ olduğu ve en uzun devam süresinin (yönetim kontrolü) 18 ay olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla kurumların, yönetim kontrolü, detaylı hesap mutabakatı ve gözetim/ izleme teknikleri gibi suistimalin tespit edilme ihtimalini arttıran aktif karakterli kontrol ve süreçleri uygulamaya alarak, suistimalin devam süresini ve maliyetini azaltabilecekleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Şekil 32: Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi



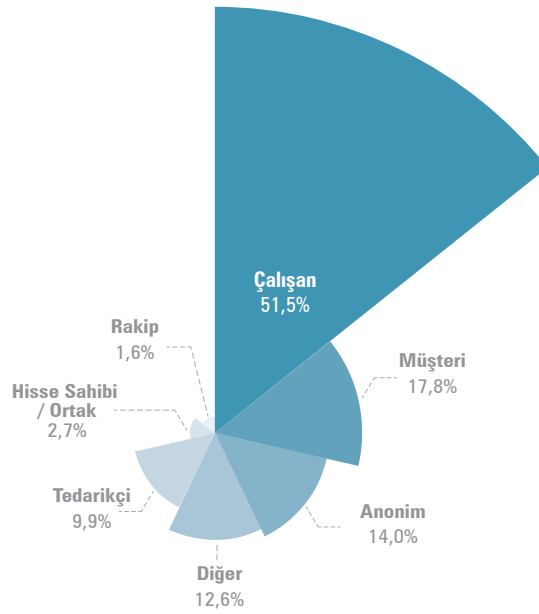
Suistimalin Tespiti

İhbarların Kaynağı

İhbarlar en yaygın tespit yöntemi olduğu için (Bakınız: Şekil 21, sayfa 21) , suistimalin kuruma en çok kimler tarafından bildirilme eğiliminde olduğunu bilmek faydalı olacaktır. İhbarların %51,5'inin kaynağı olan çalışanlar, genel olarak kurumların ihbar mekanizmalarının odağında yer almaktadır. Ancak, suistimale mücadele profesyonelleri, ihbarların %40'dan daha fazlasının çalışan dışı kaynaklardan geldiğini unutmamalıdır. Müşteriler (%17,8), tedarikçiler (%9,9) ve diğer muhataplar ihbarların önemli kaynaklarını oluşturmuştur. Dolayısıyla, bazı kurumların ihbar mekanizmalarını farklı kitlelere hitap edecek şekilde geliştirmek suretiyle ihbar sayılarını arttırabilmeleri mümkün gözükmektedir.

Ayrıca, ihbarların %14'ü anonim kaynaklardan gelmiştir. Bazı yerel kanun ve düzenlemeler, kurumların anonim ihbar hattı kullanımını sınırlandırabilir; ancak anonim ihbar hatlarını kullanmayı tercih etmeyen kurumlar, kimliklerinin gizli kalması konusunda hassasiyeti olan ihbar kaynaklarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalırlar.

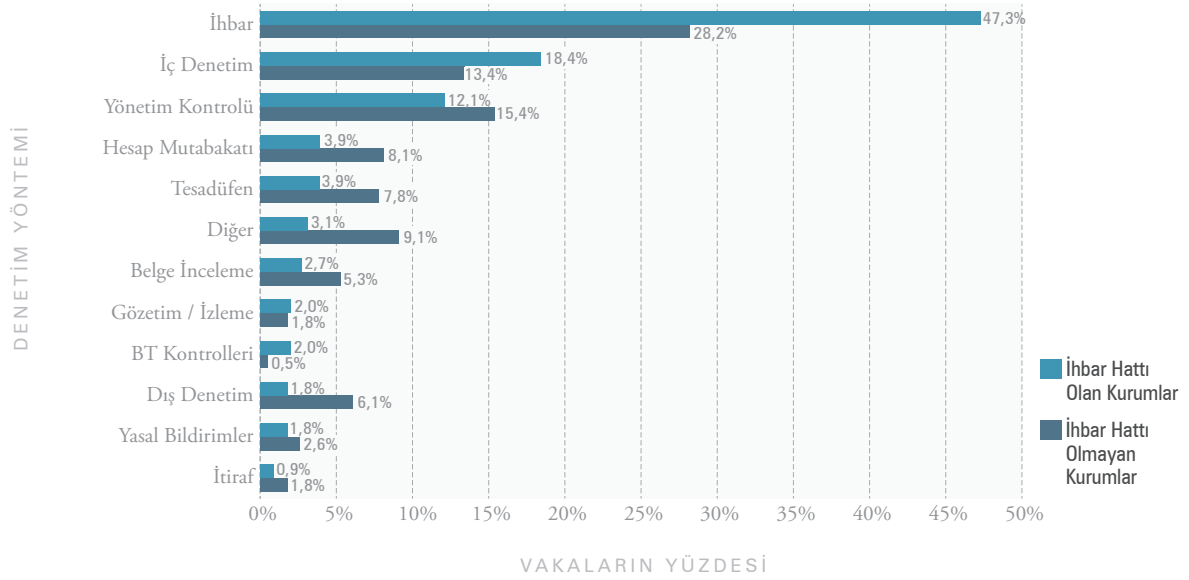
Şekil 33: İhbarların Kaynağı



İhbar Hatlarının Etkisi

İhbar hatlarının etkinliğini ölçmenin yollarından biri, ilk tespiti ihbar sayesinde yapılmış olan vakaların, tespit edilmiş tüm vakalar içindeki yüzdelere ihbar hattı olan ve olmayan kurumlar bakımından karşılaştırmaktır. Şekil 34, ihbarların, ihbar hattı mevcut olsun ya da olmasın tüm kurumlar için en yaygın tespit yöntemi olduğunu göstermektedir. Ancak, ihbar hattı mevcut olan kurumlarda ihbarla tespit edilen vakaların, tespit edilen tüm vakalara oranı %47,3'ken, ihbar hattı bulunmayan kurumlarda bu oranın %28,2'de kaldığı görülmektedir.

Şekil 34: İhbar Hatlarının Etkisi



İHBARLARIN %40'TAN FAZLASI MÜŞTERİLER VE TEDARİKÇİLER BAŞTA OLMAK ÜZERE ÇALIŞAN DIŞI KAYNAKLARDAN GELMİŞTİR.

İHBAR YOLUYLA TESPİT EDİLEN VAKALARIN YÜZDESİTİP

İHBAR HATTI OLANLAR



47%

İHBAR HATTI OLMAYANLAR



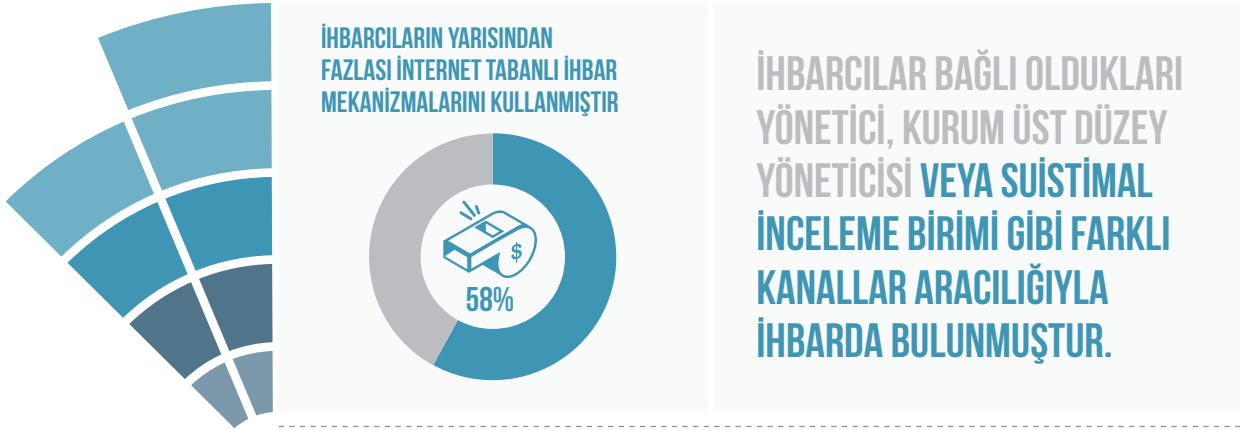
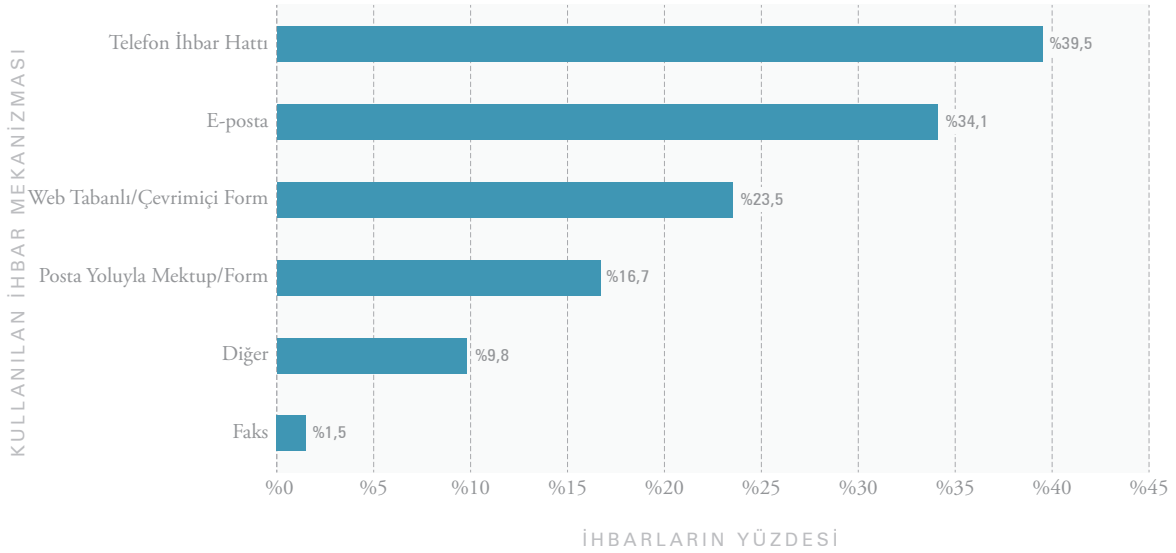
28%

Suistimalin Tespiti

İhbarcı Tarafından Kullanılan İhbar Mekanizması

Araştırmamızda, suistimalin tespit edilmesinde yararlanılan başlıca kaynak olarak istikrarlı bir biçimde ihbar öne çıkar-ken; ihbar hatlarının varlığının, suistimalin ihbar edilmesinde ne denli önemli bir etkiye sahip olabileceği görülmektedir (bakınız: Şekil 34, Sayfa 27). İhbarların nasıl edinildiğini anlamak için katılımcılardan, ihbarcıların kullandıkları ihbar me-kanizmalarının neler olduğunu belirtmelerini istedik. Şekil 35, telefon ihbar hatlarının en yaygın kullanılan kanal olduğunu göstermekle birlikte (alınan ihbarların %39,5'i), internet üzerinden gelen ihbarların (e-posta, web tabanlı veya çevrimiçi formlar gibi kanalların bütünü birlikte değerlendirildiğinde) tüm ihbarların yarısından fazlasını oluşturduğunu göstermektedir. Elimizdeki veri, kurumların suistimalin ihbar edilebilmesi için sundukları kanal sayısını arttırmaktan istifade edebileceğini göstermektedir.

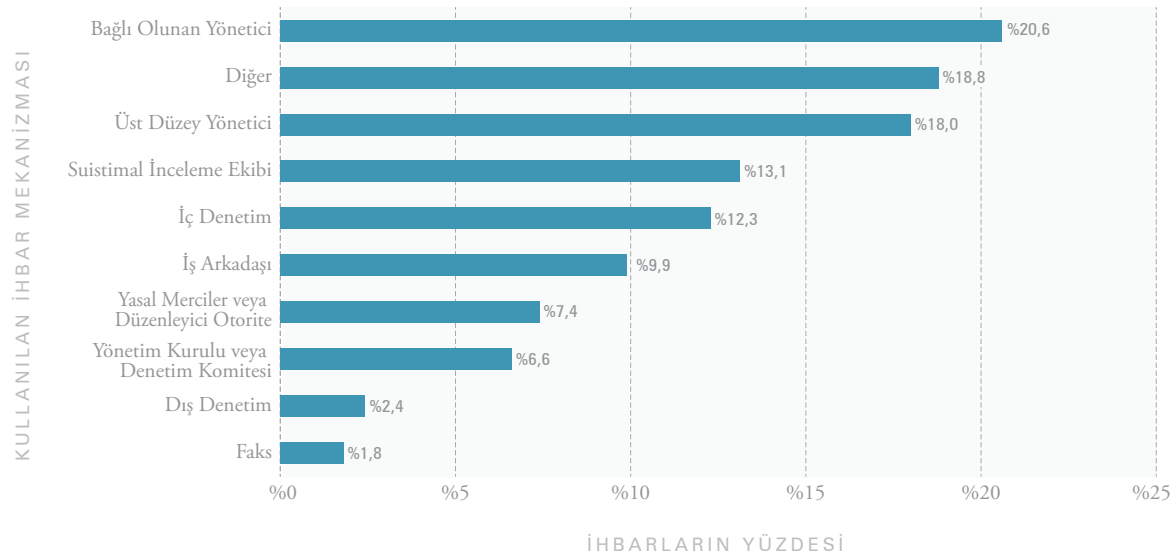
Şekil 35: İhbarcı Tarafından Kullanılan İhbar Mekanizması



İhbarcılar Suistimali İlk Olarak Kime Bildiriyor?

Kurumlar ihbar mekanizmaları geliştirir ve yaygınlaştırdıkça ortaya sıklıkla çıkan bir soru vardır: Suistimalle ilgili bildirimler kime yapılmalıdır? Bu meseleye biraz daha vakıf olabilmemize yardımcı olabilecek verileri elde edebilmek amacıyla katılımcılarımıza, inceledikleri vakalarda ihbarcılarının suistimal şüphesi duyduklarında durumu kime bildirdiklerini sorduk. Şekil 36’da, ihbarcılarca yapılan suistimal bildirimlerin en çok bağlı oldukları yöneticilere yapıldığı (%20,6) görülmektedir. Ayrıca, üst düzey yöneticiler (%18), suistimal inceleme ekipleri (%13,1) ve iç denetim birimlerine (%12,3) de önemli sayıda ihbarlar yapılmıştır. “Diğer” kategorisinin içeriğini ise ağırlıklı olarak insan kaynakları ve kurumun sahibine yapılan ihbarlar oluşturmuştur.

Şekil 36: İhbarcının Suistimali İlk Olarak Bildirdiği Muhatap



İhbarlar Suistimalin Gerçekleştiği Birime Göre Farklılaşmaktadır

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular, ihbarcılarının suistimali bildirdikleri muhatabın suistimalcinin birimine göre farklılaştığını işaret etmektedir. Şekil 37, verilen yanıtların en az %5’ini oluşturmak kaydıyla her bir birimde ihbarların en çok yapıldığı ilk üç muhatap yer almaktadır. Bir kurumda en sık ihbar alan muhatapların yöneticiler yahut üst düzey yöneticiler olduğu görülmektedir. Ancak, suistimalci üst düzey yöneticiyse veya üst yönetimdense, ihbarcılarının başvurdukları muhatap büyük olasılıkla yönetim kurulu veya denetim komitesi (%22,2) olmakta, ikinci sıradaki adres ise yasal merciler (%20,4) olmaktadır. Bu trendin olası açıklaması ise

çalışanların, üst düzey yöneticilerin durumdan haberdar olarak intikam güdüsüyle hareket etme ihtimalinden çekinmeleri ve dolayısıyla bağlı olunan yöneticiye yapılacak ihbarları kendileri açısından riskli görmeleri olabilir. Ayrıca suistimalcinin, genellikle kıdemli çalışanların görev yaptığı operasyon (%15,6) ve müşteri hizmetleri (%16,7) gibi birimlerde çalışmakta olduğu vakalarda, ihbarların iç denetim birimine yapılmasının yaygın olduğu, ancak bu durumun diğer birimler için geçerli olmadığı görülmektedir.

Şekil 37: Departmanlara göre ihbarların en çok yapıldığı ilk üç muhatap

Operasyon	Muhasebeci	Satış	Müşteri Hizmetleri	Satın Alma	Finans	Üst Düzey Yönetici/Üst Yönetim
Bağlı Olunan Yönetici (%25,3)	Üst Düzey Yönetici (%38,0)	Bağlı Olunan Yönetici (%26,4)	Bağlı Olunan Yönetici (%28,6)	Üst Düzey Yönetici (%26,7)	Bağlı Olunan Yönetici (%21,1)	Yönetim Kurulu veya Denetim Komitesi (%22,2)
İç Denetim (%18,6)	Bağlı Olunan Yönetici (%27,1)	Üst Düzey Yönetici (%20,8)	Çalışma Arkadaşı (%23,8)	Dış Denetim (%26,7)	Çalışma Arkadaşı (%21,1)	Yasal Merciler veya Düzenleyici Otorite (%20,4)
Suistimal İnceleme Ekibi veya Üst Düzey Yönetici (Her ikisi birlikte %15,7)	Suistimal İnceleme Ekibi (%10,1)	Suistimal İnceleme Ekibi (%17,0)	İç Denetim (%16,7)	Suistimal İnceleme Ekibi veya Üst Düzey Yönetici (Her ikisi birlikte %16,7)	Üst Düzey Yönetici (%21,1)	Üst Düzey Yönetici (%18,5)

Mağdur Kurumlar



Anketimizin bir parçası olarak, katılımcılardan mağdur kurum hakkında tüzel kişilik tipi, büyüklüğü ve sektörü gibi demografik bilgiler vermelerini istedik. Bu verileri kullanarak, farklı kategorilerdeki mağdur kurumlarda gerçekleşen suistimal vakalarının sıklığını ve medyan kayıp tutarını; ayrıca, farklı sektörler kapsamında meydana gelen suistimal türlerini analiz ettik.

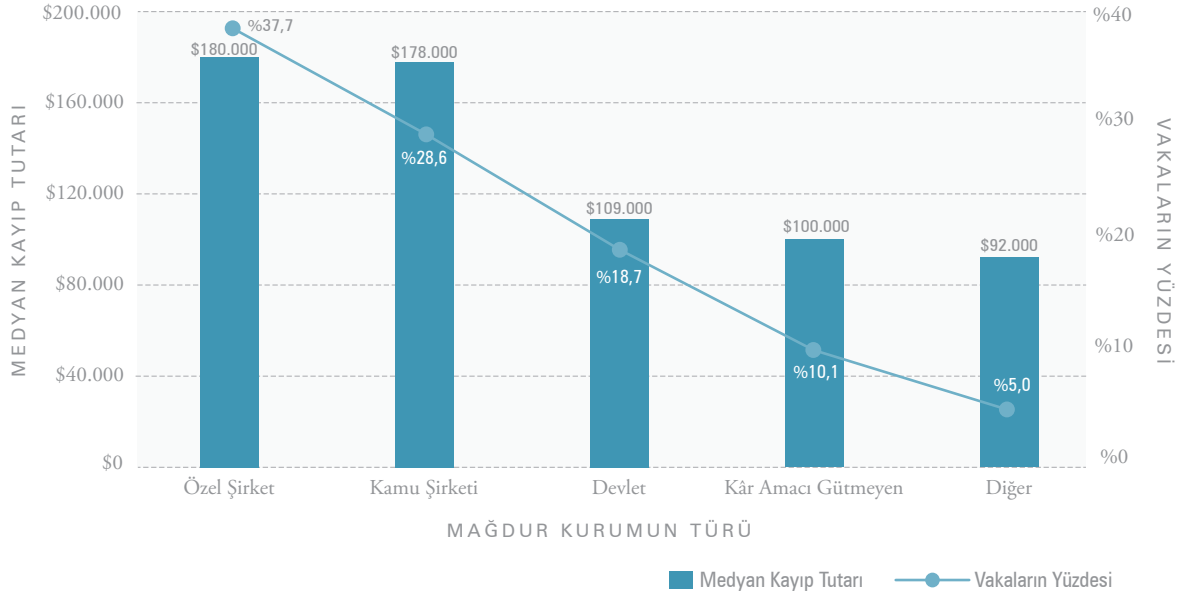
Buna ek olarak, katılımcılara suistimal meydana geldiğinde kurumda suistimale mücadele amacıyla uygulanmakta olan mekanizmaların neler olduğunu sorduk. Bu yanıtlara dayanarak, mağdur kurumun büyüklüğü ve bölgesine göre uygulanan kontrollere daha yakından baktık.

Bu bilgi sayesinde, belirli suistimale mücadele kontrollerinin varlığının, medyan kayıp tutarları ve suistimallerin tespitine kadar geçen sürelerdeki eğilimler ile uyumlu olup olmadığını keşfetme imkanı bulduk.

Kurum Türü

Şekil 38, mağdur edilen kurumun türüne göre medyan kayıp tutarını ve vakaların yüzdesini göstermektedir. Bize bildirilen vakalar içinde mağdurların yaklaşık üçte ikisini özel ve halka açık kurumlar oluşturmuştur. Bu kurumlar aynı zamanda en yüksek medyan kayıplara (sırasıyla 180.000 ve 178.000 dolar) maruz kalmıştır ki; bu durum, önceki çalışmalarımızla tutarlıdır.

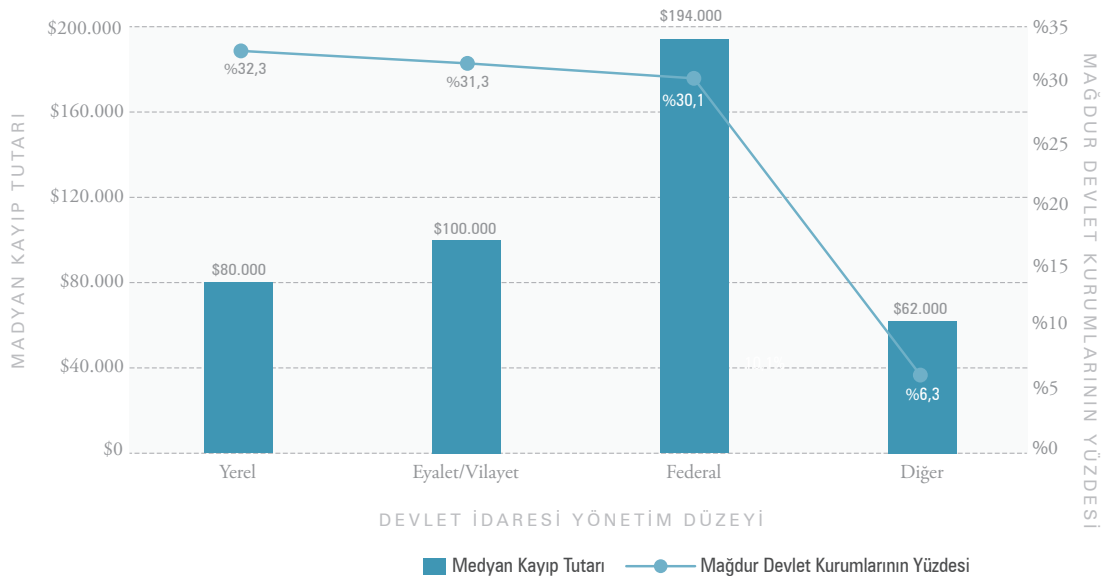
Şekil 38: Mağdur Kurumun Türü — Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Devlet Kurumunun Düzeyi

Devletin farklı düzeyleri işleyişleri ve suistimale mücadelede kullanılan kaynaklar bakımından farklılaştığından, suistimaller nedeniyle mağdur olmuş devlet kurumlarını daha ayrıntılı analiz ettik. Şekil 39'da, devletin her düzeyinde görülen suistimal türlerinin sıklığı ile beraber ilgili medyan kayıp tutarları gösterilmektedir. Yerel, eyalet/vilayet ve federal yönetimler yaklaşık olarak aynı miktarda vaka ile karşı karşıya kalmıştır (her biri yaklaşık %30). Öte yandan, en yüksek medyan kayıp tutarları federal düzeyde meydana gelirken (194.000 dolar); eyalet/vilayet ve yerel düzeylerde medyan kayıp tutarları önemli ölçüde daha küçük olmuştur (sırasıyla 100.000 ve 80.000 dolar).

Şekil 39: Devlet İdaresi Yönetim Düzeyi — Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı

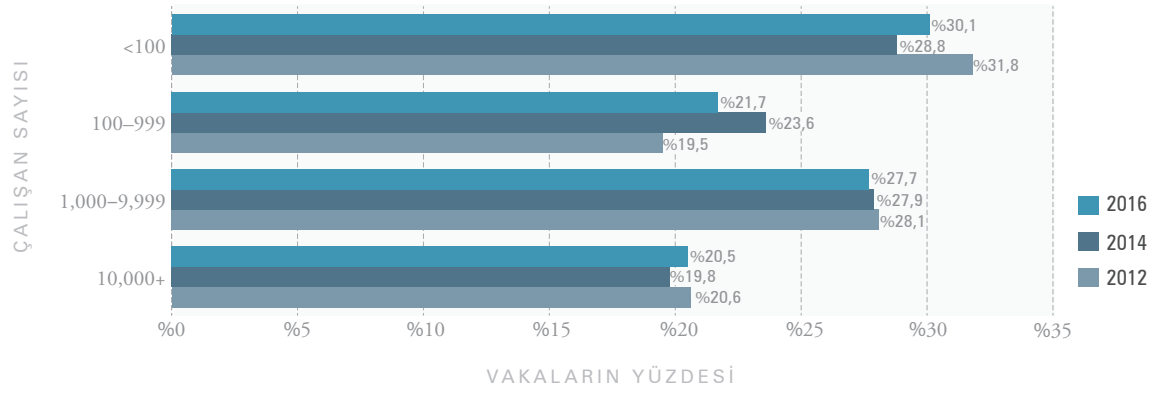


Mağdur Kurumlar

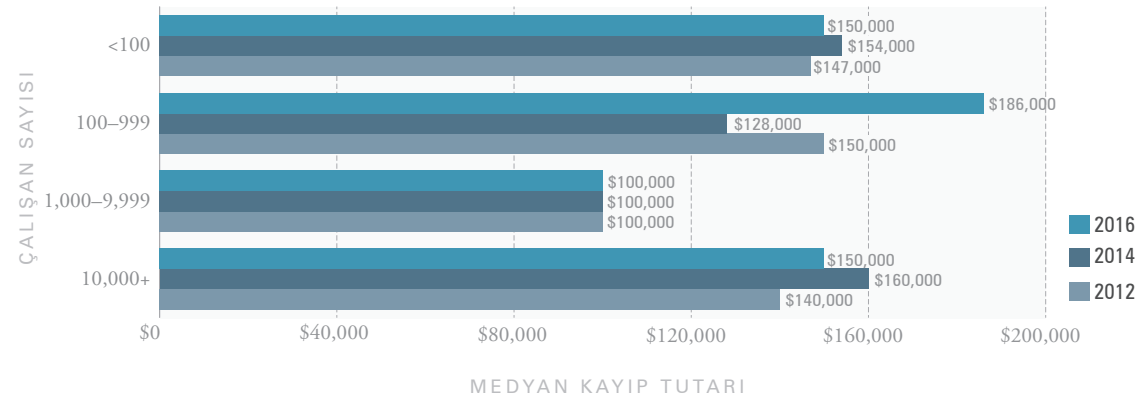
Kurumun Büyüklüğü

Çalışmamızdaki en yaygın mağdur edilen kurumları, yaklaşık %30'luk bir oranla küçük işletmeler (bu raporda küçük işletmeler, 100'den az çalışanı olan kurumlar olarak tanımlanmıştır) oluştururken, büyük kurumlar (10.000'den fazla çalışanı olanlar) %20,5'lik oranla en az vaka sayısına sahip olmuştur. Her ne kadar her iki kurum kategorisi de 150.000 dolarlık bir medyan kayba uğramış olsa da, böyle bir kaybın etkisinin küçük işletmelerde büyük kurumlara kıyasla çok daha fazla hissedileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 40: Mağdur Kurumun Büyüklüğü - Sıklık



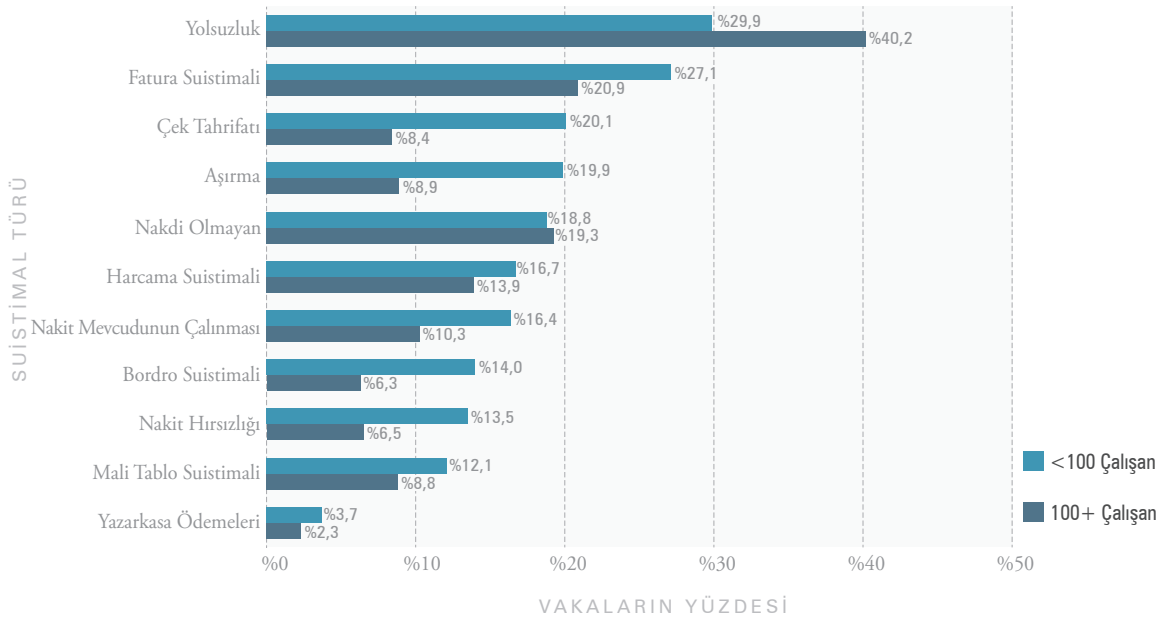
Şekil 41: Mağdur Kurumun Büyüklüğü - Medyan Kayıp Tutarı



Küçük İşletmelerde Suistimal Yöntemleri

Şekil 42, küçük işletmelerin en sık karşı karşıya kaldığı suistimal türlerini ve büyük kurumlarda hangi suistimal türlerinin daha sık meydana geldiğini göstermektedir. Yolsuzluk ,(vakaların %29,9'u) büyük kurumlarda küçük işletmelerde olduğundan daha yaygınken (vakaların %40,2'si); çek tahrifatı, aşırma, bordro suistimali ve nakit hırsızlığı küçük işletmelerde büyük kurumlara kıyasla iki kat daha sık meydana gelmiştir.

Şekil 42: Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimal Türü

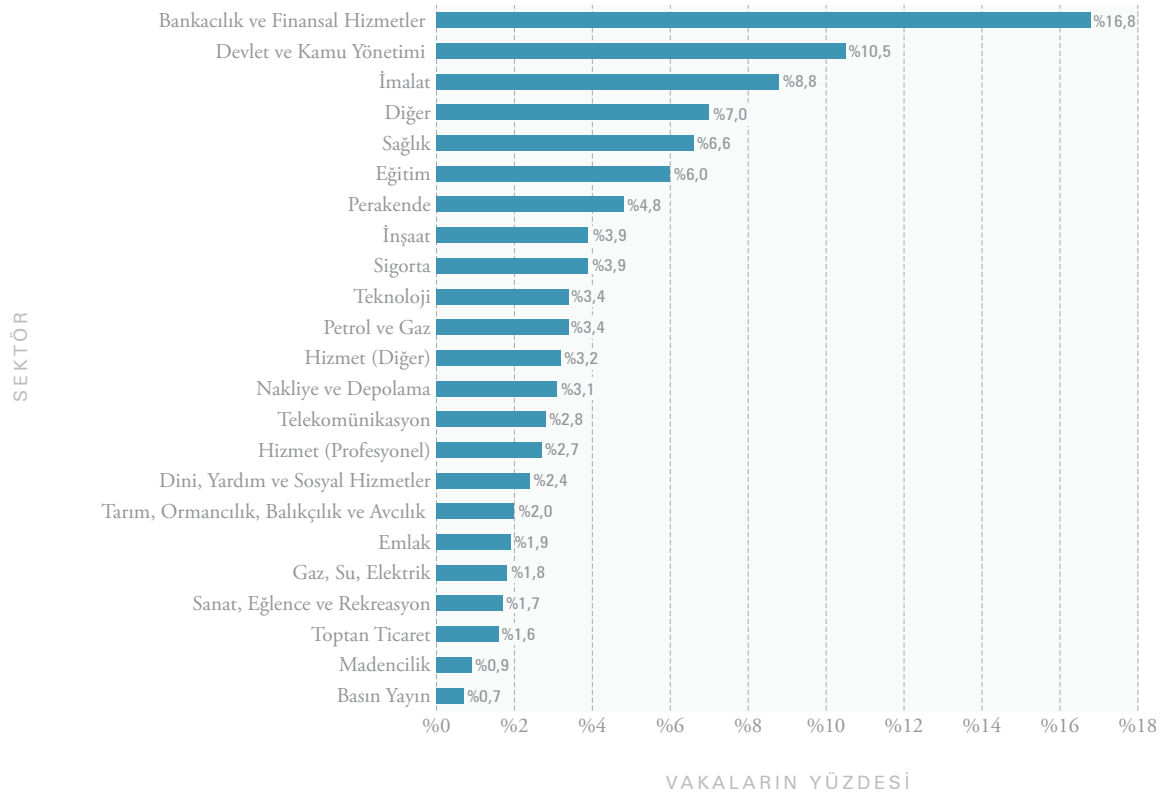


Mağdur Kurumlar

Kurumun Sektörü

Şekil 43'te, bize bildirilen vakalar mağdur kurumun sektörüne göre sınıflandırılmış ve Şekil 44'te farklı sektörlerin medyan kayıp tutarı gösterilmiştir. Bankacılık ve finansal hizmetler, devlet ve kamu idaresi ve imalat sektörleri, incelediğimiz vakalara en çok konu olan sektörlerdir. Bunun aksine, suistimal vakalarının en az görüldüğü sektörler ise iletişim ve yayıncılık, madencilik ve toptan ticaret sektörleriydi. Bu veri, çalışmamız dahilindeki vakaların sektörlere nasıl dağıldığını göstermekle birlikte, bazı sektörlerin diğerlerine kıyasla daha fazla risk altında olduğu yönünde bir tespit içermemektedir. Verilerimiz Suistimal İnceleme Uzmanlarının (CFE) katıldığı bir anket aracılığıyla toplandığından, bu dağılım temelde CFE'lerin sıklıkla çalıştığı sektörleri yansıtmaktadır.

Şekil 43: Mağdur Kurumların Sektörü



Tüm sektörler içinde suistimal vakalarının en az görüldüğü sektörler madencilik ve toptan satış ticareti olmakla birlikte, bu sektörler sırasıyla 500.000 ve 450.000 dolarlık en yüksek medyan kayıplara maruz kalan sektörler olmuştur. Yüksek medyan kayıpların yaşandığı diğer sektörler ise serbest meslek hizmetleri; tarım, ormancılık, balıkçılık ve avcılık; petrol ve gaz sektörleri olmuştur. En yüksek sayıda vaka bankacılık ve finans hizmetleri sektöründen bildirilmiş olup, medyan kayıp tutarı 192.000 dolardır. Ne yüksek ne düşük denebilecek medyan kayıplara sahip olan ve yüksek sayıda vaka bildirilen diğer sektörleri ise imalat (194.000 dolar) sağlık (120.000 dolar) ile devlet ve kamu yönetimi (133.000 dolar) sektörleri oluşturmuştur. Eğitim sektörü 62.000 dolarla en düşük medyan kayıp tutarına sahip olan sektör olmakla birlikte önemli sayıda vakanın bildirildiği bir sektör olmuştur.

Şekil 44: Mağdur Kurumun Sektörü (Medyan Kayıp Tutarına Göre Sıralanmıştır)

Sektör	Vakaların Sayısı	Vakaların Yüzdesi	Medyan Kayıp
Madencilik	20	%0,9	\$500.000
Toptan Satış Ticareti	36	%1,6	\$450.000
Hizmet (Profesyonel)	60	%2,7	\$310.000
Tarım Ormancılık Balıkçılık ve Avcılık	44	%2,0	\$300.000
Petrol ve Gaz	74	%3,4	\$275.000
İnşaat	86	%3,9	\$259.000
Teknoloji	74	%3,4	\$235.000
Basın Yayın	16	%0,7	\$225.000
Emlak	41	%1,9	\$200.000
İmalat	192	%8,8	\$194.000
Telekomünikasyon	62	%2,8	\$194.000
Bankacılık ve Finansal Hizmetler	368	%16,8	\$192.000
Taşıma ve Depo	68	%3,1	\$143.000
Devlet ve Kamu Yönetimi	229	%10,5	\$133.000
Sağlık	144	%6,6	\$120.000
Sigorta	85	%3,9	\$107.000
Gaz, Su, Elektrik	40	%1,8	\$102.000
Diğer	153	%7,0	\$100.000
Hizmetler (Diğer)	70	%3,2	\$100.000
Perakende	104	%4,8	\$85.000
Dini Yardım ve Sosyal Hizmetler	52	%2,4	\$82.000
Sanat, Eğlence ve Rekreasyon	37	%1,7	\$75.000
Eğitim	132	%6,0	\$62.000

Mağdur Kurumlar

Sektöre göre Suistimal Türleri

Şekil 45, en az 50 vaka bildirilen sektörlerde en sık meydana gelen suistimal türlerini gösteren bir ısı haritasıdır. Kutular suistimalin meydana gelme sıklığına göre renklendirilmiş olup; kırmızı son derece yüksek sıklıktaki suistimal risklerini, açık sarı en düşük yaygınlığa sahip suistimal türlerini göstermektedir. Fatura suistimali, yolsuzluk ve nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı pek çok sektörde en yaygın suistimal türleri arasında yer almaktadır. Diğer taraftan, bazı suistimal türlerinin görülme riski belirli sektörlerde bilhassa yüksekti; örneğin eğitim kurumlarında aşırma yahut serbest meslek hizmetlerinde ve dini ya da hayır amaçlı kurumlarda çek tahrifatı gibi.

Şekil 45: Sektöre Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı

Sektör / Suistimal Türü	Banka ve Finansal Hizmetler	Devlet ve Kamu Yönetimi	Üretim	Sağlık	Eğitim	Perakende	İnşaat	Sigorta	Petrol ve Gaz	Teknoloji	Hizmet (Diğer)	Nakliye ve Depolama	Telekomünikasyon	Hizmet (Profesyonel)	Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler
Vaka Sayısı	368	229	192	144	132	104	86	85	74	74	70	68	62	60	52
Fatura Suistimali	%9,5	%25,3	%32,8	%31,3	%34,1	%15,4	%27,9	%17,6	%20,3	%29,7	%22,9	%22,1	%12,9	%26,7	%25,0
Nakit Hırsızlığı	%11,1	%7,9	%5,2	%9,7	%13,6	%12,5	%8,1	%4,7	%4,1	%5,4	%15,7	%4,4	%1,6	%13,3	%9,6
Nakit Mevcudunun Çalınması	%17,9	%10,5	%8,3	%11,1	%17,4	%11,5	%7,0	%4,7	%9,5	%8,1	%22,9	%5,9	%4,8	%20,0	%13,5
Çek Tahrifatı	%9,5	%9,2	%13,5	%14,6	%7,6	%9,6	%10,5	%17,6	%4,1	%5,4	%18,6	%10,3	%6,5	%31,7	%25,0
Yolsuzluk	%37,5	%38,4	%48,4	%30,6	%31,8	%32,7	%36,0	%28,2	%48,6	%44,6	%28,6	%51,5	%41,9	%16,7	%28,8
Harcama Suistimali	%5,4	%15,7	%22,9	%20,1	%15,9	%8,7	%20,9	%9,4	%10,8	%27,0	%12,9	%8,8	%19,4	%16,7	%25,0
Mali Tablo Suistimalleri	%12,0	%7,9	%10,9	%13,2	%5,3	%5,8	%17,4	%7,1	%6,8	%12,2	%17,1	%5,9	%9,7	%11,7	%3,8
Nakdi Olmayan	%10,6	%14,8	%30,2	%13,2	%17,4	%32,7	%22,1	%5,9	%17,6	%18,9	%22,9	%29,4	%38,7	%10,0	%13,5
Bordro Suistimali	%3,8	%13,5	%11,5	%9,7	%7,6	%3,8	%16,3	%5,9	%8,1	%2,7	%11,4	%7,4	%3,2	%11,7	%13,5
Yazarkasa Ödemeleri	%2,7	%1,7	%5,7	%2,1	%1,5	%8,7	%1,2	%0,0	%0,0	%1,4	%5,7	%2,9	%3,2	%1,7	%1,9
Aşırma	%6,8	%14,0	%8,3	%12,5	%25,0	%17,3	%15,1	%10,6	%8,1	%5,4	%21,4	%11,8	%6,5	%18,3	%19,2

Daha Az Risk Daha Çok Risk

Sektörlere Göre Yolsuzluk Vakaları

Şekil 46, her bir sektördeki toplam vaka sayısını ve yolsuzluk olarak kategorize edilen vakaların yüzdesini göstermektedir. Madencilik sektöründen sadece 20 vaka raporlanmış olmakla birlikte, bu vakaların 11'i (%55) yolsuzluk içermiş olup, bu oran tüm sektörler içindeki en yüksek yolsuzluk vakası oranı olmuştur. Oldukça yüksek oranlarda yolsuzluk vakası görülen diğer sektörler arasında nakliye ve depolama, petrol ve gaz, ve imalat sektörleri yer almıştır. Bunun aksine, %16,7'lik oranla serbest meslek hizmetleri (tıbbi, yasal hizmetler ve muhasebe hizmetleri) sektörü, en az sayıda yolsuzluk vakası bildirilen sektör olmuştur.

Şekil 46: Sektöre Göre Yolsuzluk Vakaları

Sektör	Toplam Vaka Sayısı	Yolsuzluk Vaka Sayısı	Yolsuzluk İçeren Vaka Yüzdeleri
Madencilik	20	11	%55,0
Nakliye ve Depo Hizmetleri	68	35	%51,5
Petrol ve Gaz	74	36	%48,6
İmalat	192	93	%48,4
Teknoloji	74	33	%44,6
Telekomünikasyon	62	26	%41,9
Toptan Satış Ticareti	36	15	%41,7
Devlet ve Kamu Yönetimi	229	88	%38,4
Bankacılık ve Finansal Hizmetler	368	138	%37,5
Basın Yayın	16	6	%37,5
Diğer	153	57	%37,3
Tarım, Ormanlık, Balıkçılık ve Avcılık	44	16	%36,4
İnşaat	86	31	%36,0
Gaz, Su, Elektrik	40	14	%35,0
Emlak	41	14	%34,1
Perakende	104	34	%32,7
Eğitim	132	42	%31,8
Sağlık	144	44	%30,6
Sanat, Eğlence ve Rekreasyon	37	11	%29,7
Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler	52	15	%28,8
Hizmetler (Diğer)	70	20	%28,6
Sigorta	85	24	%28,2
Hizmet (Profesyonel)	60	10	%16,7

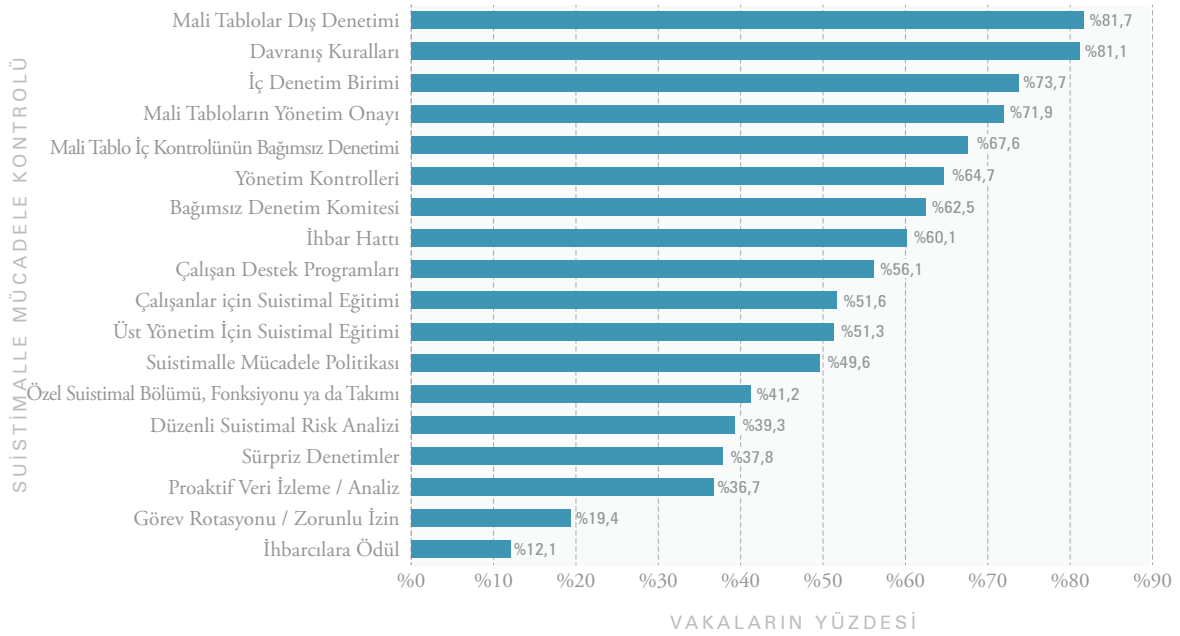
Mağdur Kurumlar

Mağdur Kurumlarda Suistimale Mücadele Kontrolleri

İç kontrollerin varlığı suistimale karşı yüzde yüz bir koruma sağlamamakla birlikte, hem suistimal kaynaklı kayıpları azaltmaya hem de potansiyel suistimalcileri, yapacakları bir suistimalin tespit edilebileceği algısını kuvvetlendirmek suretiyle, caydırmaya yardımcı olabilir. Dolayısıyla, suistimali önlemek ve tespit etmek için özel olarak tasarlanmış iç kontroller uygulamak, bir suistimal riski yönetimi programının vazgeçilmez bir parçasıdır.

Pek çok kurum, kendi suistimale mücadele kontrolleriyle benzer kurumların uyguladığı kontrolleri, hem uygulanan mekanizmalar hem de bu yaklaşımların etkililiği açısından karşılaştırmayı faydalı bulur. Bu gayretlere destek olmak için anket katılımcılarına, suistimal meydana geldiği sırada mağdur kurumda uygulanmakta olan suistimale mücadele kontrolleri hakkında sorular sorduk. Şekil 47'de gösterildiği gibi, mağdur kurumların neredeyse %82'sinin mali tabloları, bağımsız denetim firmaları tarafından dış denetimden geçirilmiştir. Tasarımlarının birincil önceliği suistimal tespiti olmayan bu tür denetimler, analiz edilen suistimale mücadele kontrolleri arasında en yaygın kontrol türü olmasına rağmen, çalışmamızdaki suistimallerin %4'ünden azının tespitinde pay sahibi olmuşlardır (bakınız sayfa 21, Şekil 21). Buna karşın, ihbar hatları mağdur kurumların yalnız %60,1'inde mevcut olduğu halde, biliyoruz ki, ihbarlar sürekli olarak ve ezici bir payla suistimallerin en sık tespit edildiği yöntem olmuştur.

Şekil 47: Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

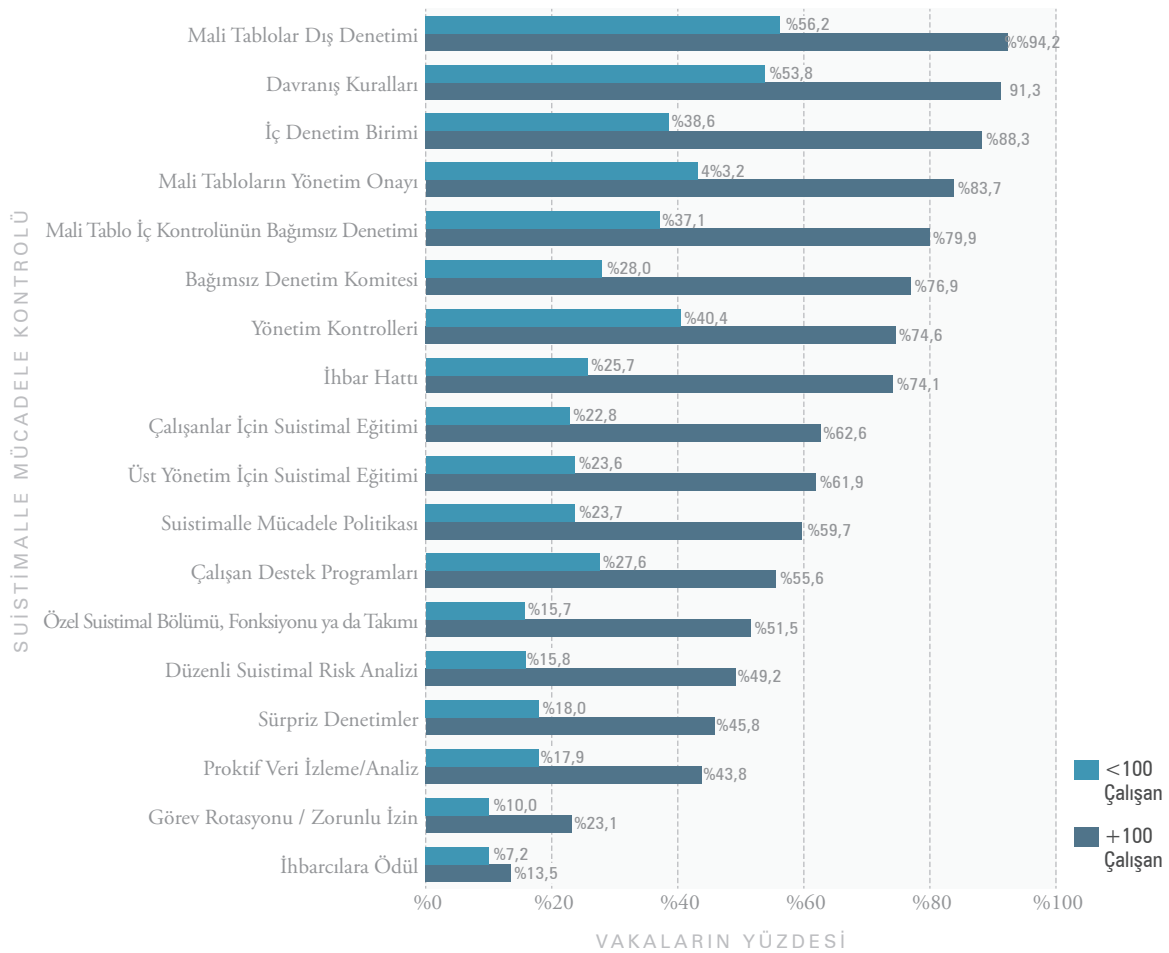


Küçük İşletmelerde Suistimale Mücadele Kontrolleri

Suistimale mücadele söz konusu olduğunda, çoğu küçük işletme zor bir savaşa karşı karşıyadır. Bu teşebbüsler, kurumlarla kıyaslanabilir büyüklükte kayıplara uğramakla kalmamakta (bakınız sayfa 32, Şekil 41), aynı zamanda bu tehditle savaşmak için genellikle daha sınırlı kaynaklara sahip olmaktadır. Bu etkenlerin bileşimi, küçük işletmeleri iş suistimaline karşı özellikle savunmasız bırakmaktadır. Buna ek olarak, çoğu küçük işletmede çalışma ortamı ve sınırlı personel sayısı, günlük faaliyetlerin icrasında bireylerin birbirine daha fazla güvenmesine dayanmakta; hatta bunu gerektirmektedir. Çoğu suistimale mücadele profesyonelinin bildiği üzere, güven bir iç kontrol değildir. Hatta yanlış kişiye duyulan güven, felakete yol açabilir.

Şekil 48, küçük işletmelerin suistimale mücadele kontrollerinden hangilerine ne sıklıkta sahip olduklarını büyük kurumlarla kıyaslamak suretiyle göstermektedir. Küçük işletmelerin, belirtilen bazı daha pahalı iç kontrollere yatırım yapacak kaynaklarının olmaması anlaşılır bir durum olmakla birlikte, iş etiği kuralları, yönetim kontrolleri ve çalışanlar için suistimal eğitimi gibi birçok kontrol asgari bir yatırımla uygulanabilir. Küçük işletmeler, suistimale pek çok açıdan özellikle elverişli olmakla birlikte, bu riski azaltmak için kullandıkları önlemlerde yapılabilecek iyileştirmeler konusunda fırsatlar bulunmaktadır.

Şekil 48: Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı



Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Uygulanmasında Eğilimler

Son altı yıl boyunca, her bir kontrolün yaygınlığında hafifçe bir artış görülmele birlikte, çalışmalarımızda suistimalle mücadele kontrollerinin genel uygulanma oranları oldukça tutarlı bir görünüm arz etmiştir.* En kayda değer değişiklikler, 2010'dan bu yana sırasıyla yaklaşık %9 ve %8 artış gösteren ihbar hatları ve çalışanlar için suistimal eğitimlerinin uygulanma oranlarında meydana gelmiştir.

Tayfın diğer ucunda ise, mali tabloları dış denetimden geçen kurumların yüzdesi göreceli olarak aynı seviyede kalarak, %1'den daha az artış göstermiştir.

Şekil 49: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Uygulanma Oranlarındaki Değişim

Kontrol	2010 Uygulanma Oranı	2016 Uygulanma Oranı	2010-2016 arası Değişiklik
İhbar Hattı	%51,2	%60,1	%8,9
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%44,0	%51,6	%7,6
Suistimalle Mücadele Politikası	%42,8	%49,6	%6,8
Davranış Kuralları	%74,8	%81,1	%6,3
Yönetim Kontrolü	%58,8	%64,7	%5,9
Sürpriz Denetimler	%32,3	%37,8	%5,6
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%46,2	%51,3	%5,2
Bağımsız Denetim Komitesi	%58,4	%62,5	%4,1
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%67,9	%71,9	%4,0
İhbar Edene Ödül	%8,6	%12,1	%3,5
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%16,6	%19,4	%2,8
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrol-lerin Dış Denetimi	%65,4	%67,6	%2,2
Çalışan Destek Programları	%54,6	%56,1	%1,5
Mali Tabloların Dış Denetimi	%80,9	%81,7	%0,8

*Bu analiz, çalışmalarımıza 2010'dan beri düzenli şekilde dâhil edilen kategorileri olan kontrolleri içermektedir. "Düzenli suistimal risk analizleri" ve "proaktif veri izleme/analiz," çalışmalarımıza sırasıyla 2012 ve 2014'te eklenmiştir. 2014'ten önce, "iç denetim birimi" ve "özel suistimal bölümü, fonksiyonu ya da takımı" tek bir kontrol kategorisi olarak birleştirilmiştir. Bu nedenle, bu kontroller yukarıdaki tabloda yer almamaktadır.

Coğrafi Bölgelere Göre Suistimalle Mücadele Kontrolleri

Suistimalle mücadele kontrollerinin uygulanma oranlarındaki bölgesel değişiklikler, hem dünyanın farklı yerlerindeki kurumların suistimal riskini yönetmek için neler yaptığına dair ilginç bir bakış açısı getirmekte, hem de kurumların suistimalle mücadele programları için faydalı karşılaştırma ölçütleri sağlamaktadır. Şekil 50-58, mağdur kurumun coğrafi bölgesine göre vakalarda bildirilen suistimalle mücadele kontrollerinin sıklığını yansıtmaktadır.

Tüm bölgeler için mali tabloların dış denetimi, iş etiği kuralları ve mali tabloların yönetim onayından geçmesi en yaygın beş kontrol içinde yer almıştır. İç denetim birimleri de, altıncı sırada yer aldığı Kanada dışındaki tüm bölgelerde ilk beş kontrol arasındadır. Tayfın diğer ucunda ise, her bir bölge için listenin en sonunda yer alan görev rotasyonu/zorunlu izin ve ihbarcılarının ödüllendirilmesi bulunmaktadır.

Bu tutarlılığa ek olarak, farklı bölgelerde kontrollerin uygulanma oranlarında kayda değer farklılıklar vardır. Örneğin, çalışan destek programları Kanada ve ABD'de sırasıyla %77 ve %66'lık uygulanma oranlarıyla en yaygın kontroller arasında yer alırken); Güney Asya, Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da en az yaygınlıktaki kontroller olmuştur. İhbarcılarının ödüllendirilmesi tüm bölgelerde en az yaygın kontrol olmakla birlikte, uygulanma oranı Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'daki kurumlarda %1,1, Güney Asya ve Sahra Altı Afrika'dakilerde ise %20 civarında gerçekleşerek büyük farklılık göstermiştir.

Şekil 50: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı - Birleşik Devletler

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Davranış Kuralları	%74,6
Mali Tabloların Dış Denetimi	%74,2
Çalışan Destek Programları	%66,0
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%64,1
İç Denetim Departmanı	%61,4
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%59,8
Yönetim Kontrolü	%57,3
İhbar Hattı	%54,5
Bağımsız Denetim Komitesi	%53,8
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%50,5
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%49,3
Suistimalle Mücadele Politikası	%45,2
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%36,5
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%36,4
Proktif Veri İzleme/Analiz	%35,5
Sürpriz Denetimler	%31,8
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%16,1
İhbar Edene Ödül	%12,7

Şekil 52: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Asya-Pasifik

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	%88,2
Davranış Kuralları	%85,2
İç Denetim Departmanı	%83,6
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%80,2
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%74,5
Yönetim Kontrolü	%72,3
Bağımsız Denetim Komitesi	%68,1
İhbar Hattı	%65,7
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%53,3
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%50,8
Çalışan Destek Programları	%48,3
Suistimalle Mücadele Politikası	%46,8
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%44,4
Sürpriz Denetimler	%41,8
Proktif Veri İzleme/Analiz	%34,4
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%32,6
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%24,6
İhbar Edene Ödül	%7,8

Şekil 51: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Sahra Altı Afrika

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Davranış Kuralları	%91,9
İç Denetim Departmanı	%91,6
Mali Tabloların Dış Denetimi	%88,8
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%79,9
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%77,6
Yönetim Kontrolü	%70,8
Bağımsız Denetim Komitesi	%69,6
İhbar Hattı	%67,7
Suistimalle Mücadele Politikası	%59,2
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%55,0
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%55,0
Sürpriz Denetimler	%52,8
Çalışan Destek Programları	%50,9
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%48,2
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%47,7
Proktif Veri İzleme/Analiz	%38,5
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%27,8
İhbar Edene Ödül	%20,0

Şekil 53: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Latin Amerika ve Karayipler

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Davranış Kuralları	%84,8
Mali Tabloların Dış Denetimi	%82,2
İç Denetim Departmanı	%80,7
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%70,3
İhbar Hattı	%68,5
Yönetim Kontrolü	%68,0
Bağımsız Denetim Komitesi	%67,6
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%66,7
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%54,4
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%53,9
Suistimalle Mücadele Politikası	%51,0
Çalışan Destek Programları	%46,1
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%44,0
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%38,1
Sürpriz Denetimler	%31,0
Proktif Veri İzleme/Analiz	%26,7
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%17,0
İhbar Edene Ödül	%6,1

Mağdur Kurumlar

Şekil 54: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Batı Avrupa

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	%88,8
Davranış Kuralları	%83,7
İç Denetim Departmanı	%80,7
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%76,9
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%75,8
Bağımsız Denetim Komitesi	%75,7
Yönetim Kontrolü	%74,7
İhbar Hattı	%63,8
Suistimalle Mücadele Politikası	%54,9
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%54,4
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%52,5
Çalışan Destek Programları	%51,2
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%49,0
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%45,8
Proktif Veri İzleme/Analiz	%37,1
Sürpriz Denetimler	%27,4
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%17,7
İhbar Edene Ödül	%6,1

Şekil 56: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Güney Asya

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	%96,5
İç Denetim Departmanı	%94,7
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%91,6
Davranış Kuralları	%89,0
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%86,7
Bağımsız Denetim Komitesi	%82,6
Yönetim Kontrolü	%79,8
İhbar Hattı	%70,5
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%61,2
Suistimalle Mücadele Politikası	%58,1
Sürpriz Denetimler	%57,1
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%54,9
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%53,8
Proktif Veri İzleme/Analiz	%44,7
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%44,6
Çalışan Destek Programları	%34,6
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%23,5
İhbar Edene Ödül	%20,3

Şekil 55: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Davranış Kuralları	%90,9
Mali Tabloların Dış Denetimi	%88,2
İç Denetim Departmanı	%82,8
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%75,0
Bağımsız Denetim Komitesi	%70,3
Yönetim Kontrolü	%70,1
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%69,4
İhbar Hattı	%65,6
Suistimalle Mücadele Politikası	%61,4
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%60,5
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%56,8
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%50,0
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%45,3
Proktif Veri İzleme/Analiz	%39,0
Sürpriz Denetimler	%35,3
Çalışan Destek Programları	%28,6
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%17,6
İhbar Edene Ödül	%1,1

Şekil 57: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Kanada

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	%83,3
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%79,7
Davranış Kuralları	%79,2
Çalışan Destek Programları	%77,0
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%65,8
İç Denetim Departmanı	%64,7
Yönetim Kontrolü	%61,5
Bağımsız Denetim Komitesi	%59,2
İhbar Hattı	%52,5
Suistimalle Mücadele Politikası	%39,0
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%38,6
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%38,0
Proktif Veri İzleme/Analiz	%37,2
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%35,5
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%35,4
Sürpriz Denetimler	%31,1
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%16,2
İhbar Edene Ödül	%8,0

Şekil 58: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Orta Doğu ve Kuzey Afrika

Kontrol	Vakaların Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	%95,9
İç Denetim Departmanı	%90,9
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%82,4
Davranış Kuralları	%81,1
Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%80,6
Bağımsız Denetim Komitesi	%75,7
Yönetim Kontrolü	%73,2
İhbar Hattı	%62,2
Sürpriz Denetimler	%61,6
Suistimalle Mücadele Politikası	%50,7
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%47,9
Proaktif Veri İzleme/Analiz	%46,5
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%44,6
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%44,4
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%41,7
Çalışan Destek Programları	%25,4
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%24,6
İhbar Edene Ödül	%14,9

SUİSTİMALLE MÜCADELE KONTROLLERİNİN VARLIĞI DAHA DÜŞÜK KAYIP TUTARLARI VE DAHA HIZLI SUİSTİMAL TESPİTİ İLE İLİŞKİLİYDİ.

PROAKTİF VERİ İZLEME, %54 DAHA DÜŞÜK KAYIP TUTARI VE SUİSTİMALLERİN İKİ KAT DAHA HIZLI TESPİT EDİLMESİYLE İLİŞKİLİYDİ.



Kontrollerin Etkinliği

Suistimalle mücadele kontrollerinin varlığı bazı olası suistimalleri önlemeye yardımcı olsa da, her bir kontrolün önleyici değerini ölçmek imkansız değilse de son derece zordur. Diğer yandan suistimal risklerine yönelik ek kaynak gerektiğinde, suistimalle mücadele profesyonellerinin bunu genellikle yönetim nezdinde gerekçelendirmeleri gerekir. Her bir suistimalle mücadele kontrolünün potansiyel yatırım getirisini ortaya koymaya yardımcı olmak amacıyla, suistimal meydana geldiğinde toplam 18 suistimalle mücadele kontrolünün her birinin kurumlarda yürürlükte olup olmadığına dayanarak karşılaştırmalı medyan kayıp tutarları ve devam sürelerini inceledik (bakınız sayfa 44, Şekil 59-60).

Genel olarak, suistimalle mücadele kontrollerinin varlığı daha düşük kayıp tutarları ve daha hızlı suistimal tespiti ile ilişkililiydi. Suistimalle mücadele kontrollerinin bir parçası olarak proaktif veri izleme ve analizi tekniklerini kullanan mağdur kurumların %36,7'sinin yaşadığı suistimal kaynaklı kayıplar, söz konusu tekniği kullanmayanlara göre %54 oranında daha düşük olmuş ve suistimaller iki kat daha hızlı tespit edilmiştir. Yönetim kontrolü ve bir ihbar hattı bulunması da benzer şekilde daha düşük kayıp tutarları (%50) ve daha hızlı (%50) suistimal tespiti ile ilişkililiydi. Diğer kontrollerin çoğu için de benzer durum söz konusuydu.

Bu karşılaştırmalar içinde en çok öne çıkan iki kontrol ise mali tabloların dış denetimi (en çok uygulanan kontrol) ve ihbarcılarının ödüllendirilmesiydi (en az uygulanan kontrol). Bu iki kontrol, kayıp tutarının azaltılması ve hızlı tespit etkinliği ölçütlerinin her ikisi bakımından da listenin dibinde kalmıştır. Her ne kadar bu iki kontrol de daha düşük suistimal kaynaklı kayıp tutarları ve kısa devam süreleri ile ilişkili olsa da, söz konusu ilişkinin boyutu her iki ölçüt bakımından da analiz edilen diğer kontrollere göre daha küçüktü.

Mağdur Kurumlar

Şekil 59: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Kayıp Tutarı

Kontrol	Vakaların Yüzdesi	Mevcut Kontroller	Eksik Kontroller	Azalma Yüzdesi
Proktif Veri İzleme/Analiz	%36,7	\$92,000	\$200,000	%54,0
Yönetim Kontrolü	%64,7	\$100,000	\$200,000	%50,0
İhbar Hattı	%60,1	\$100,000	\$200,000	%50,0
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%71,9	\$104,000	\$205,000	%49,3
Sürpriz Denetimler	%37,8	\$100,000	\$195,000	%48,7
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%41,2	\$100,000	\$192,000	%47,9
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%19,4	\$89,000	\$170,000	%47,6
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%67,6	\$105,000	\$200,000	%47,5
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%51,3	\$100,000	\$190,000	%47,4
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%51,6	\$100,000	\$188,000	%46,8
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%39,3	\$100,000	\$187,000	%46,5
Çalışan Destek Programları	%56,1	\$100,000	\$183,000	%45,4
Suistimalle Mücadele Politikası	%49,6	\$100,000	\$175,000	%42,9
İç Denetim Departmanı	%73,7	\$123,000	\$215,000	%42,8
Davranış Kuralları	%81,1	\$120,000	\$200,000	%40,0
İhbar Edene Ödül	%12,1	\$100,000	\$163,000	%38,7
Bağımsız Denetim Komitesi	%62,5	\$114,000	\$180,000	%36,7
Mali Tabloların Dış Denetimi	%81,7	\$150,000	\$175,000	%14,3

Şekil 60: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Devam Süresi

Kontrol	Vakaların Yüzdesi	Mevcut Kontroller	Eksik Kontroller	Azalma Yüzdesi
Sürpriz Denetimler	%37,8	12 Ay	24 Ay	%50,0
Proktif Veri İzleme/Analiz	%36,7	12 Ay	24 Ay	%50,0
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	%41,2	12 Ay	24 Ay	%50,0
İhbar Hattı	%60,1	12 Ay	24 Ay	%50,0
Düzenli Suistimal Risk Analizleri	%39,3	12 Ay	24 Ay	%50,0
Yönetim Kontrolü	%64,7	12 Ay	24 Ay	%50,0
Bağımsız Denetim Komitesi	%62,5	12 Ay	24 Ay	%50,0
İç Denetim Departmanı	%73,7	12 Ay	24 Ay	%50,0
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	%67,6	12 Ay	24 Ay	%50,0
Mali Tabloların Yönetim Onayı	%71,9	12 Ay	24 Ay	%50,0
Davranış Kuralları	%81,1	13 Ay	24 Ay	%45,8
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	%19,4	10 Ay	18 Ay	%44,4
Suistimalle Mücadele Politikası	%49,6	12 Ay	21 Ay	%42,9
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	%51,6	12 Ay	20 Ay	%40,0
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	%51,3	12 Ay	20 Ay	%40,0
İhbar Edene Ödül	%12,1	11 Ay	18 Ay	%38,9
Mali Tabloların Dış Denetimi	%81,7	15 Ay	24 Ay	%37,5
Çalışan Destek Programları	%56,1	12 Ay	18 Ay	%33,3

Özgeçmiş İncelemeleri

Anket katılımcılarına, mağdur kurumun suistimalciyi işe almadan önce hakkında özgeçmiş incelemesi yapıp yapmadığını da sorduk. Yanıtlar, kurumların yaklaşık %51'inin özgeçmiş incelemesi yaparken %49'unun yapmadığı yönünde olup, neredeyse eşit dağılmıştı.

Yapılan özgeçmiş araştırmalarının %88'inden fazlası geçmiş herhangi bir kusurlu davranış ya da kırmızı bayrak ortaya çıkarmamıştır ki; bu sonuç, faillerin çoğunluğunun azılı suçlular olmadığı, yani genellikle ilk defa suç işleyen kimseler olduğu ve genel olarak işverenlerini dolandırmak niyetiyle işe giren kimseler olmadığı yönündeki bulgularımızın da altını çizmektedir (bakınız sayfa 66, Şekil 92 ve sayfa 67, Şekil 93). Diğer yandan, yapılan özgeçmiş incelemelerinin yaklaşık %11'i fail hakkında en az bir kırmızı bayrak ortaya çıkarmıştır ki (örneğin geçmiş suç faaliyeti, istihdam sorunları veya mali problemler); bu durum da, bu kişilerle ilgili olası sorunları bilen ya da bilmesi gereken kurumların, buna rağmen bu kişileri işe aldığı anlamına gelmektedir.

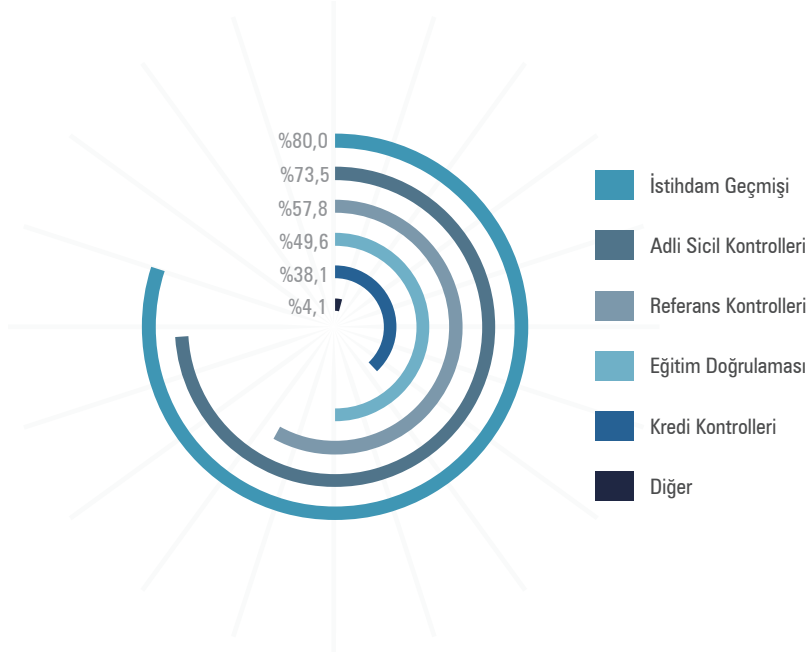
Şekil 61: İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Özgeçmiş İncelemesi Yapılması Durumu



Mağdur Kurumlar

Yapılan özgeçmiş incelemelerinin çoğu, suistimalcilerin iş ve adli sicil geçmişi kontrollerini (sırasıyla %80 ve %73,5) içermektedir. Ayrıca, incelemelerin yarısından fazlası (%57,8'i) müstakbel suistimalcinin referanslarının kontrolünü ve yaklaşık %50'si eğitim doğrulamasını içermiştir.

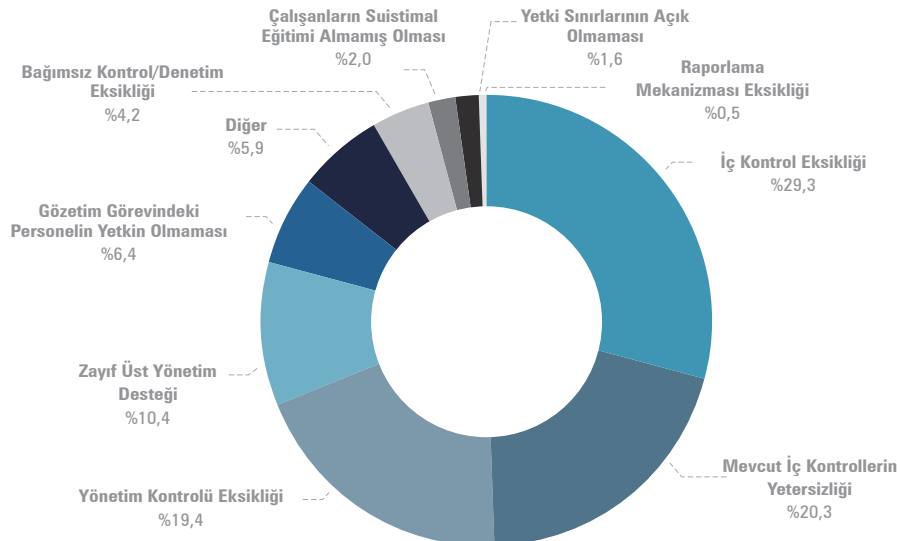
Şekil 62: İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Yapılan Özgeçmiş İncelemesi Türleri



Suistimali Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları

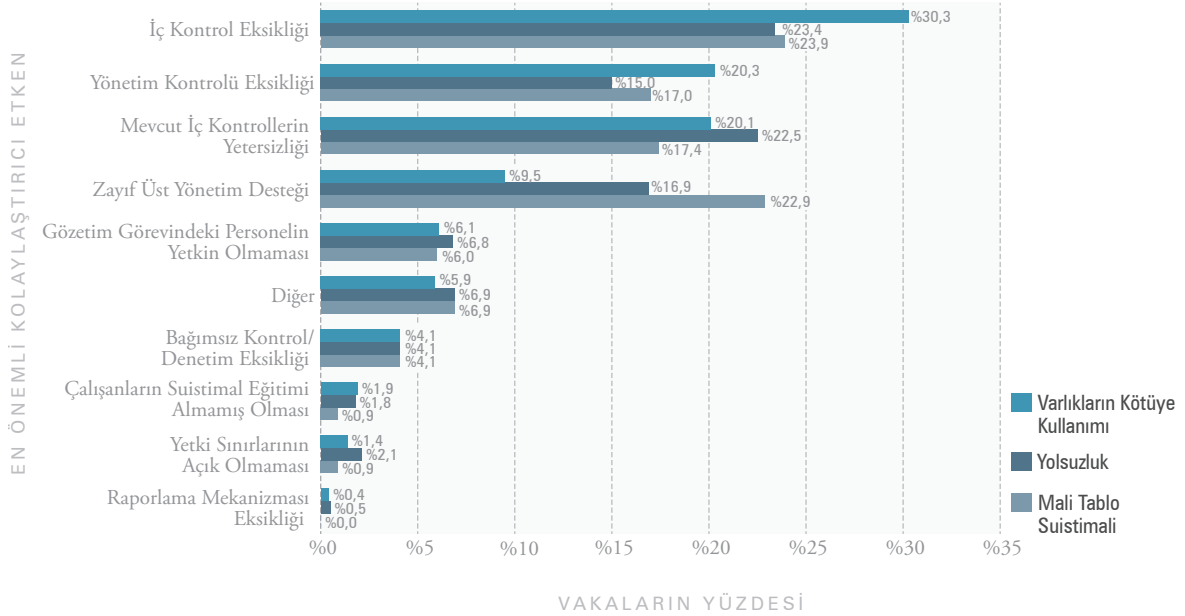
Geriye dönüp bakınca dahi bir suistimalin meydana gelmesine olanak sağlayan sistemsel aksaklıkları kesin olarak tespit etmek zor olabilir. Diğer yandan, gelecekte olabilecek suistimalleri daha iyi önlemek ve tespit etmek için geçmişte yaşanan suistimal olaylarından ders almak gereklidir. Dolayısıyla, anket katılımcılarına failin mağdur kurumda suistimali gerçekleştirme şansını artıran iç kontrol zayıflıkları hakkındaki görüşlerini sorduk. Yanıtlar Şekil 63'te gösterilmektedir. Katılımcıların %29'undan fazlası öncelikli sorun olarak bariz bir iç kontrol eksikliği olmasını dile getirirken, %20,3'ü iç kontrollerin mevcut olduğunu fakat suistimalcinin bunları aşabilmiş olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 63: CFE'ler Tarafından Gözlemlenen Başlıca İç Kontrol Zayıflığı



İç kontrol zayıflıklarının, işlenen suistimal suçu türüne göre değişiklik gösterip göstermediğini de görmek istedik. Şekil 64'te yer verilen bulgularımız, şaşırtıcı değilse de ilginçtir. İç kontrolleri olmayan kurumların, varlıkların kötüye kullanımı suistimallerine daha elverişli olduğu görülürken, yolsuzluk suistimallerinde ise çoğu zaman mevcut iç kontrollerin aşılaraq yetersiz kalması söz konusu olmuştur. Ayrıca, zayıf bir üst yönetim tarzı, mali tablo suistimalini diğer iki iş suistimali kategorisine kıyasla çok daha fazla kolaylaştırıcı olma eğilimi göstermiştir.

Şekil 64: Suistimal Türüne Göre Başlıca İç Kontrol Zayıflığı



Suistimalciler



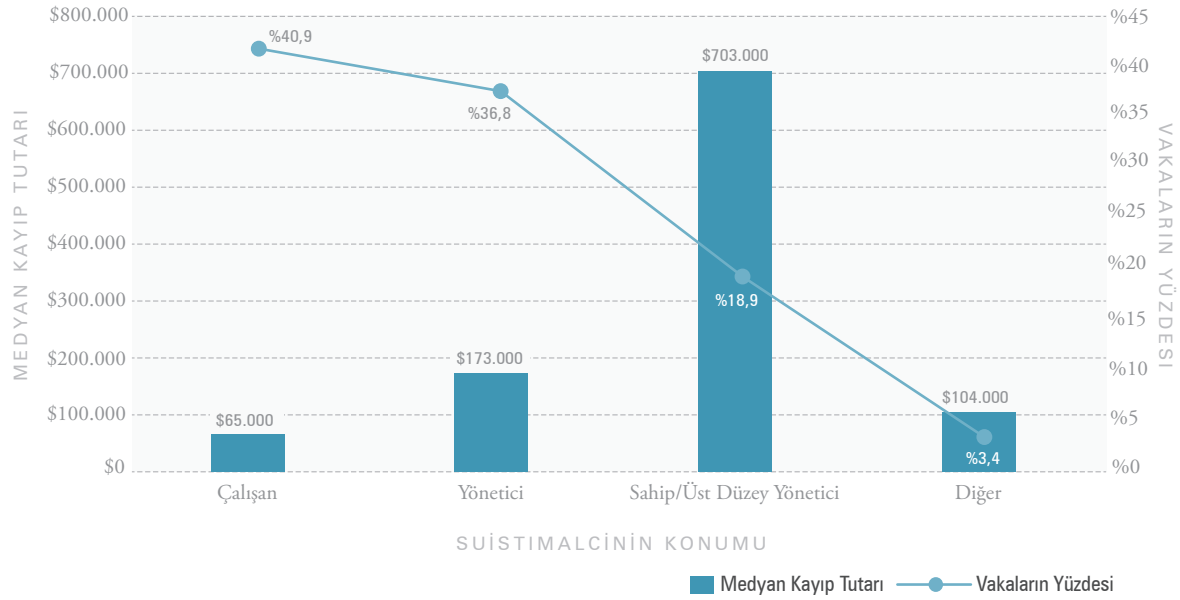
Katılımcılardan soruşturdıkları suistimalciler hakkında istihdam (yetki seviyesi, bölüm ve deneyim süresi) ve genel demografik durumları (yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi) dahil olmak üzere bilgi vermelerini istedik.³ Ayrıca, tek bir suistimalci olan vakalarla, birden fazla sayıda kimsenin işbirliğiyle gerçekleştirilen vakaları kıyasladık. Son olarak, katılımcılara suistimal gerçekleşmeden önce sergilenmiş olan suistimale ilişkin uyarı niteliği taşıyabilecek davranışsal kırmızı bayrakları sorduk.

Suistimalcinin Konumu

Raporun 1996'daki ilk sürümünden itibaren, suistimalcinin yetki seviyesi ve suistimalin büyüklüğü arasında yüksek bir ilişki mevcuttu ve bu durum 2016 verisi için de geçerliliğini sürdürdü. Güncel çalışmamızdaki vakalardan yalnızca %18,9'u kurum sahibi/üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirilmişti, ancak söz

konusu vakaların medyan kayıp tutarı 703.000 dolardı. Çalışanlar ve yöneticilerin suistimal yapma sıklığı çok daha yüksekti; ancak Şekil 65'te görüldüğü üzere bu suistimaler sonucu ortaya çıkan zararın boyutu, hala önemli olmakla birlikte, çok daha düşüktü. Yetki düzeyi ve kayıp tutarı arasındaki korelasyon, büyük olasılıkla üst düzey suistimalcilerin düşük düzeydeki çalışanlara kıyasla kurum varlıklarına daha geniş erişimlerinin olması ve yanı sıra suistimal önleyici kontrolleri daha rahat atlatılabilir veya çığneyebilirme yetisine sahip olmalarından ileri gelmektedir.

³Birden fazla sayıda suistimalcinin dahil olduğu vakalarda suistimalci hakkındaki veri, mağdur kurumda çalışan ve suistimalin ana faili olarak tanımladığımız kişiyi dikkate almaktadır.

Şekil 65: Suistimalcinin Konumu-Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı

Şekil 66, suistimalcinin yetki düzeyi ve suistimalin devam süresi arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Üst düzey suistimalciler, suistimal önleyici kontrolleri çiğnemek veya bunlardan kaçınmak konusunda genel olarak daha donanımlı oldukları için, gerçekleştirdikleri suistimallerin tespitinin daha zor olması ve bu nedenle daha uzun bir süre boyunca devam etmesi beklediğimiz bir sonuçtu. Çalışmamızda, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen tipik bir suistimal vakasının bir yıllık devam süresi sonunda tespit edildiği, sahip/üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilen tipik bir suistimal vakasında devam süresinin bunun iki katı olduğu görüldü. Yöneticilerin gerçekleştirdiği suistimal vakalarının ise 18 aylık bir medyan devam süresine sahip olduğu görüldü.

Şekil 66: Suistimalcinin Konumuna Göre Suistimalin Medyan Devam Süresi

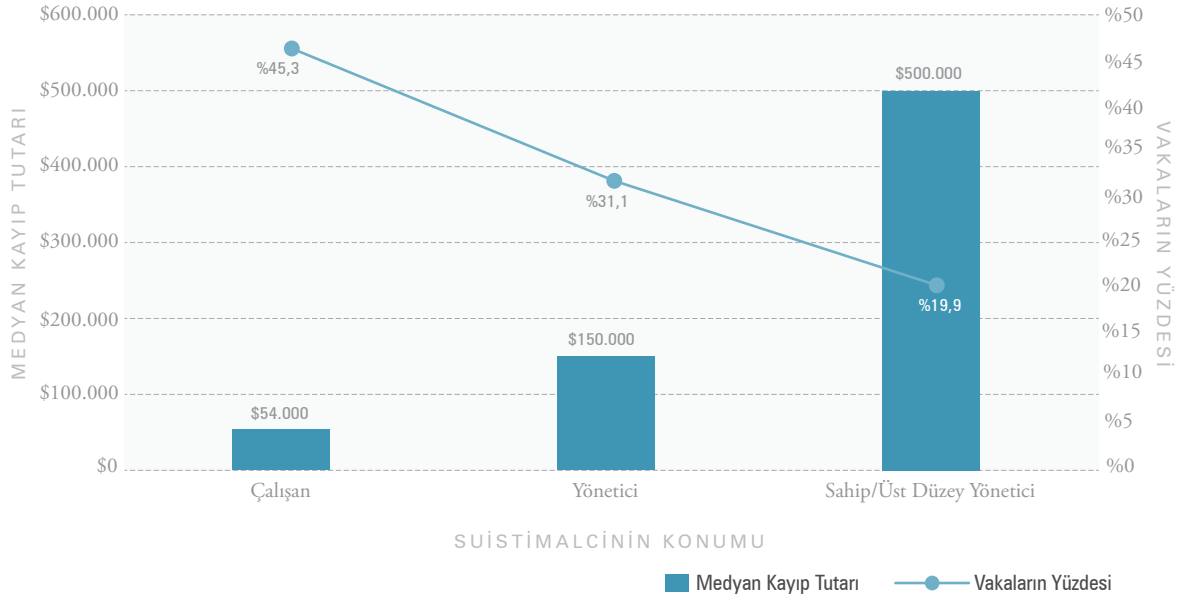
Konum	Tespite Kadar Geçen Medyan Süre (Ay)
Çalışan	12
Yönetici	18
Sahip/Üst Düzey Yönetici	24
Diğer	18

Suistimalciler

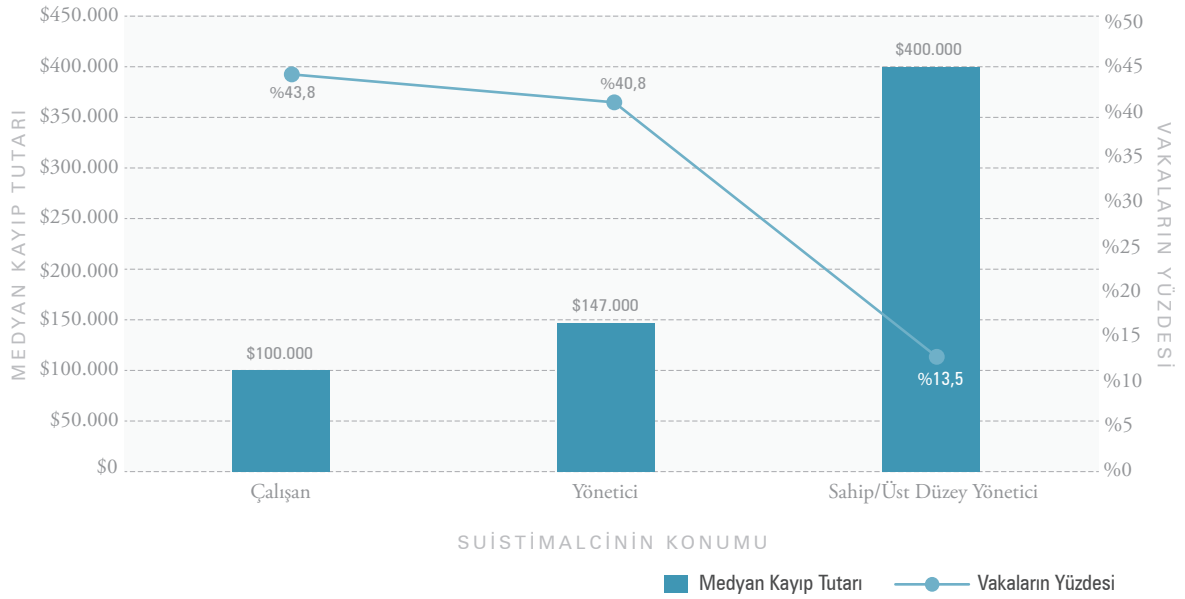
Coğrafi Bölgelere Göre Suistimalcinin Konumu

Şekil 67-75, suistimalcinin konumu açısından her bir coğrafi bölgede suistimal vakalarının sıklığını ve yol açtığı medyan kaybı göstermektedir. Genel anlamda, yetki arttıkça kayıpların artması durumu her bir coğrafi bölgenin verisi açısından da görülmekte, bölgesel veriler küresel veri setiyle aynı eğilimi göstermektedir.

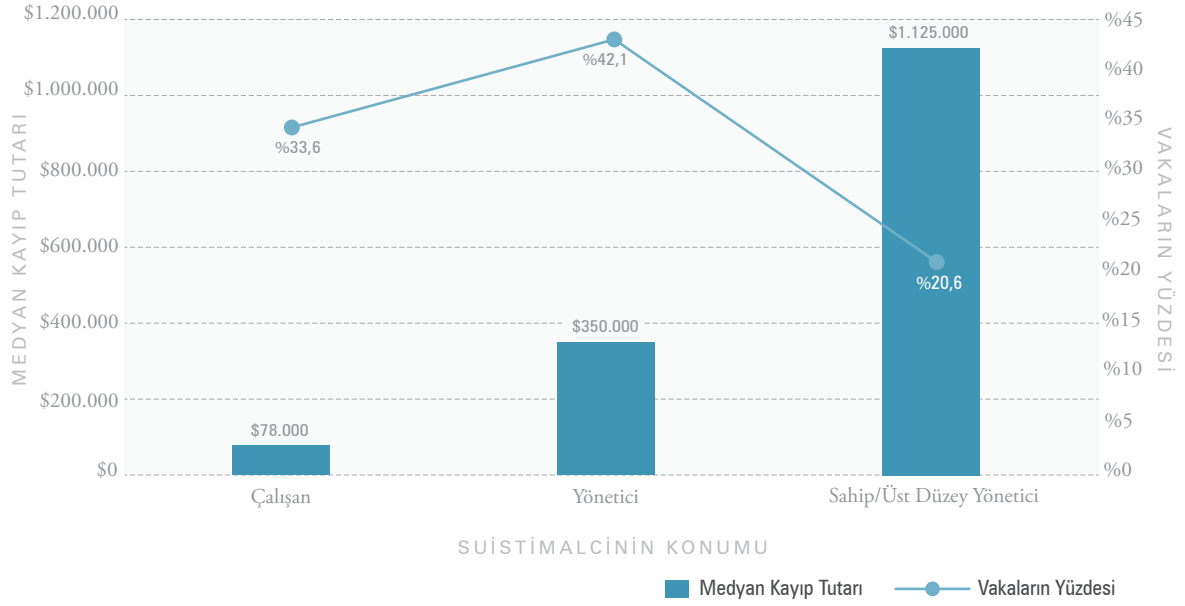
Şekil 67: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp - Birleşik Devletler



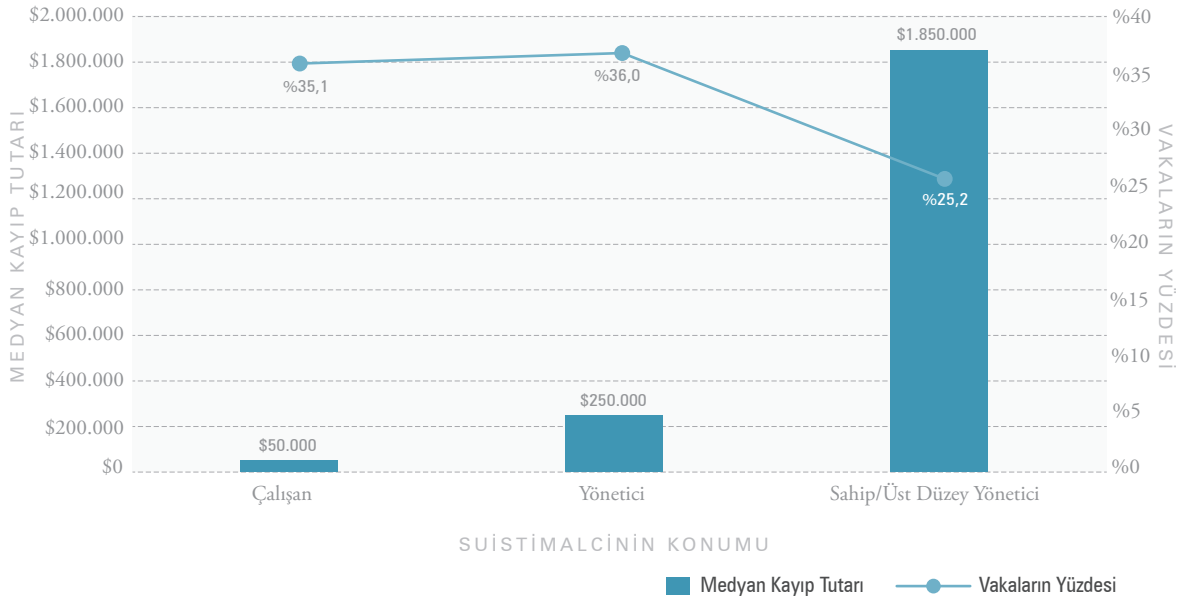
Şekil 68: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Sahra Altı Afrika



Şekil 69: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Asya- Pasifik

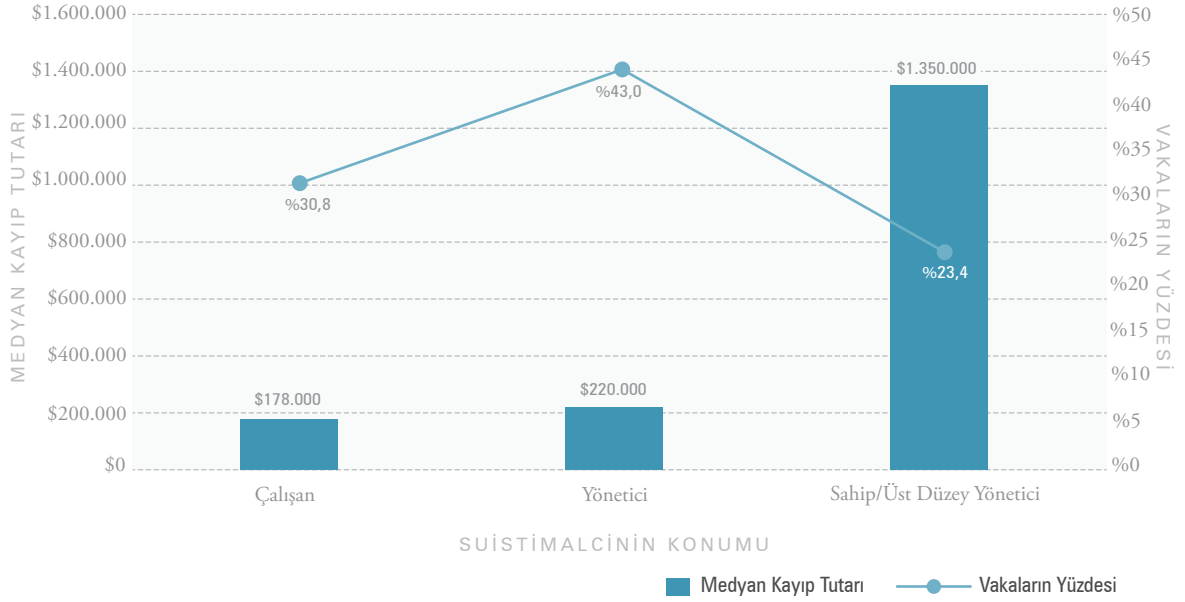


Şekil 70: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Sahra Altı Afrika

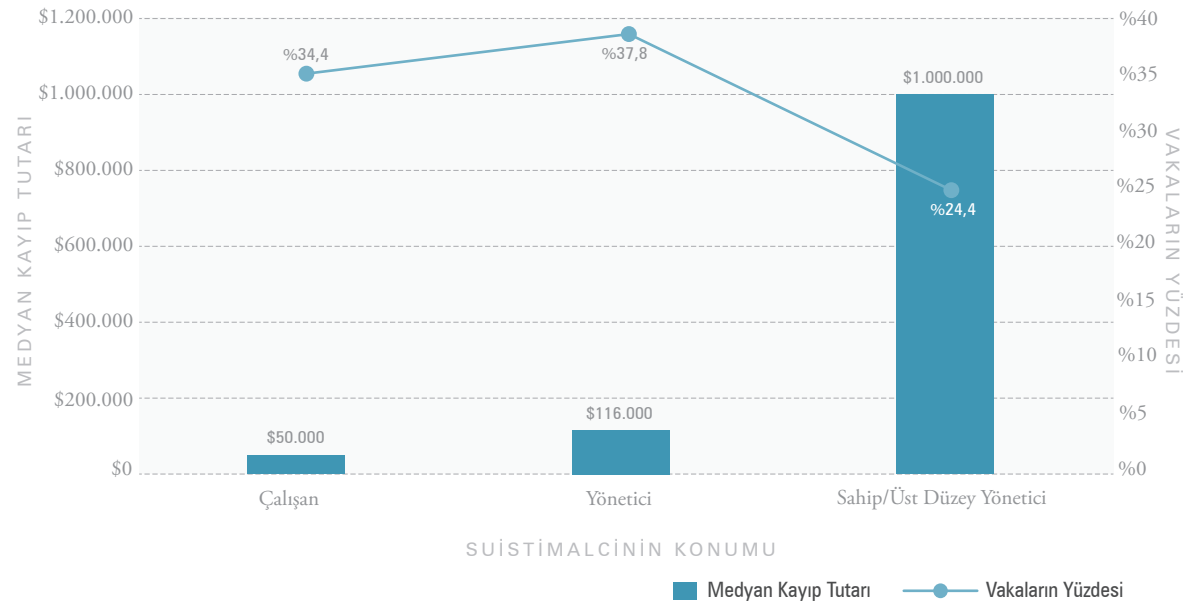


Suistimalciler

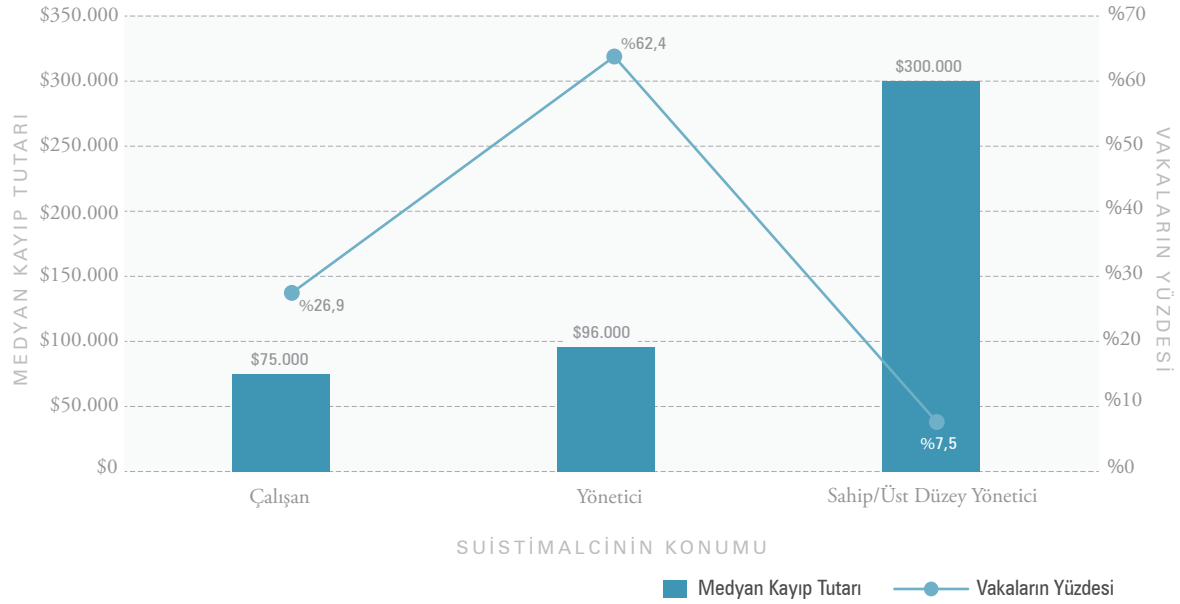
Şekil 71: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Batı Avrupa



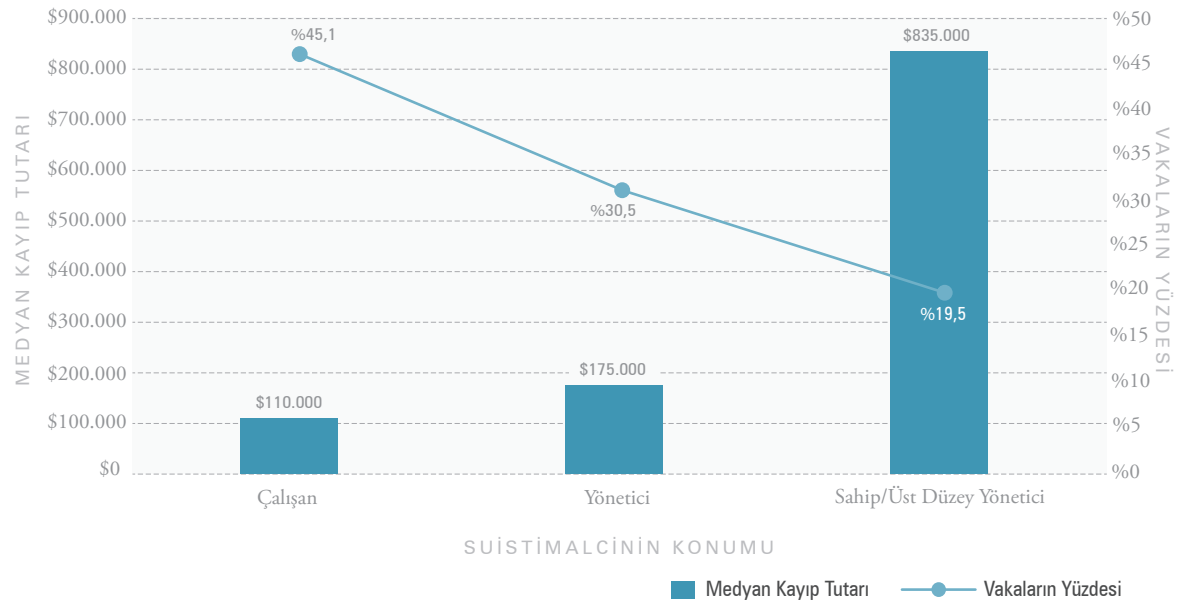
Şekil 72: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Doğu Avrupa ve Batı/orta Asya



Şekil 73: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Güney Asya

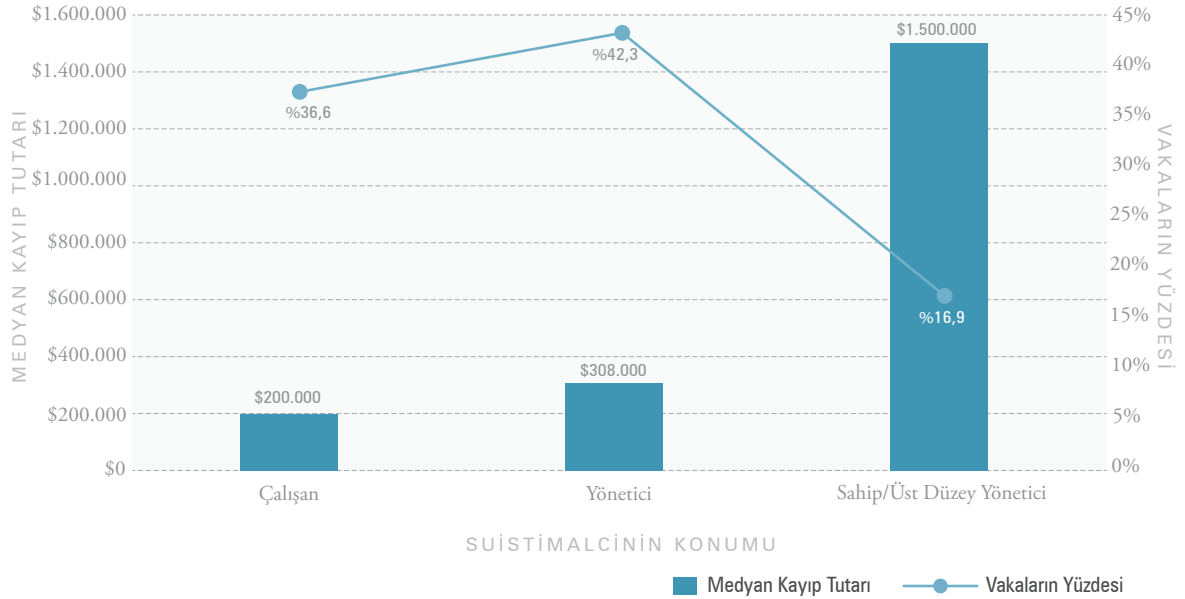


Şekil 74: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Kanada



Suistimalciler

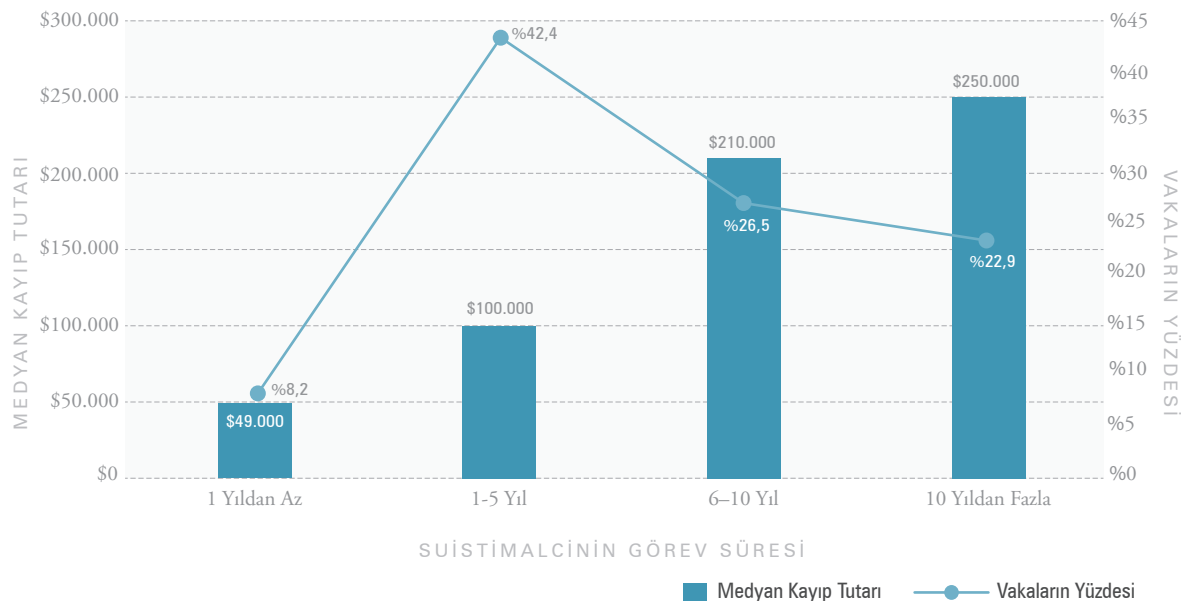
Şekil 75: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı - Orta Doğu ve Kuzey Afrika



Suistimalcinin Görev Süresi

Suistimal kayıpları ve suistimalcinin yetki seviyesi arasındaki ilişkiye ek olarak, Şekil 76'da görüldüğü üzere, kayıplar suistimalcinin mağdur kurumdaki istihdam süresi arttıkça da artma eğilimi göstermektedir. Altı ila on yıldır istihdam edilen suistimalciler 210.000 dolar tutarında medyan kayba yol açarken, on yıldan uzun süredir istihdam edilenler 250.000 dolar tutarında medyan kayba yol açmıştır. Suistimalcinin mağdur kurumda beş yıl veya daha az süreyle istihdam edildiği vakalarda ise, kayıpların önemli ölçüde daha düşük olduğu görülmektedir. Bu eğilim, en azından kısmen, suistimalcinin yetki konumunu yansıtmaktadır. Sayfa 49'daki Şekil 65'te görüldüğü üzere, çalışanlar genel olarak yönetici ve üst düzey yöneticilere kıyasla daha düşük kayıplara yol açmaktadır. Beş veya daha az yıl süreyle istihdam edilen suistimalcilerin yaklaşık yarısı kadarı çalışan olarak sınıflandırılmışken, altı veya daha uzun yıl süreyle istihdam edilenlerin üçte birinden azı çalışan olarak sınıflandırılmıştır. Başka bir deyişle, bir kurumda uzun süre kalan kişiler genellikle daha yüksek yetki seviyelerine erişmektedir ki; bu da onlara daha büyük suistimaler gerçekleştirilebilir fırsatı vermektedir.

Şekil 76: Suistimalcinin Konumuna Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı

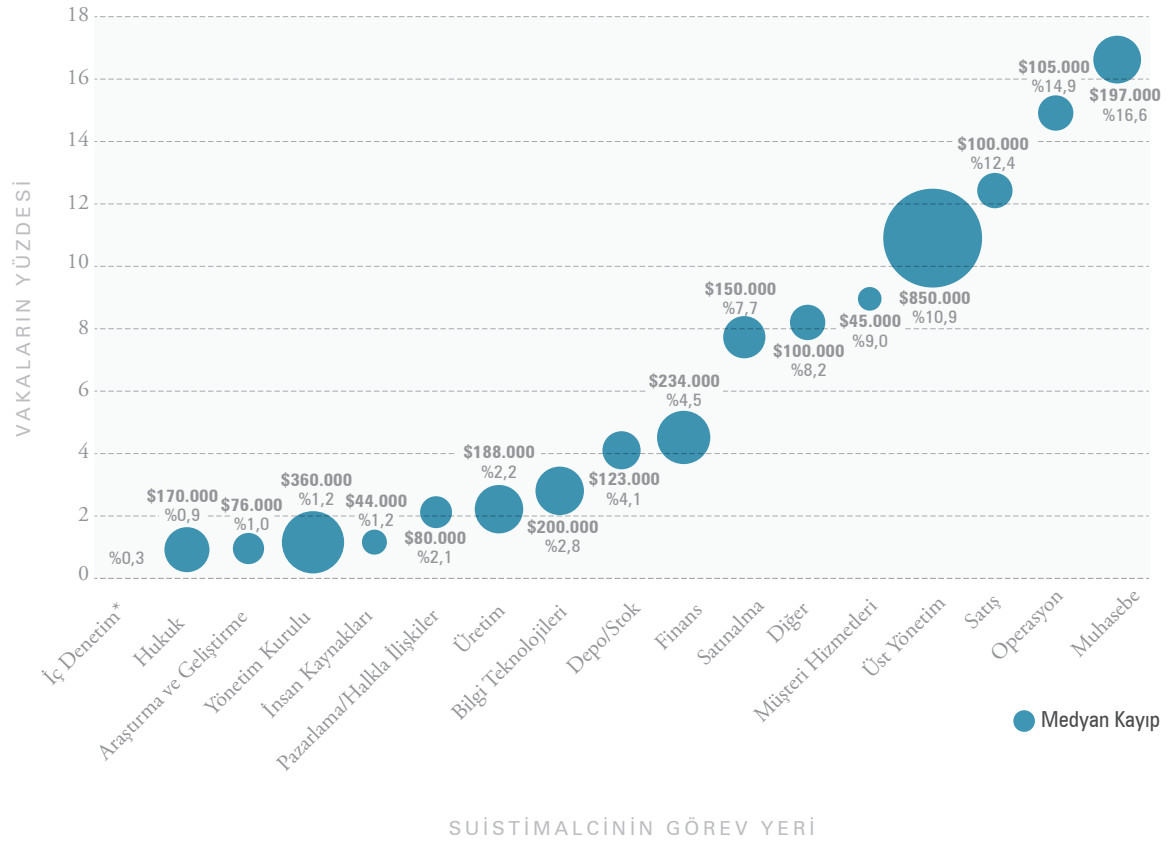


Suistimalcinin Görev Yeri

Şekil 77, çalışmamızda yer alan mağdur kurumlarda suistimalcilerin çalıştığı bölümleri göstermektedir. Her bir baloncukun dikey konum yüksekliği, her bir bölümden kaynaklanan suistimal vakalarının yüzdesini; baloncukların büyüklüğü ise bu vakaların medyan kayıp tutarını temsil etmektedir. Örneğin, muhasebe bölümünden kaynaklanan suistimalerin (%16,6) diğer tüm bölümlerden daha fazla olduğu ve bu suistimalerin medyan kayıp tutarının (197.000 dolar) tipik bir suistimal vakasında olduğundan biraz daha büyük olduğunu görmekteyiz. Diğer taraftan, üst yönetim mensubu olarak çalışan suistimalciler diğer herkesten çok daha büyük medyan kayıplara yol açmış (850.000 dolar) ve bu suistimaler tüm vakaların %11'ini oluşturmuştur.

Netice olarak, tüm iş suistimallerinin dörtte üçünden biraz daha fazlası (%76) muhasebe, operasyon, satış, üst yönetim, müşteri hizmetleri, satın alma ve finans olmak üzere yedi ana bölümden kaynaklanmıştır.

Şekil 77: : Suistimalcinin Görev Yeri - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalciler

Suistimalcinin Görev Yerine Göre Suistimal Türleri

Şekil 78, farklı bölümlerde çeşitli suistimal türlerinin ne sıklıkla gerçekleştirildiğini göstermektedir. Tipik bir kurum için, hangi suistimal türlerinin en büyük riski oluşturuyor olabileceğini göstermek adına en az 75 vaka bildirilen tüm bölümleri analiz ettik. Kutular her bir suistimal türünün tekrar sıklığına göre renklendirilmiş olup, kırmızı kutular aşırı yüksek sıklığa sahip riskleri ve açık sarı kutular en seyrek gerçekleşen suistimal türlerini simgelemektedir. Yolsuzluk tüm bölümlerde vakaların en az %20'sini oluşturmakla birlikte, satın alma bölümü (tüm vakaların %68,9'u) ve üst yönetimde (%50,9) bil-hassa yüksek bir risk oluşturmuştur. Fatura suistimalinin, üst yönetimin de (tüm vakaların %36,8'i) aralarında bulunduğu beş bölüm için dikkate değer derecede riskli olduğu görülmektedir. Bu veri, risk odaklı etkin suistimal karşıtı kontrollerin kurum içinde her bir bölüm ve fonksiyon için özel olarak geliştirilmesinde yardımcı olabilir.

Şekil 78: Suistimalcinin Görev Yerine Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı

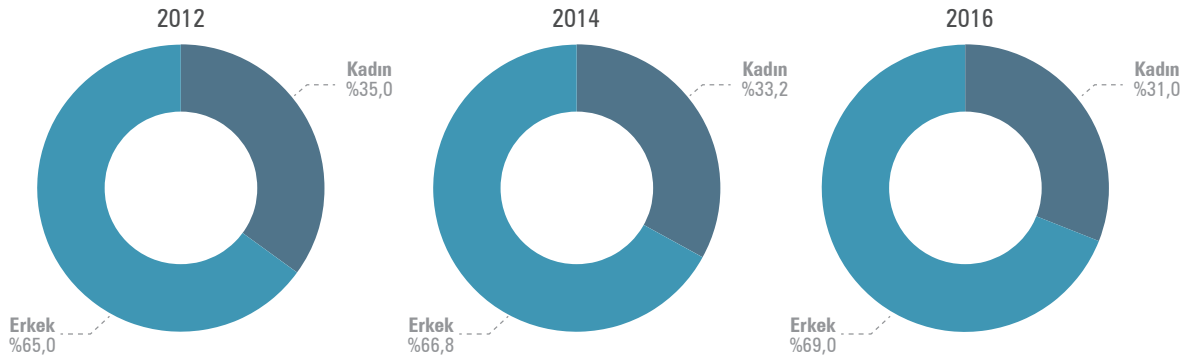
Görev Yeri/Suistimal Türü	Muhasebe	Operasyon	Satış	Üst Yönetim	Müşteri Hizmetleri	Satın Alma	Finans	Depo/Stok
Vaka Sayısı	348	312	260	228	189	161	94	86
Fatura Suistimali	%27,0	%21,5	%14,2	%36,8	%9,5	%25,5	%24,5	%9,3
Nakit Hırsızlığı	%14,9	%7,7	%8,1	%10,1	%14,3	%3,7	%18,1	%0,0
Nakit Mevcudunun Çalınması	%15,5	%13,8	%6,5	%12,3	%18,5	%13,0	%22,3	%5,8
Çek Tahrifatı	%30,5	%9,3	%2,7	%13,6	%7,4	%6,2	%24,5	%1,2
Yolsuzluk	%21,6	%34,9	%34,6	%50,9	%25,4	%68,9	%37,2	%32,6
Harcama Suistimali	%15,8	%12,2	%14,2	%23,7	%5,8	%14,9	%14,9	%3,5
Mali Tablo Suistimali	%12,9	%5,4	%7,3	%30,3	%3,7	%3,1	%23,4	%9,3
Nakdi Olmayan	%7,2	%19,6	%20,4	%24,6	%16,4	%18,6	%13,8	%57,0
Bordro Suistimali	%21,6	%6,4	%1,5	%10,1	%3,7	%5,0	%7,4	%2,3
Yazarkasa Ödemeleri	%3,2	%4,2	%5,0	%1,8	%3,2	%4,3	%3,2	%0,0
Aşırma	%17,5	%12,8	%11,9	%11,8	%16,9	%7,5	%12,8	%5,8

 Daha Az Risk Daha Çok Risk

Suistimalcinin Cinsiyeti

2016 çalışmamızdaki vakalar arasında, suistimalcilerin %69'u erkek ve %31'i kadındı. Bu, önceki çalışmalarımızda karşılaştığımız cinsiyet dağılımıyla tutarlıdır. Küresel olarak veri (bakınız Şekil 79) toplamaya başlamamızdan itibaren yaptığımız tüm çalışmalarda, kadınlar suistimal vakalarının %30 ila %35'inden sorumluydu. Bu, bir ölçüde, muhtemelen iş gücü kompozisyonunu da yansıtmaktadır. Erkekler, kadınlara göre küresel iş gücünün daha büyük bir kısmını oluşturdukları için, iş suistimallerinin de daha büyük kısmını erkeklerin gerçekleştirmesini bekleyebiliriz. Ancak, işgücüne katılım, iş suistimalinde cinsiyet kaynaklı tüm farklılıkları açıklamamaktadır. Çalışmamız, kayıp tutarı; suistimal türü ve suistimalin davranışsal sinyallerindeki farklılıkların, suistimalcinin cinsiyetiyle olan bağlantısını da incelemiştir (bakınız sayfa 58-59 ve 71).

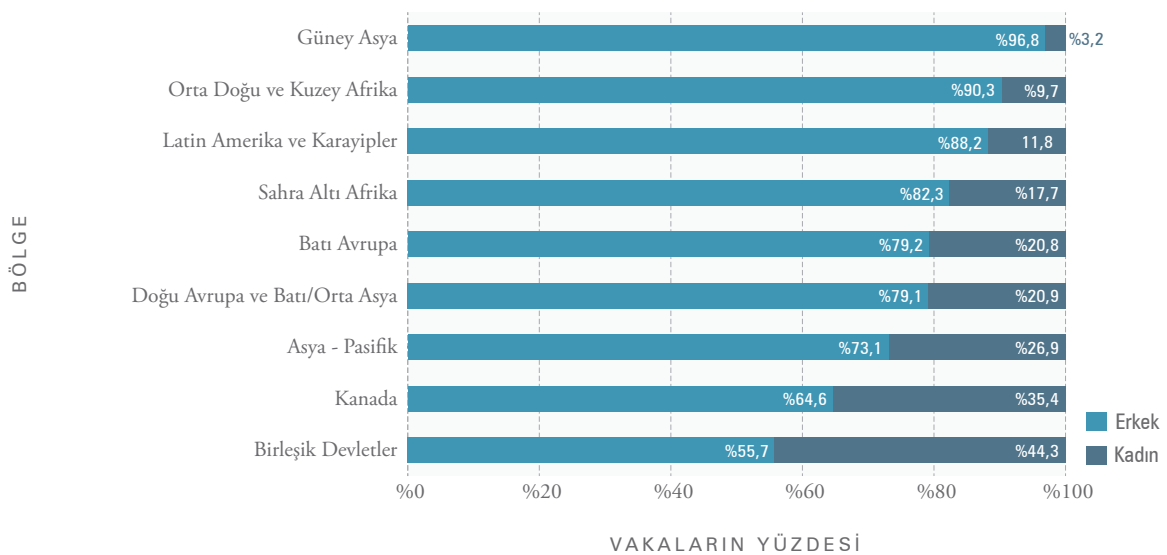
Şekil 79: Suistimalcinin Cinsiyeti - Sıklık



Coğrafi Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti

Şekil 80, suistimalin gerçekleştiği coğrafi bölgeye göre suistimalcilerin cinsiyet dağılımını göstermektedir. En büyük dengesizlik, suistimalcilerin %97'sini erkeklerin oluşturduğu Güney Asya'da görülmekteyken; en dengeli dağılım ise suistimallerin %55,7'sinden erkekler ve %44,3'ünden kadınların sorumlu olduğu Birleşik Devletler'de görülmektedir.

Şekil 80: Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti

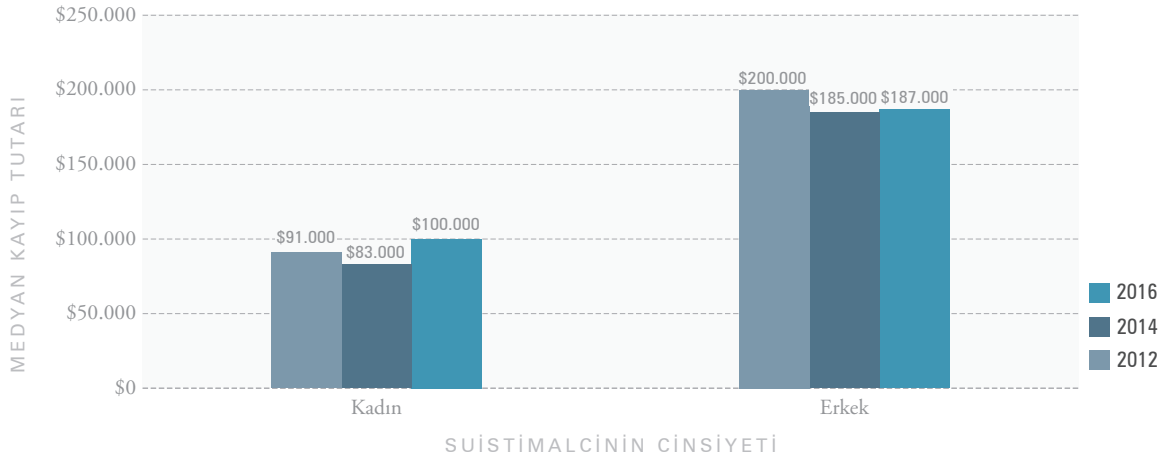


Suistimalciler

Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Medyan Kayıp Tutarı

Erkekler sadece daha fazla sayıda suistimalden sorumlu olmakla kalmamakta, aynı zamanda daha büyük tutarlı kayıplara yol açmaktadır. 2016 verimizde erkek suistimalcinin yol açtığı medyan kayıp tutarı 187.000 dolarken, kadın suistimalcinin yol açtığı medyan kayıp tutarı 100.000 dolardı. Şekil 81’de görüldüğü üzere, erkek ve kadın suistimalcinin yol açtığı medyan kayıp tutarları arasında yıllar itibarıyla istikrarlı olarak büyük bir fark bulunmaktadır.

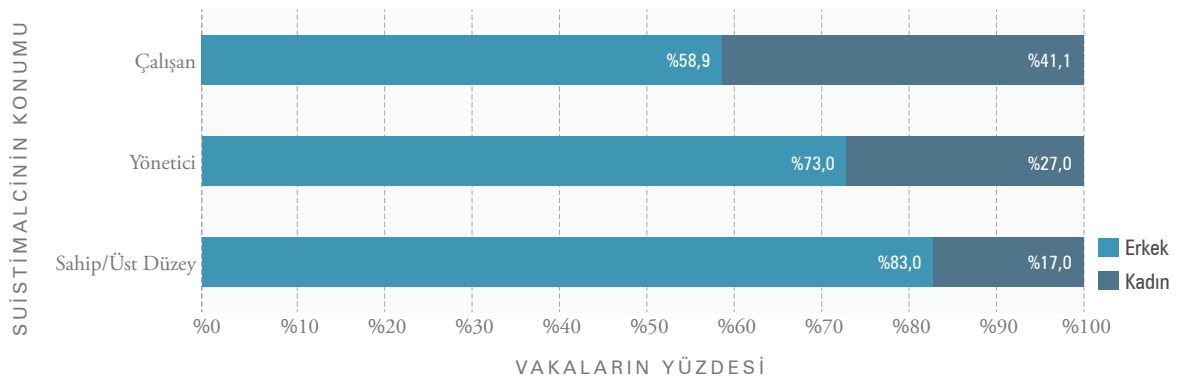
Şekil 81: Suistimalcinin Cinsiyeti - Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Konumu

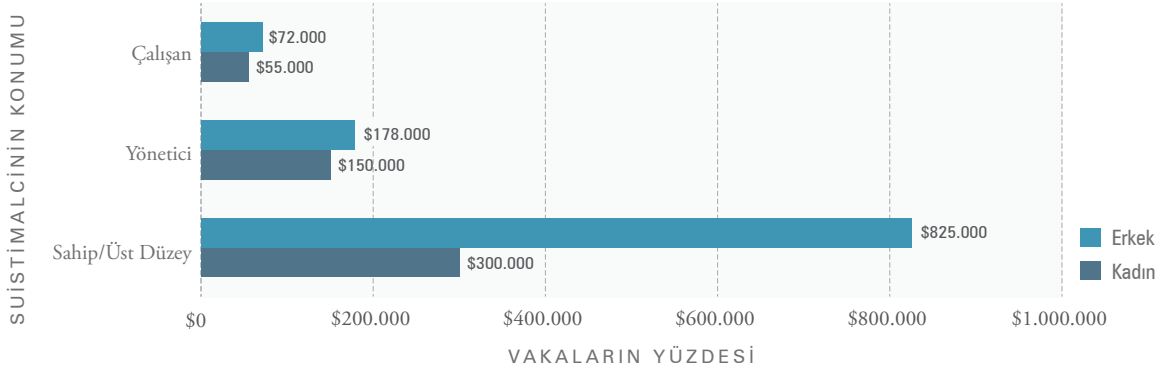
Suistimal kayıp tutarlarındaki cinsiyete bağlı dengesizliğin açıklamalarından biri, suistimalcinin konumuyla ilişkili olabilir. Sayfa 65’te yer alan Şekil 49’da gösterildiği üzere, daha yüksek yetki düzeyleri, daha yüksek kayıplarla ilişkilidir (örneğin sahip/üst düzey yöneticiler, yöneticilere göre, yöneticiler ise çalışanlara göre daha büyük tutarlı suistimler gerçekleştirme eğilimindedir). Şekil 82’de görüldüğü üzere, erkek suistimalcilerin oranı organizasyon şemasında yukarı doğru çıkıldıkça artmaktadır. Çalışan seviyesinde suistimalcilerin yalnızca %58,9’u erkek iken, yöneticiler arasında bu rakam %73’e ve sahip/üst düzey yöneticiler arasında %83’e yükselmektedir. Bu dağılımı dikkate aldığımızda ise, erkeklerin yol açtığı medyan kayıp tutarının kadınlarınkinden çok daha yüksek olması bekleyeceğimiz bir durumdur.

Şekil 82: Cinsiyete Göre Suistimalcinin Konumu



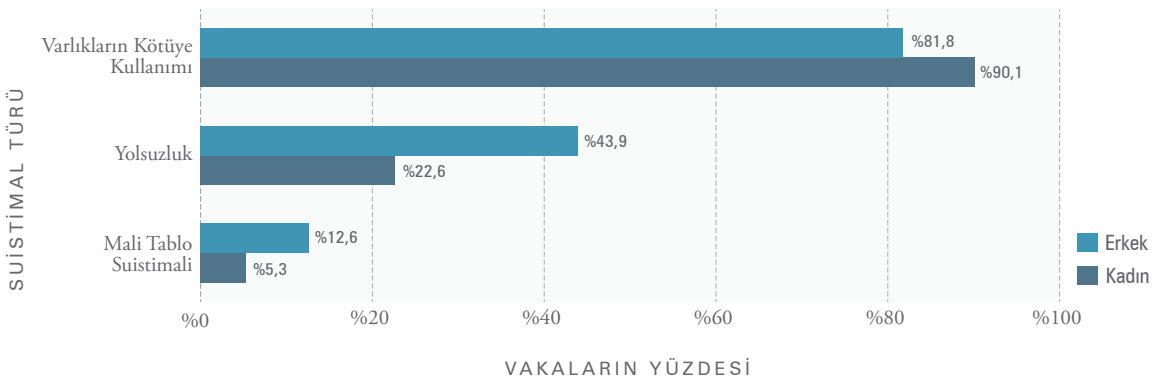
Ancak ilginçtir ki; her bir yetki seviyesindeki kayıpları karşılaştırmak için bu analizi daha da detaylandırdığımızda, erkeklerin yine kadınlara göre önemli ölçüde daha yüksek kayıplara yol açtığı görülmektedir (bakınız Şekil 83). Çalışan seviyesinde, bir erkek için medyan kayıp tutarı 72.000 dolarken, bir kadın için 55.000 dolardır ki; bu %30,9'luk bir fazlalığa tekabül etmektedir. Yönetici seviyesinde, erkekler tarafından işlenen suistimaller kadınlar tarafından işlenenlere kıyasla %18,6 daha büyüktü ve sahip/üst düzey yöneticiler seviyesinde de erkekler tarafından işlenen suistimaller %175 daha büyüktü. Bu sonuçlar, 2014 ve 2012'deki bulgularımızla benzerlik arz etmektedir.

Şekil 83: Suistimalcinin Konumu — Cinsiyete Göre Medyan Kayıp Tutarı



Sıklık ve kayıp tutarındaki farklılıklara ek olarak, elimizdeki veri ayrıca erkek ve kadınların işledikleri suistimal türleri arasında da farklılık olduğunu göstermektedir. Şekil 84'e göre, erkek suistimalcilerin %43,9'u yolsuzluk ve %12,6'sı finansal tablo suistimali işlemiştir. Diğer taraftan, kadınların yalnızca %22,6'sı yolsuzluk ve yalnızca %5,3'ü finansal tablo suistimali işlemiştir. Yolsuzluk ve finansal tablo suistimali, varlıkların kötüye kullanımına kıyasla çok daha yüksek kayıplara yol açma eğilimi göstermektedir (bakınız sayfa 12 Şekil 5), dolayısıyla erkek ve kadınlar tarafından işlenen suistimal türlerinde görülen bu farklılık, erkekler tarafından işlenen suistimallerin neden çok daha büyük kayıplara yol açtığını açıklamaya da yardımcı olabilir.

Şekil 84: Cinsiyete Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı

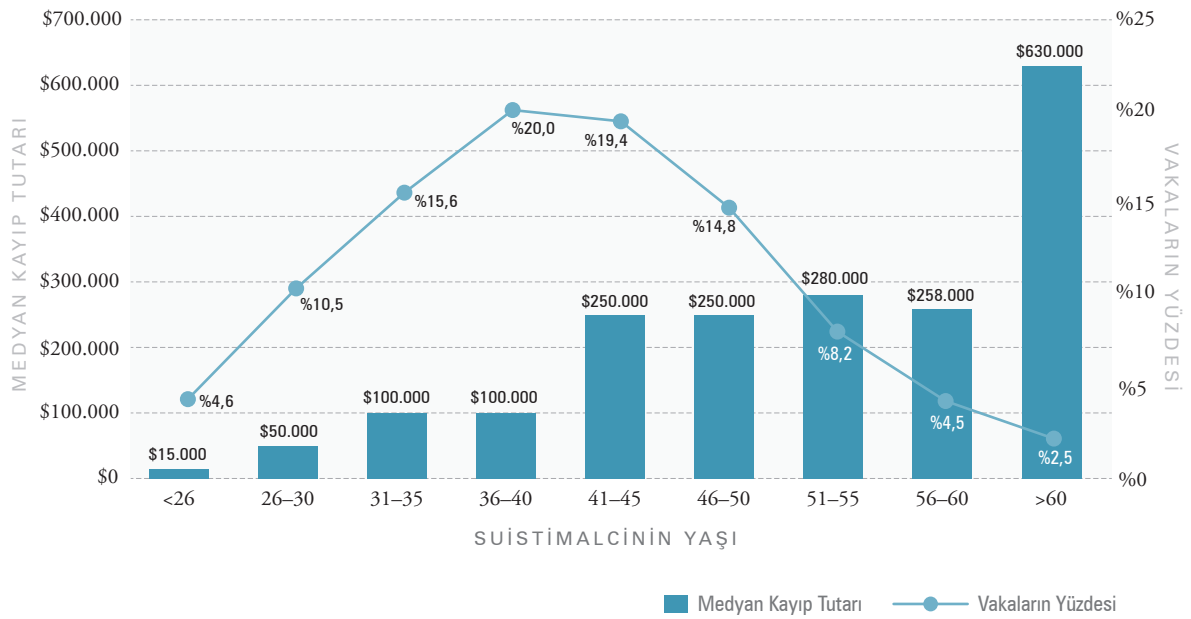


Suistimalciler

Suistimalcinin Yaşı

Şekil 85, suistimalcinin yaşına göre suistimal türlerinin sıklığını ve neden olduğu kayıp tutarlarını göstermektedir. Sıklık dağılımı, suistimalcilerin %55'inin 31 ve 45 yaşları arasında olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, kayıp tutarı genel olarak suistimalcinin yaşıyla birlikte büyümektedir. Suistimalerin %3'ünden azı 60 yaş üzerindeki kişilerce işlenmiştir, ancak bu vakaların yol açtığı medyan kayıp tutarı 630.000 dolar olup, diğer bütün yaş gruplarının oldukça üzerindedir. Ayrıca elimizdeki veri, 40 yaş civarında bir ayırım olduğunu işaret etmektedir. Şöyle ki, 40 yaş altındaki tüm yaş gruplarında en yüksek medyan kayıp tutarı 100.000 dolarken, 40 yaş üstündeki tüm yaş grupları için medyan kayıp tutarının 250.000 dolar veya üzerinde olduğu görülmektedir.

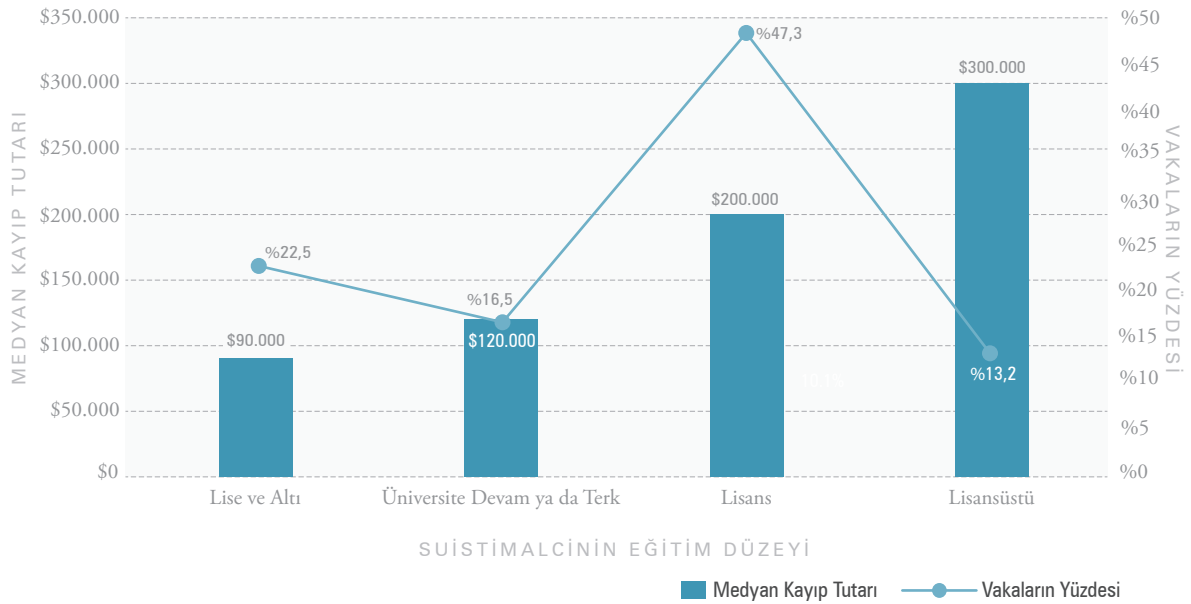
Şekil 85: Suistimalcinin Yaşı - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

Şekil 86'da görüldüğü üzere, kayıplar eğitim düzeyiyle de ilişkili olma eğilimindedir. Üniversite eğitime sahip suistimalcilerin neden olduğu medyan kayıp tutarı 200.000 dolar ve lisansüstü eğitime sahip olanların neden olduğu medyan kayıp tutarı 300.000 dolardır. Bu rakamlar, daha düşük eğitime sahip suistimalcilerin neden olduğu medyan kayıp tutarının önemli ölçüde üzerindedir. Bu farklılık, suistimalcinin yetki düzeyinden ciddi ölçüde etkilenen başka bir faktör olabilir. Şöyle ki, çalışmamızda yer alan üniversite veya lisansüstü eğitime sahip suistimalcilerin %70'inden fazlası yönetici veya sahip/üst düzey yönetici konumundayken, üniversite eğitimi olmayanların daha düşük seviyeli görevlere sahip olma olasılığı çok daha yüksekti.

Şekil 86: Suistimalcinin Eğitim Düzeyi - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı

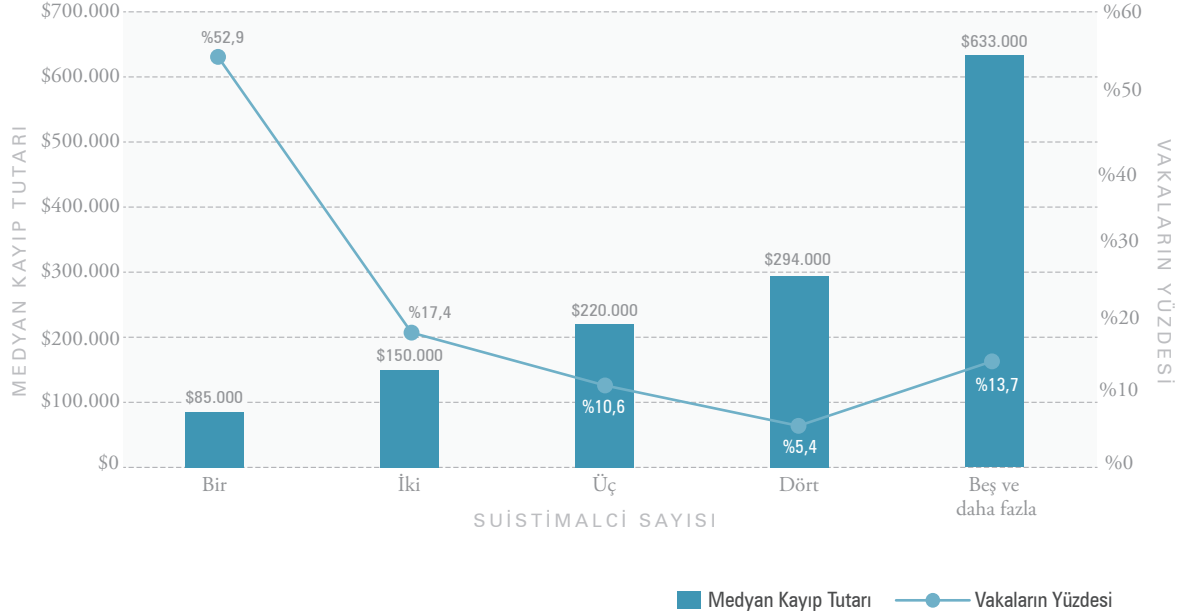


Suistimalciler

İşbirliği Etkisi

Çalışmamızda yer alan vakaların yaklaşık yarısı birden fazla suistimalcinin işbirliğiyle gerçekleştirilmiştir ve suistimalcilerin sayısı arttıkça kayıp tutarlarının da arttığı görülmektedir (bakınız Şekil 87).

Şekil 87: Suistimalcilerin Sayısı — Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcilerinin sayısının artmasıyla kayıp tutarının da artmasının muhtemel bir açıklaması, suistimal karşıtı önlemlerin çoğunun görevler ayrılığı ilkesine ve işlemi yapan kişiden bağımsız kontrollere dayanması olabilir. Birden fazla suistimalci işbirliği yaptığında, işlem kontrol ve onay süreçleri ile suistimali ortaya çıkarmak üzere tasarlanmış diğer mekanizmaları aşmanın bir yolunu bulabilirler. Bununla birlikte, suistimallerin devam süresine baktığımızda (bakınız Şekil 88), birden fazla suistimalcinin dahil olduğu suistimallerin, tek failli suistimallere kıyasla anlamlı ölçüde daha uzun sürmediğini gördük ki, bu 2014 çalışmamızda da böyleydi. Bu durum ise, işbirliğiyle gerçekleştirilen suistimallerin daha büyük kayıplara yol açmakla birlikte, tespit edilmelerinde özel bir zorluk bulunmadığını göstermektedir.

Birden fazla suistimalcinin dahil olduğu suistimallerde kayıp tutarının artmasının diğer bir açıklaması ise basitçe, daha fazla kişinin dahil olmasıyla çalınan paranın daha fazla kişi arasında bölüşülecek olması ve dolayısıyla daha büyük tutarlar çalma ihtiyacı oluşması olabilir. Başka bir deyişle, suistimalci sayısının artması, suça ortak olan herkesi tatmin edebilmek için daha fazla para çalınması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

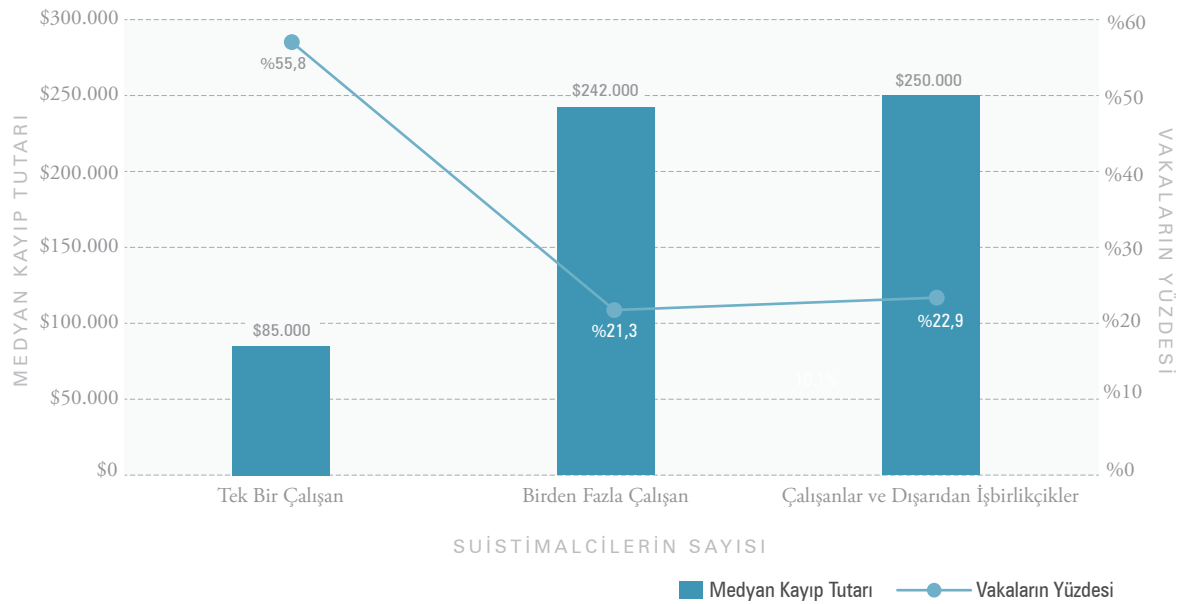
Şekil 88: Suistimale Karışan Kişi Sayısına Göre Suistimalin Medyan Devam Süresi

Sayı	Tespite Kadar Geçen Medyan Süre (Ay)
Bir	16
İki veya Daha Fazla	18

Suistimalcilerin Mağdur Kurumla İlişisine Göre Suistimalde İşbirliği

İşbirliğinin, suistimalin büyüklüğü üzerindeki etkisi dikkate alındığında, işbirliği yapanların kim olduğuna göre bu etkinin farklılık gösterip göstermediğini görmek istedik. Özellikle, suistimalcilerin tamamının mağdur kurumun çalışanı olduğu vakalarla, suistimalcinin kurum müşterilerinden veya tedarikçilerinden biri veya birinde çalışan bir işbirlikçisi olduğu vakaları karşılaştırdık. Suistimalcilerin kurum içinden mi yoksa kurum dışından işbirlikçilerle mi çalışmasının daha yaygın bir durum olduğunu ve suistimale karışan gruba bağlı olarak, işlenen suistimal türünde ve ortaya çıkan kayıpların tutarında farklılıklar olup olmadığını görmek istedik. Şekil 89'da görüldüğü üzere, içerden ve dışarıdan işbirliği durumlarında, sıklık ve medyan kayıp tutarları hemen hemen aynıydı.

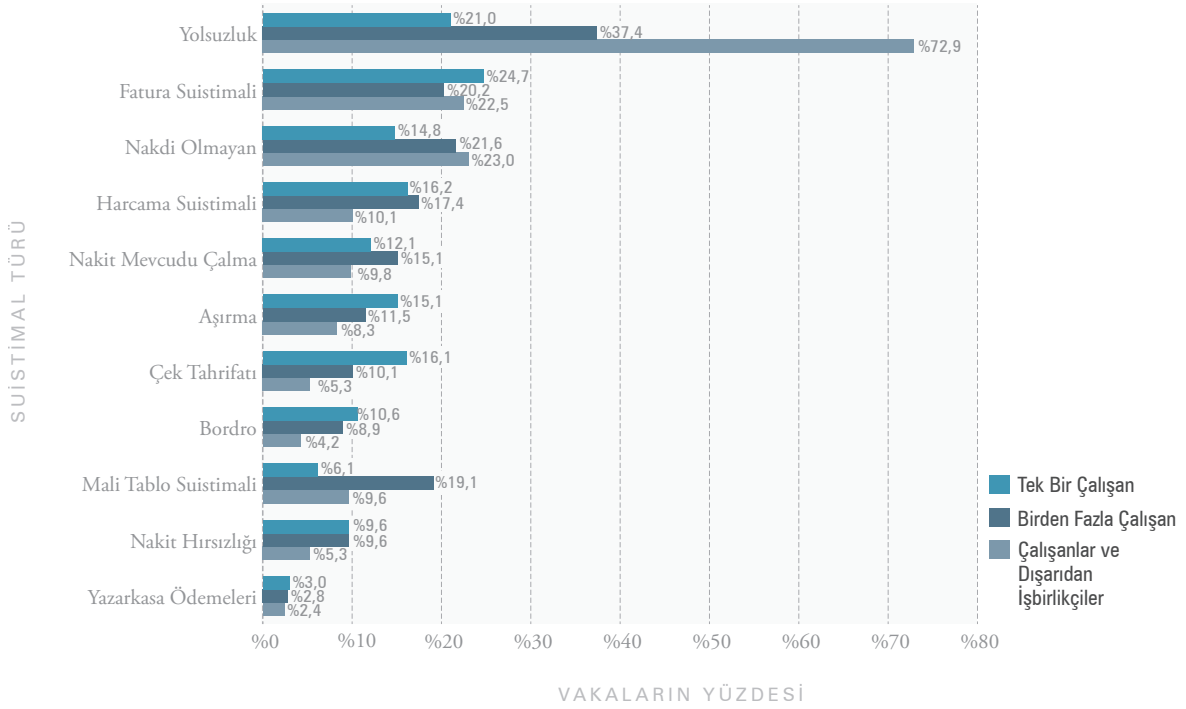
Şekil 89: Suistimalde İşbirliği - Suistimalcilerin Mağdur Kurumla İlişisine Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalciler

Bununla birlikte, suistimal türlerini suistimalcilerin mağdur kurumla ilişkisine göre birbiriyle kıyasladığımızda bazı farklılıklar tespit ettik. Açıkça görüldü ki; yolsuzluk, bir kurum çalışanı müşteri veya tedarikçiyle işbirliği yaptığında görülen en yaygın suistimal türüydü. Ayrıca, finansal tablo suistimalinin kurum içinden bir grup çalışan tarafından yapılma ihtimalinin, tek bir çalışan tarafından veya bir müşteri yahut tedarikçi yardımıyla yapılması ihtimalinden çok daha yüksek olduğunu tespit ettik. Nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımının da, birden fazla suistimalcinin işbirliğiyle gerçekleştirilme ihtimali, tek başına hareket eden bir kişi tarafından gerçekleştirilme ihtimalinden daha yüksekti.

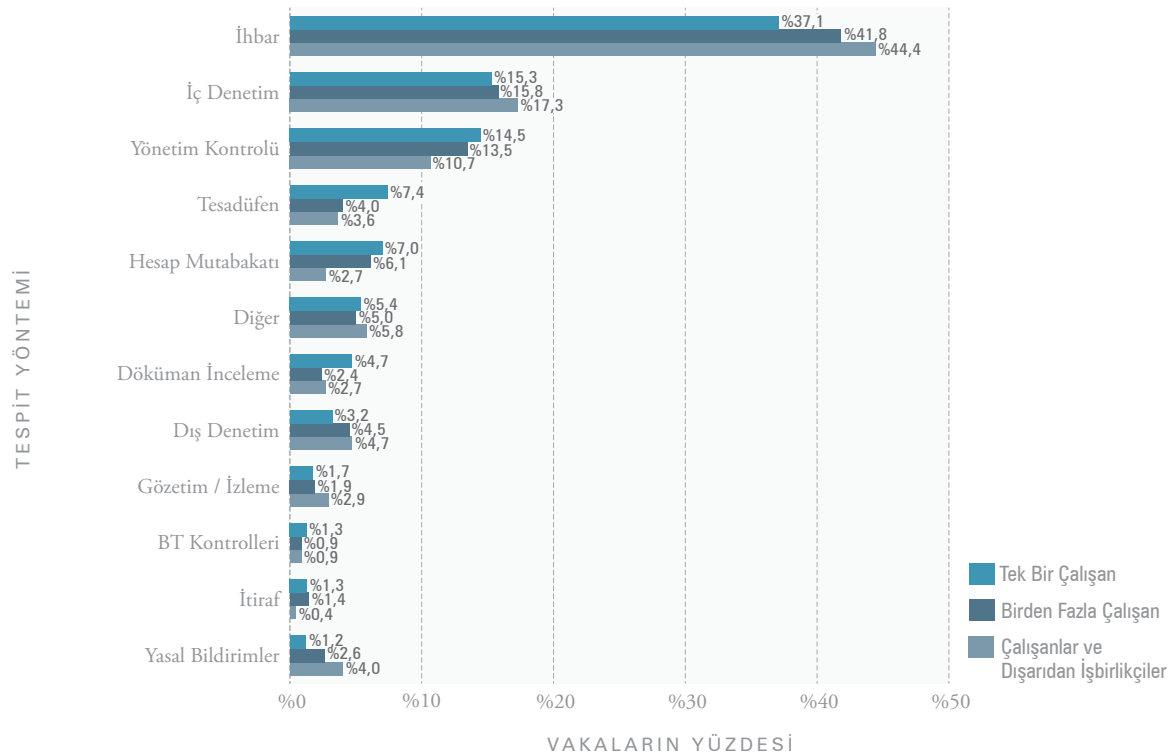
Şekil 90: Suistimalcinin Mağdur Kurumla İlişkisine Göre Suistimal Türleri



Son olarak, suistimalcilerin mağdur kurumla ilişkisine göre suistimallerin nasıl tespit edildiğini inceledik. Bu husustaki veride gözle görülür farklılıklar olmasını beklerdik, çünkü tek bir suistimalcinin işlediği bir suistimali gizleme yönteminin, bir grup suistimalcinin işlediği bir suistimali gizleme yönteminden farklı olması gerekirdi. Genel olarak, birlikte hareket eden bir grup suistimalcinin, tek başına hareket eden bir suistimalciye kıyasla kontrolleri atlatma, işlemi yapan kişiden bağımsız işlemesi öngörülen kontrolleri boşa çıkarma ve hileli işlemleri onaylatma şansları çok daha yüksektir. Bu nedenle, bu tip suistimallerin bireysel olarak gerçekleştirilen suistimallerden farklı yöntemler kullanılarak tespit edilme eğiliminde olacağını beklerdik. Dışardan işbirlikçilerin olduğu durumlarla ilgili olarak ise, müşteri veya tedarikçiyle işbirliği yapılarak gerçekleştirilen suistimallerin, diğer suistimal türlerine göre daha farklı kırmızı bayraklar üreteceği, bunun da diğer suistimal türlerinin tespitinde olduğundan daha farklı tespit yöntemleri getireceğini beklerdik.

Yaptığımız analizde, suistimalcinin mağdur kurumla ilişkisine göre suistimalin tespit edilme yönteminde bazı küçük farklılıklar bulunduğunu, ancak genel olarak çok büyük bir farklılaşma olmadığını gördük (bakınız Şekil 91). Birden fazla suistimalcinin dahil olduğu suistimallerin, tek suistimalcinin olduğu suistimallere kıyasla ihbar yoluyla tespit edilme ihtimali daha yüksekti. Bunun aksine, tek başına hareket eden bir suistimalcinin standart iç kontrollerle (örneğin yönetim kontrolü ve hesap mutabakatı) tespit edilme ihtimali, birden fazla sayıda suistimalci tarafından gerçekleştirilen suistimallerin tespit edilme ihtimalinden biraz daha fazlaydı. Bunun dışında, tespit yöntemleri suistimale kim yahut kaç kişi dahil olursa olsun fazla bir değişiklik göstermedi.

Şekil 91: Suistimalcilerin Mağdur Kurumla İlişkisine Göre Tespit Yöntemi



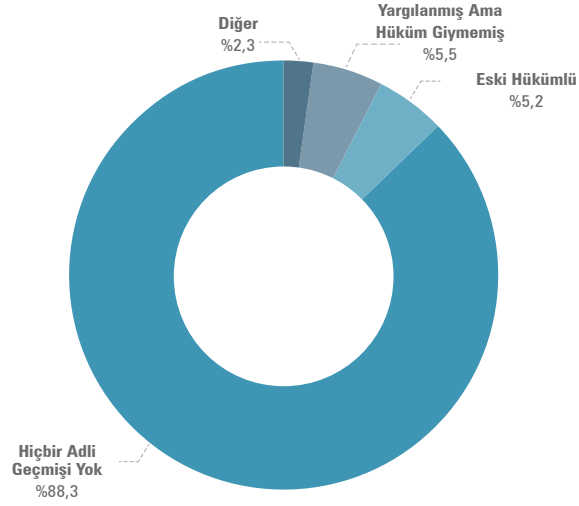
Suistimalciler

Suistimalcinin Adli Sicil ve İş Sicili Geçmişi

Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi

Çalışmamızda yer alan suistimalcilerin yalnızca %5,2'si daha önce suistimal ile ilişkili bir suçtan mahkum olmuştur (bakınız Şekil 92). Bu durum 1996'daki ilk raporumuzdan itibaren yaptığımız tüm çalışmalarla tutarlılık arz etmekte olup, suistimalcilerin büyük çoğunluğunun suistimal kaynaklı bir mahkumiyet geçmişi bulunmamaktadır.

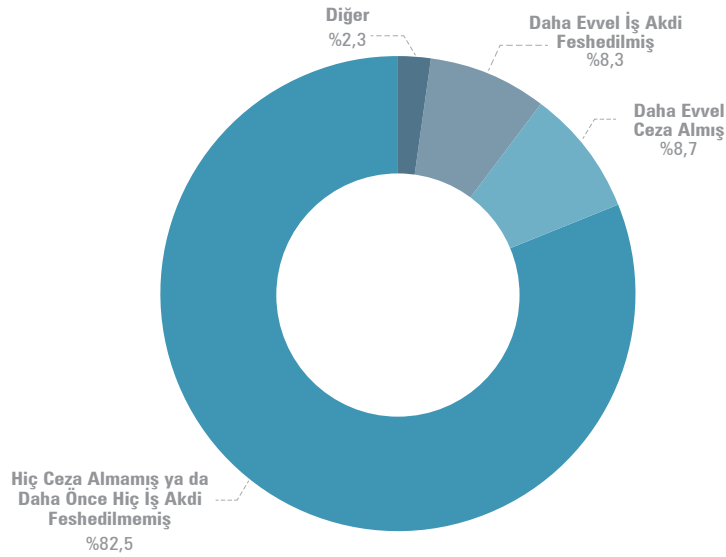
Şekil 92: Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi



Suistimalcinin İş Sicili Geçmişi

Şekil 93'te görüldüğü üzere, suistimalcilerin yaklaşık %83'ü çalışmamızdaki suçları işlemeyen önce suistimal ile ilişkili olarak iş akdi feshedilmemiş yahut ceza almamış kimselerdir. Dolayısıyla, suistimal işleyenlerin çok büyük çoğunluğu, gerek adli sicil gerekse iş sicili geçmişleri bakımından suistimal ile ilişkili bir kaydı bulunmayan, ilk defa bir suistimali tespit edilen kimselerdir. Diğer yandan okuyucular, sayfa 75'teki Şekil 100'e göre, çalışmamızda yer alan suistimal vakalarının yaklaşık %40'nın hiçbir zaman adli mercilere bildirilmediğini ve sayfa 78'deki Şekil 106'ya göre ise önemli sayıda suistimalcinin de işverenleri tarafından ya hiç cezalandırılmadığını yahut istifa etmelerine izin verildiğini yahut da tipik olarak suistimalci ile gizli nitelikli sulh anlaşmasına girildiğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle, bir suistimal geçmişi olan suistimalcilerin gerçek sayısının, adli sicil raporları ve iş sicili kayıtlarından tespit edebildiğimizden daha yüksek olması muhtemel görünmektedir.

Şekil 93: Suistimalcinin İş Sicili Geçmişi



Suistimalciler

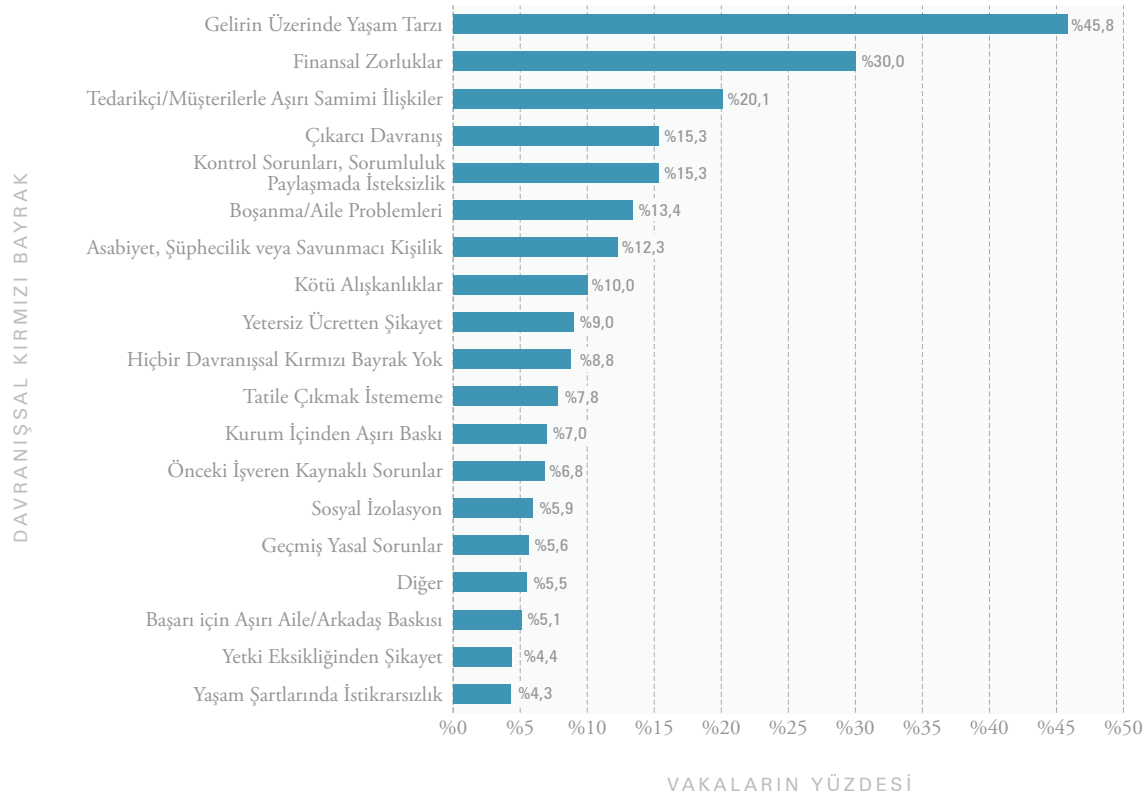
Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Anket katılımcılarımıza suistimal ile ilişkili sık rastlanan 17 davranışsal kırmızı bayrağı içeren bir liste sunduk ve bu uyarı işaretlerinden, suistimalin tespitinden önce suistimalci tarafından sergilenenlerin olup olmadığını sorduk. Vakaların %91'inden fazlasında, suistimalin tespitinden önce en az bir ve %57'sinde iki veya daha fazla davranışsal kırmızı bayrak sergilendiği görüldü.

Şekil 94, 2016 verimizdeki davranışsal kırmızı bayrakların sıklığını göstermektedir. Grafikte görüldüğü üzere, en yaygın altı davranışsal kırmızı bayrak (1) gelirin üzerinde yaşam tarzı, (2) finansal zorluklar, (3) tedarikçi/müşterilerle aşırı samimi ilişkiler, (4) kurnazca ve ilkesiz davranışları da içeren genel bir çıkarıcı tutum, (5) aşırı kontrol sorunları ve sorumluluk paylaşımında isteksizlik gösterme, (6) yakın zamanda boşanmış olma veya ailevi problemlerdir.

Çalışmamızda yer alan suistimalcilerin yaklaşık %79'u suistimallerini gerçekleştirirken bu altı kırmızı bayraktan en az birini sergilemiştir. Bundan daha çok dikkat çeken bir husus ise kırmızı bayrakların dağılımında zaman içinde görülen tutarlı dağılımdır. Şekil 94'te görülen en yaygın altı kırmızı bayrak, bu veriyi takip etmeye başladığımız ilk rapor olan 2008'den bu yana her raporda da en yaygın altı kırmızı davranışsal bayrağı oluşturmuştur.

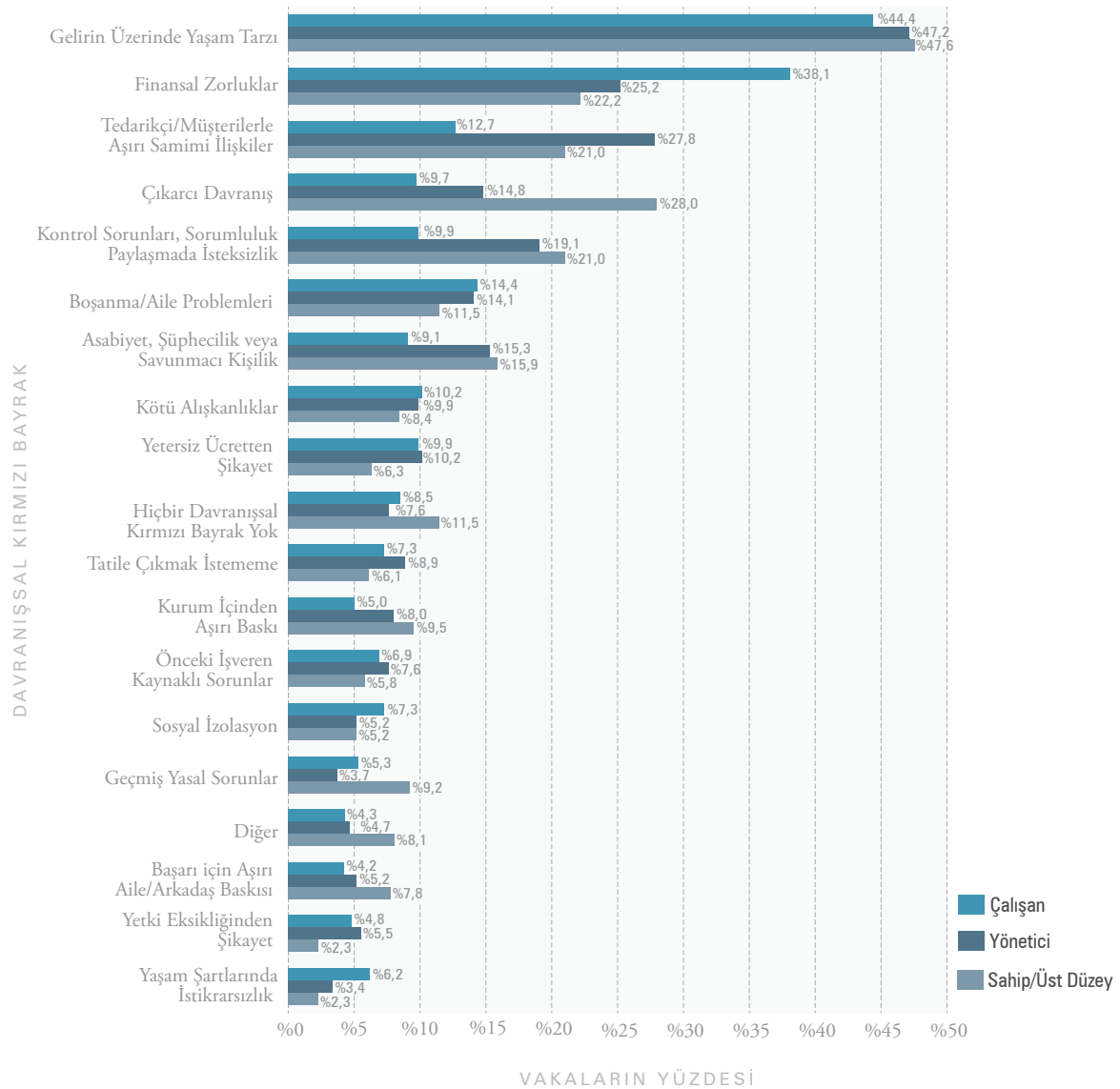
Şekil 94: Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar



Suistimalcinin Konumuna Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Şekil 95, suistimalcinin yetki seviyesine göre davranışsal kırmızı bayrakların dağılımını göstermektedir. Bu grafiğin amacı, bir kurumun farklı seviyelerinde görev yapan bireylerin suistimal gerçekleştirmek için nasıl farklı motivasyonlara sahip olduklarını ve suistimali kendileri açısından nasıl rasyonelleştirdiklerini göstermektedir. Örneğin, çalışan seviyesindeki suistimalcilerin %38'i suistimalleri esnasında finansal zorluk içindeydiler, ancak bu kırmızı bayrak üst düzeylerdeki suistimalciler açısından bu kadar yaygın değildi. Yöneticilerin, diğer iki gruba kıyasla tedarikçi veya müşterilerle aşırı samimi ilişkilere girme ihtimalleri ve sahip/üst düzey yöneticilerin ise kurnazca ve ilkesiz davranışları da içeren çıkarıcı bir tutuma sahip olma ihtimalleri diğer gruplara kıyasla daha yüksektir.

Şekil 95: Suistimalcinin Konumuna Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar

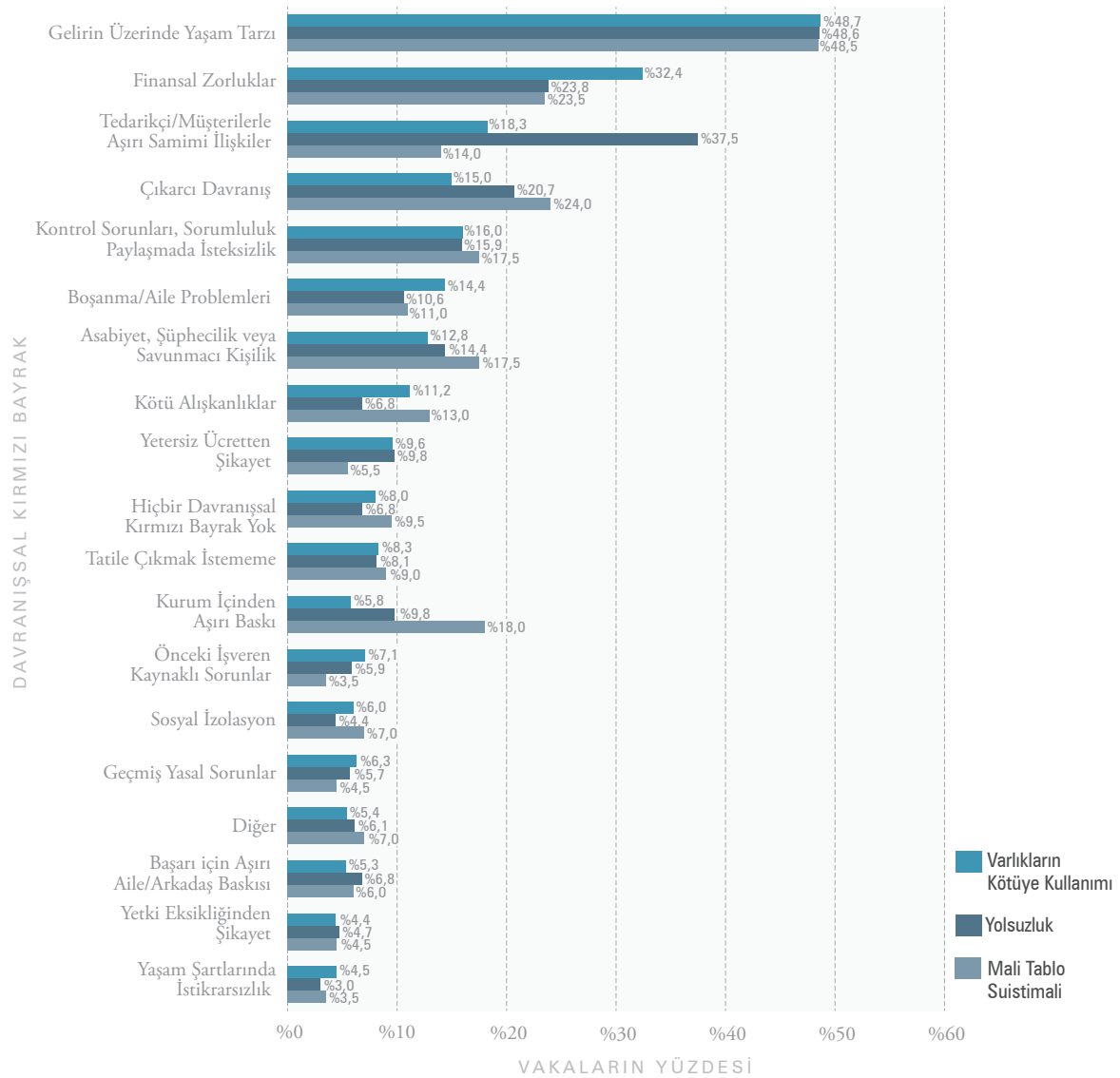


Suistimalciler

Suistimal Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Şekil 96'da, gerçekleştirilen suistimal türüne göre davranışsal kırmızı bayrakları analiz ettik. Bekleneceği üzere, yolsuzluk yapan suistimalcilerin diğer suistimalcilere kıyasla tedarikçi veya müşterilerle aşırı samimi ilişkilere girme ihtimali çok daha yüksekti. Finansal tablo suistimali yapan kişiler, her beş vakadan birinde kurumları tarafından aşırı performans baskısına maruz bırakılmışlardı ki, bu oran yolsuzluk ve varlıkların kötüye kullanımı vakalarında görülenden çok daha yüksekti. Varlıklarını kötüye kullananların ise bilinen bir finansal zorluk içinde olma ihtimalleri daha yüksekti. İşlenen suistimalin türü her ne olursa olsun, gelirin üzerinde yaşam tarzı, vakaların yarısına yakın kısmında görülerek, en yaygın davranışsal kırmızı bayrak olmayı sürdürdü.

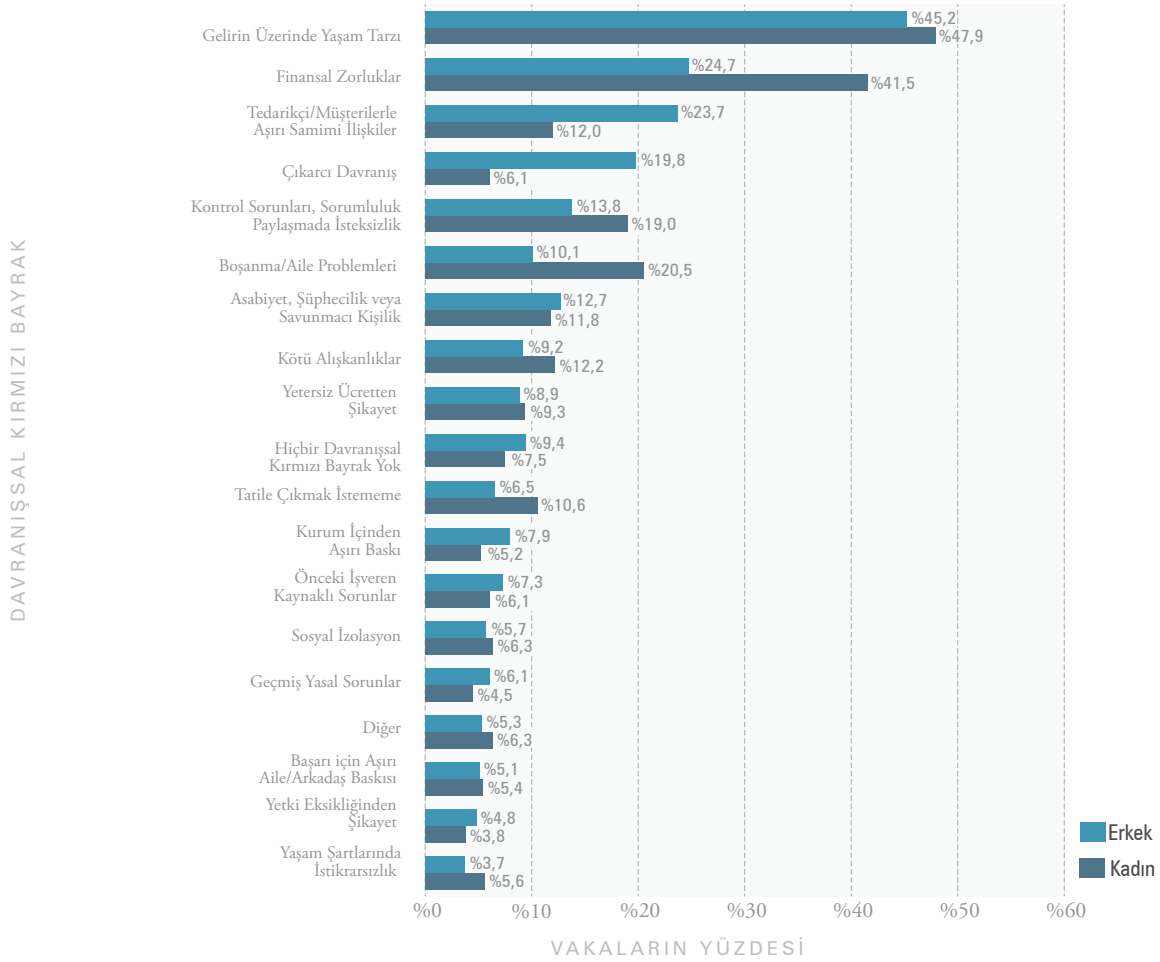
Şekil 96: Suistimal Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar



Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Sayfa 59'da, suistimalcinin cinsiyetine göre suistimal türlerindeki farklılıkları tartıştık ve Şekil 97'de davranışsal kırmızı bayrakların kadın ve erkekler arasında nasıl farklılaştığını analiz ettik. Kadınların, boşanma veya ailevi problemler ve kötü alışkanlıklar gibi finansal bir ihtiyaç veya yaşam şartlarındaki bir istikrarsızlığa bağlı olarak suistimal işleme ihtimalleri, erkeklere kıyasla çok daha yüksekti. Erkeklerin ise, tedarikçi ve müşterilerle uygunsuz ilişkiler kurması veya kurnazca ve ilkesiz davranışları da içeren çıkarıcı bir tutum sergilemeleri çok daha sık görülen bir durumdur.

Şekil 97: Davranışsal Kırmızı Bayrakların Cinsiyetler Arasındaki Farklılaşması

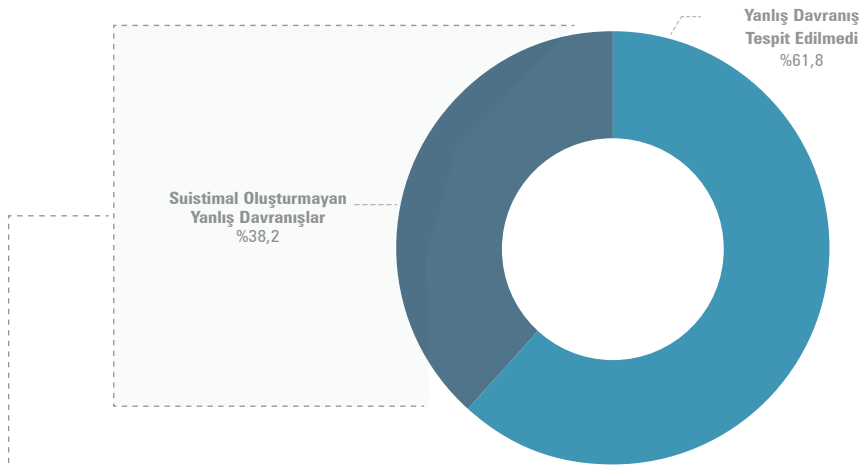


Suistimalciler

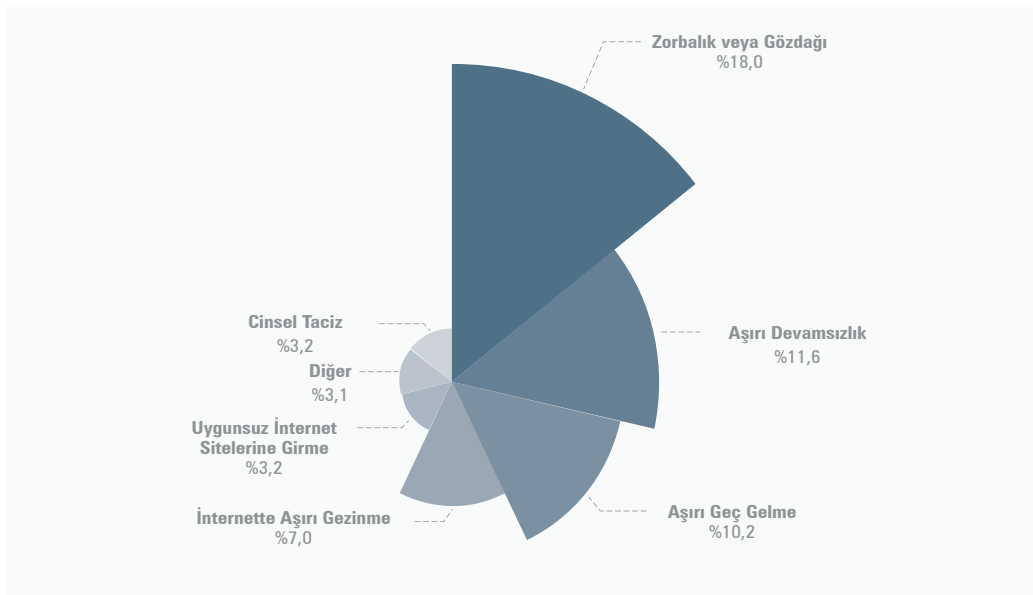
Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar

İş suistimali ve iş yerinde gerçekleşen diğer yanlış davranışlar arasında bir ilişki olup olmadığını belirleyebilmek için, anket katılımcılarına iş yerinde sık görülen yanlış davranışların bir listesini sunduk ve katılımcılardan, suistimalcilerin suistimal öncesi veya sırasında bu hatalı davranışları sergileyip sergilemediklerini sorduk. Şekil 98’de görüldüğü üzere, suistimalcilerin yaklaşık %40’ı iş yerlerinde suistimal olmayan bazı ihlaller gerçekleştirmişti. Bu tip ihlallerin gerçekleştiği vakalarda, zorbalık veya gözdağı en sık görülen ihlal türüydü ve bunu işe aşırı devamsızlık ve aşırı geç gelme takip ediyordu.

Şekil 98: Suistimal Oluşturmayan Yanlış Davranışlar



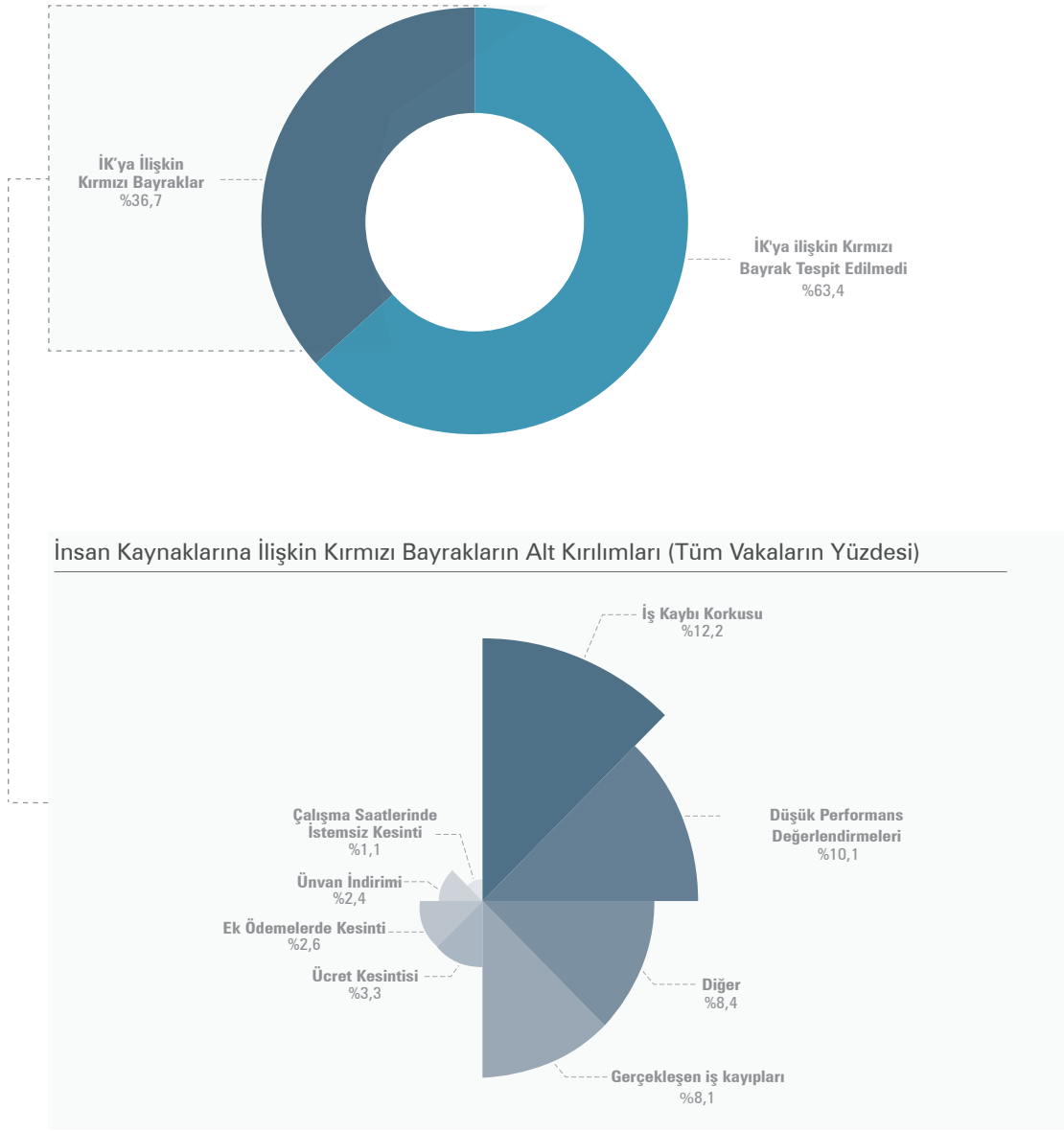
Suistimal Oluşturmayan Yanlış Davranışların Alt Kırılımları (Tüm Vakaların Yüzdesi)



İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar

İş yerinde gerçekleşen ihlallere ek olarak anket katılımcılarına, suistimalcilerin suistimal öncesi veya sırasında insan kaynaklarıyla ilişkili olumsuz bir hadiseyle (düşük performans değerlendirme, ücret yahut ek ödeme kesintisi, iş kaybı korkusu gibi) karşı karşıya kalıp kalmadığını sorduk. Bu gibi hadiseler, finansal bir zorluğa yahut işverene karşı bir kin beslenmesine neden olabilir ki, her iki faktör de genellikle iş suistimaliyle ilişkilidir. Vakaların %63'ünden fazlasında İnsan Kaynakları'na ilişkin bir kırmızı bayrak görülmemiştir (bakınız Şekil 99). Bununla birlikte, vakaların %12,2'sinde suistimalci işini kaybetme korkusu yaşamıştır ve vakaların %10,1'inde suistimalci düşük performanslı olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 99: İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar



Vaka Sonuçları

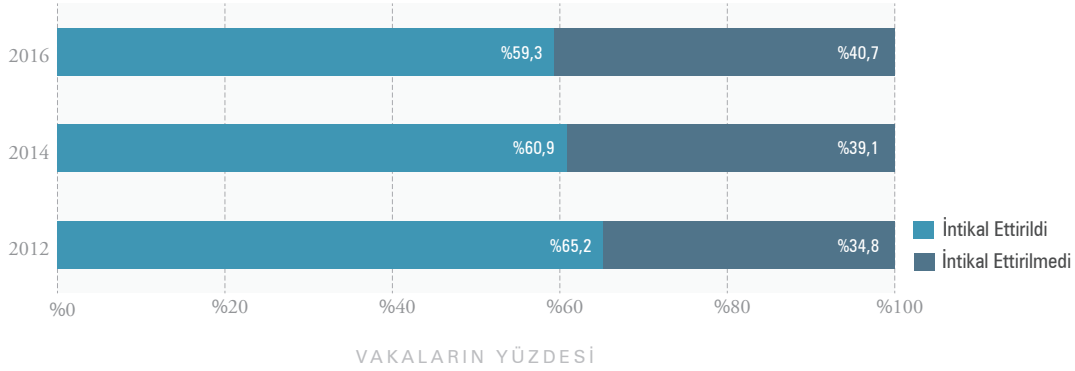


Katılımcılara, mağdur kurumların faillerin cezalandırılması için vakayı savcılığa bildirip bildirmediği, hukuk davası açıp açmadığı ve alınan kararların altında yatan nedenlerin ne olduğu dahil olmak üzere, inceledikleri suistimal vakalarının sonuçlarını sorduk. Ayrıca, katılımcılardan suistimalin baş aktörüne verilen ceza ve mağdur kuruma verilen cezalar hakkında bilgi vermelerini istedik.

Cezai Kovuşturmalar

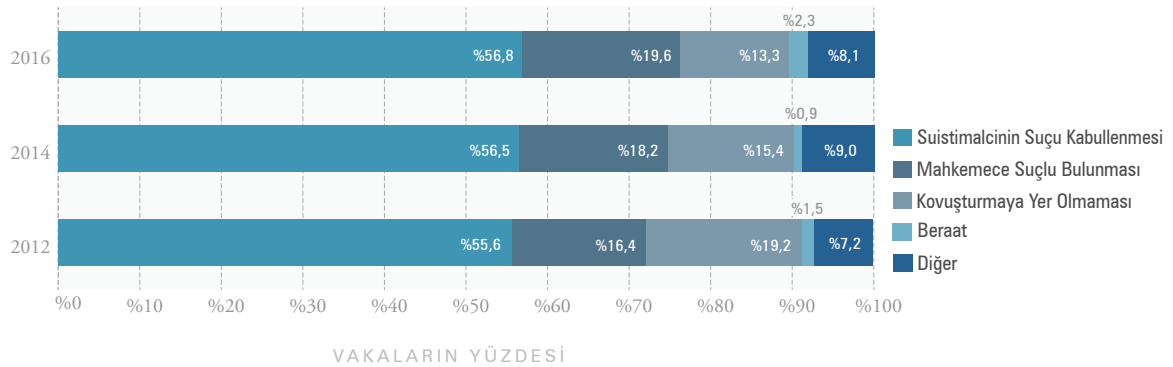
Kovuşturulmak üzere savcılığa intikal ettirilen vakaların toplam vakalar içindeki oranı son üç rapor boyunca hafifçe gerilemiş, 2012'de %65,2 olan oran 2016'da %59,3'e düşmüştür. Ayrıca, savcılığa bildirilen vakaların yüksek kayıp tutarlarıyla ilgili olma eğiliminde olduğu görülürken; savcılığa bildirilen vakalarda medyan kayıp tutarı 230.000 dolar, bildirilmeyen vakalarda 71.000 dolardır.

Şekil 100: Savcılığa İntikal Ettirilen Vakalar



Mağdur kurumlar tarafından savcılığa bildirilen vakaların ceza kovuşturması neticeleri, son üç rapor itibariyle Şekil 101'de gösterilmiştir (henüz sonuçlanmamış vakalar analize dahil edilmemiştir). Aradan geçen zaman zarfında, davallılardan suçunu itiraf eden veya suçlamalara karşı sessiz kalanların oranı değişmezken; yetkili mercilerin kovuşturmaya yer olmadığına kanaat ettikleri vaka oranı 2012'de %19,2 iken, 2016'da %13,3'e düşmüştür. 2016 yılında, suçunu itiraf eden ve dava sonucu suçlu bulunanların toplamı, kovuşturulmak üzere savcılığa iletilen tüm vakaların %76,4'ünü oluştururken; beraat ile neticelenen vakaların oranı %2,3 olmuştur. 2012 raporundan 2016 raporuna kadar, kovuşturma için savcılığa bildirilen vakaların yüzdesinin giderek düştüğü görülmekle birlikte (bakınız Şekil 100), savcılar tarafından başarıyla kovuşturulan vakaların oranı artmıştır.

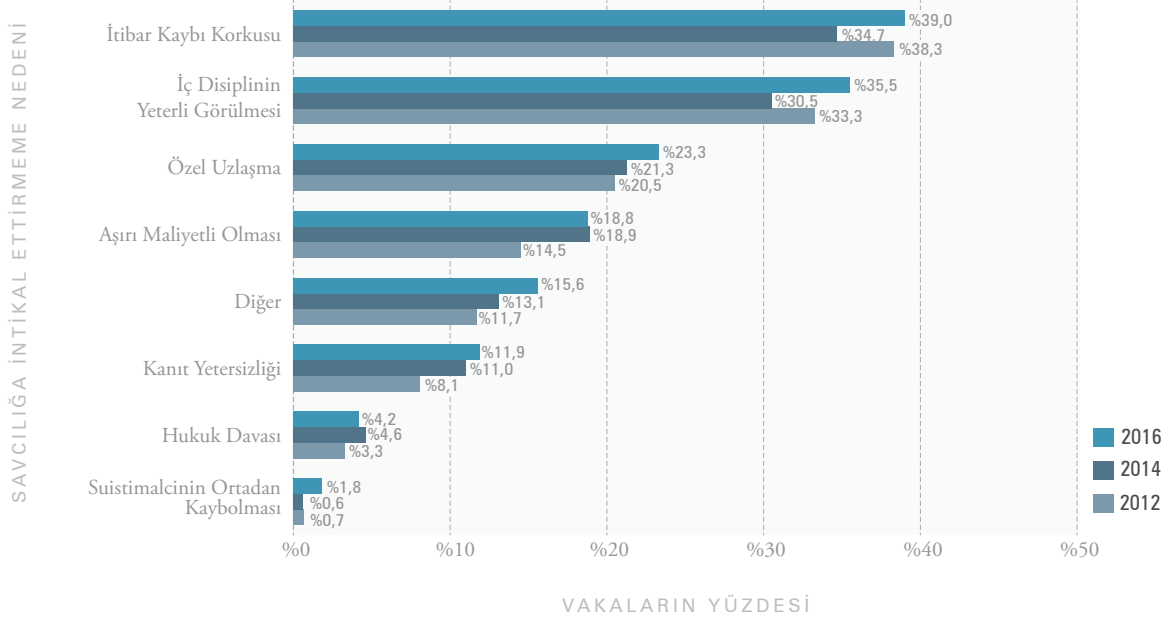
Şekil 101: Savcılığa İntikal Ettirilen Vakaların Sonuçları



Vaka Sonuçları

Katılımcılarımıza, yönetimin savcılığa intikal ettirmedeği vakalarda, bu kararın sebebinin ne olduğunu sorduk. Önceki iki raporda da olduğu üzere en yaygın üç sebep kurum itibarının zedelenmesinden korkulması (%39), kurum içinde verilen cezanın yeterli görülmesi (%35,5) ve tarafların aralarında özel uzlaşmaya varması (%23,3) olmuştur.

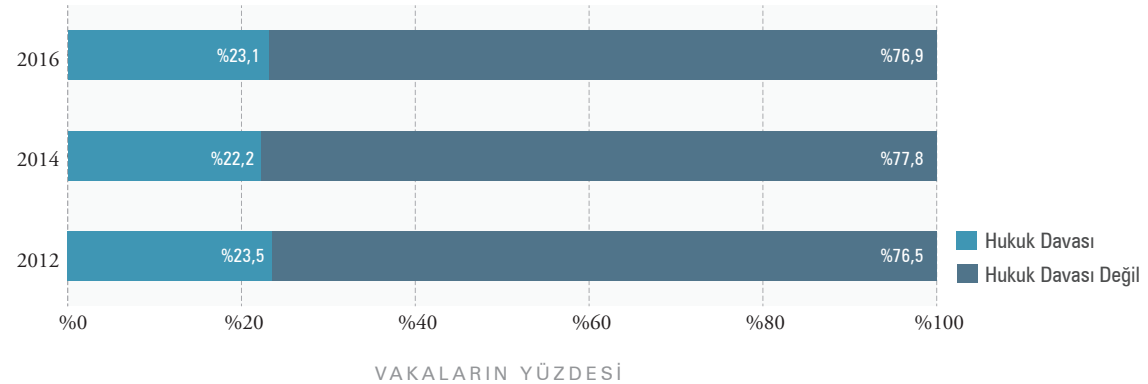
Şekil 102: Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Neden(ler)i



Hukuk Davaları

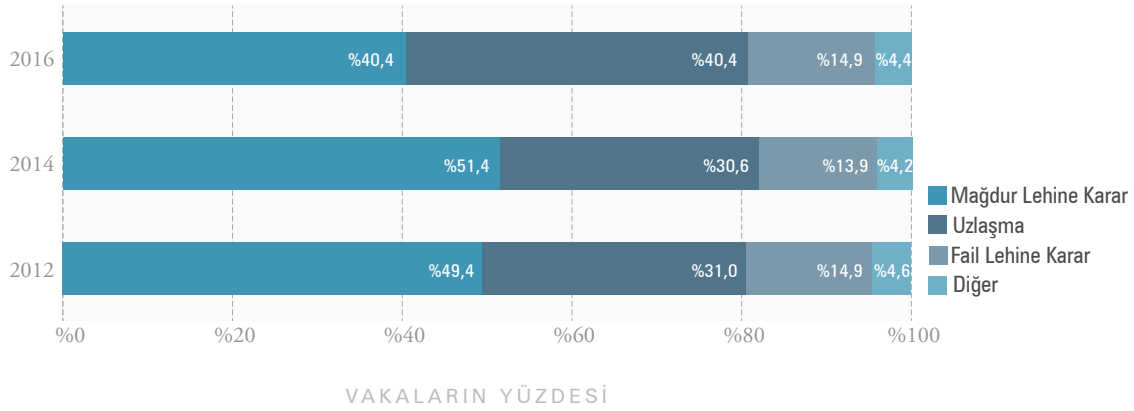
Katılımcılardan, hukuk davasıyla sonuçlanan vakaları da bildirmelerini istedik. Şekil 103, iş suistimali vakalarının dörtte birinden azının hukuk davasıyla sonuçlandığını göstermektedir. Bu oran, son üç rapor boyunca oldukça istikrarlı bir görünüm arz etmiştir.

Şekil 103: Dava ile Sonuçlanan Vakalar



Bir suistimalin gerçekleşmesini müteakiben mağdur kurum, çalınan varlıklarını geri alabilmek maksadıyla hukuk davası açma yoluna gidebilir. Şekil 104, yargılama neticelerinin mağdur kurum lehine sonuçlandığı hukuk davalarının oranının 2014'teki %51,4'ten, 2016'da %40,4'e gerileyerek, önemli bir düşüş gösterdiğini ortaya koymaktadır. Görünüşe göre bu değişimin nedeni, uzlaşmayla sonuçlanan vaka oranının 2014'teki %30,6'dan 2016'da %40,4'e yükselmiş olmasıdır. Yargılama neticesinin sanık lehine olduğu vakaların oranı ise %14,9 olup, son üç rapor boyunca önemli bir değişiklik göstermemiştir.

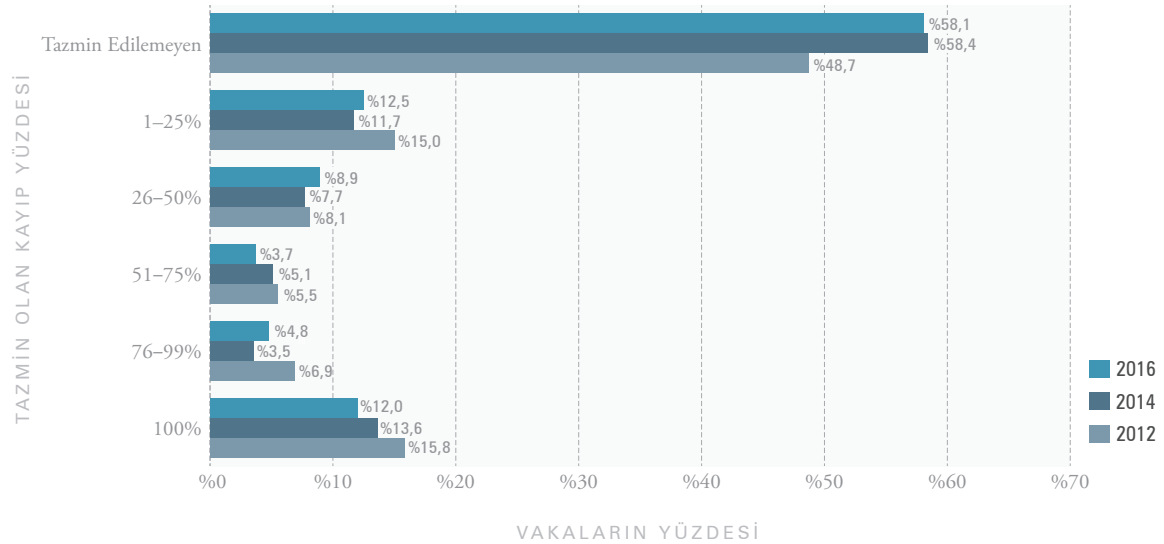
Şekil 104: Hukuk Davalarının Sonuçları



Kayıpların Tazmini

Katılımcılara, mağdur kurumların kayıplarının yüzde kaçını tazmin edebildiklerini sorduk ve sonuçları Şekil 105'te gösterdik. Mağdur kurumların büyük çoğunluğu (%58,1) anket tarihimize itibarıyla hiçbir tutar tazmin edememiştir ve yalnızca %12'si bütün kayıplarını tazmin edebilmiştir. Çalışmamızdaki pek çok mağdur kurumun halen kayıplarını tazmin etme sürecinde olması olasıdır; ancak veri gösteriyor ki, bu tür gayretler zaman alıcı olabilmekte ve kayıpların hiçbir zaman tamamen tazmin edilememesiyle de sonuçlanabilmektedir.

Şekil 105: Mağdur Kurumların Kayıplarının Tazmini

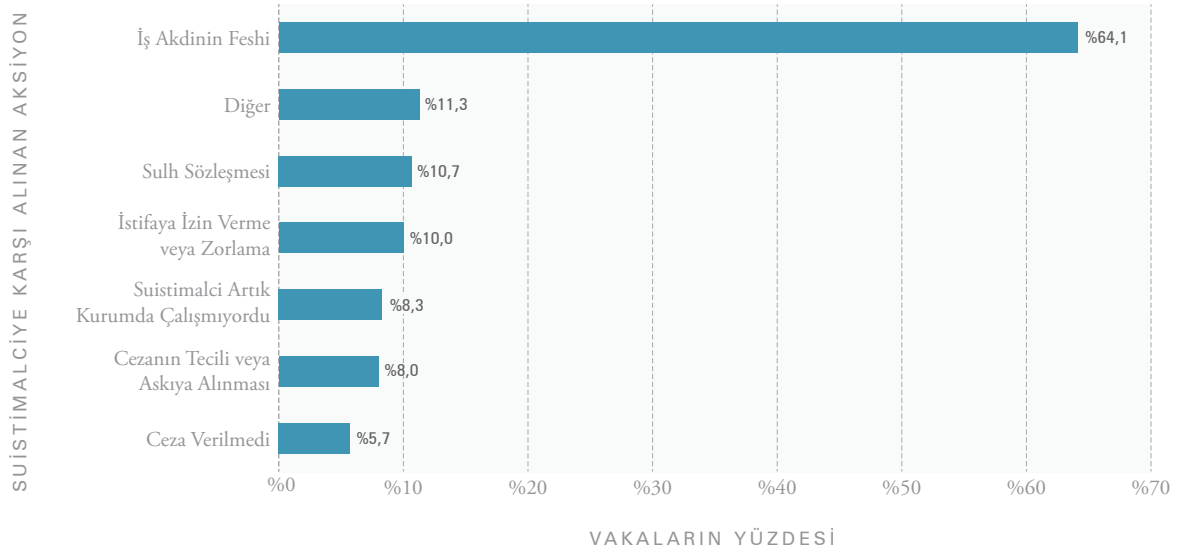


Vaka Sonuçları

Suistimalciye Karşı Alınan Aksiyon

Kayıp tazmininin ötesinde, suistimal faillerinin cezalandırılması, yönetimin suistimal karşıtı duruşuyla ilgili açık bir mesaj göndereceği için mağdur kurumun suistimal önleme programının önemli bir parçası olabilir. Şekil 106, iş akdi feshinin (tüm vakaların %64,1'inde) suistimalcilere verilen en yaygın ceza olduğunu göstermektedir. Bazı durumlarda şüpheliler, istifaya müsaade edilmesi (%10) veya cezanın tecili veya askıya alınması (%8) gibi daha hafif cezalar almışlardır. İş suistimali vakalarının en iyi nasıl yönetileceği, koşullara ve kurum çıkarlarının en iyi nasıl korunabileceğine göre değişebilmektedir. Bununla birlikte, suistimal şüphelilerinin %5,7'sinin hiçbir ceza almaması ilginç bir durum arz etmektedir.

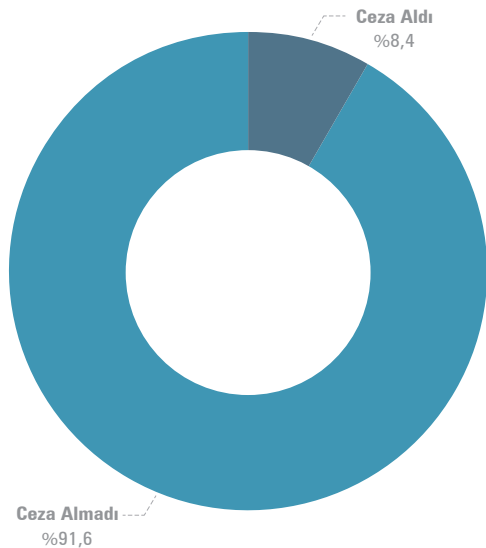
Şekil 106: Suistimalciye Karşı Alınan Aksiyon



Mağdur Kuruma Verilen Cezalar

Genel olarak, suistimalden bireysel suistimalcilerin sorumlu olduğunu düşünsek de, bazen kurumlar da yetersiz kontrollere sahip olmak veya suistimalin gerçekleşmesine müsaade etmek gerekçeleriyle cezalandırılabilir. İlk defa olarak bu çalışmamızda katılımcılara, mağdur kurumlara kesilen cezaları sorduk. Şekil 107, işlenen suistimal sonucunda mağdur kurumların %8,4'üne ceza kesildiğini göstermektedir.

Şekil 107: Mağdur Kuruma Verilen Cezalar



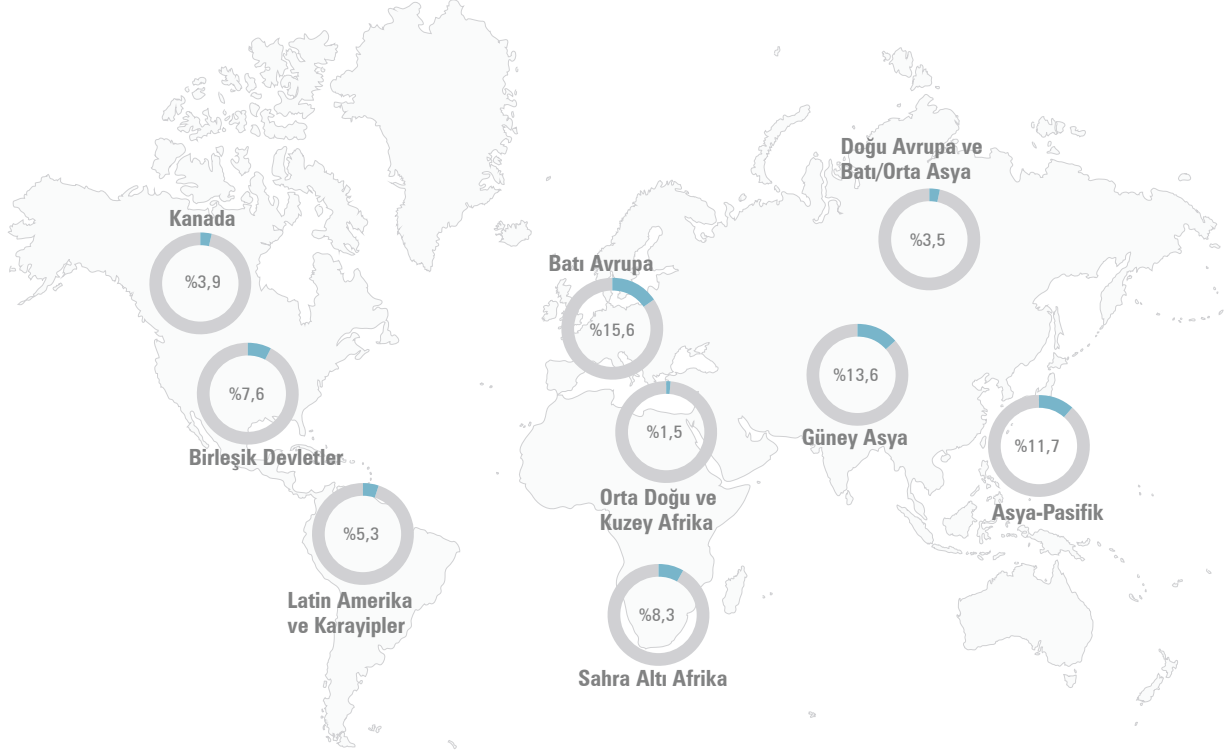
Yaraya Tuz Basmak: Ceza Tutarları

Suistimal kayıplarının üzerine bir de yetkili merciler tarafından ceza alma olasılığı, pek çok kurum için ek bir risk oluşturmaktadır. Çalışmamızda yer alan kurumlar aşağıdaki para cezalarını almıştır:



İş suistimali vakaları sonucunda ceza alan kurumların toplam içindeki oranına bakmaya ek olarak, cezaları coğrafi bölgelere göre de karşılaştırdık. Şekil 108, her bir coğrafi bölgede mağdur kurumun ceza almasıyla sonuçlanan vakaların o bölgedeki toplam vaka sayısına oranını göstermektedir. En yüksek cezalandırılma oranı Batı Avrupa'daki kurumlara aitken (%15,6), en düşük oran Orta Doğu ve Kuzey Afrika'dadır (%1,5).

Şekil 108: Bölgeye Göre Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar



Yöntem



2016 İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporu, Temmuz 2015-Ekim 2015 arasında 41.788 Suistimal İnceleme Uzmanına (CFE) açılan, 2015 Küresel Suistimal Anketi adlı çevrimiçi bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Anketin bir parçası olarak, katılımcılardan Ocak 2014'ten bu yana soruşturdukları en büyük suistimal vakasını ayrıntılarıyla yazmaları istenmiştir. Ayrıca, anketi bir defa tamamladıktan sonra, katılımcıların araştırdıkları ikinci bir vaka hakkında bilgi vermelerine izin verilmiştir.

Sunulan her vaka aşağıdaki dört ölçütü karşılamıştır:

1. Vaka iş suistimali içermeliydi (iş suistimali: iç suistimal veya sahsın çalıştığı kuruma karşı gerçekleştirdiği suistimal olarak tanımlanır).
2. Soruşturma Ocak 2014 ve ankete katılım zamanı arasında yapılmış olmalıydı.

3. Soruşturma ankete katılım zamanında tamamlanmış olmalıydı.

4. CFE, suistimalci veya suistimalcilerin tespit edildiğinden makul derecede emin olmalıydı.

Daha sonra; suistimalci, mağdur kurum, uygulanan suistimal yöntemleri gibi suistimal vakasının belirli ayrıntıları ile beraber genel suistimal eğilimleri hakkında katılımcılara cevaplamaları gereken 81 adet soru sorulmuştur. Ankete 7.497 cevap alınmış olup, bunların 2.410'u raporun amaçları doğrultusunda kullanıma uygundu. Buradaki veriler, salt olarak söz konusu 2.410 anket cevabında verilen bilgilere dayanmaktadır.

Analiz Yöntemi

Bu raporda belirtilen yüzdeleri hesaplarırken analiz edilen soru(lar) için verilen eksiksiz ve konuyla ilişkili cevapların toplam sayısını kullandık. Özellikle boş cevapları veya katılımcının sorunun cevabını bilmediğini belirttiği durumları hariç tuttuk. Dolayısıyla, her analize dâhil edilen toplam vaka sayısı değişmektedir.

Ayrıca, bazı anket soruları katılımcıların birden fazla cevap seçmesine izin veriyordu. Dolayısıyla, raporda çoğu şekildeki yüzdelerin toplamı %100'ü aşmaktadır.

Aksi belirtilmedikçe, raporda belirtilen tüm kayıp tutarları ortalama değil, medyan kayıp tutarı hesaplanmak suretiyle elde edilmiştir. Sınırlı sayıdaki yüksek tutarlı suistimler, ortalama kayıpları ciddi şekilde çarpıtmıştır. Medyan kaybın kullanılması, iş suistimallerinin tipik etkisine dair daha ölçülü ve bizce daha doğru bir resim sunmaktadır. Ayrıca, 10'dan az cevabı olan kategoriler için medyan kayıp hesaplamaları yapılmamıştır.

Doğrudan mali tablo suistimallerinden kaynaklanan kayıplar tipik olarak çok sayıda paydaş arasında dağıldığından, bu tutarlara ilişkin doğru bir hesaplama yapmak son derece zordur. Dolayısıyla, mali tablo suistimleri için katılımcılardan, mali tabloda gerçeğe aykırı olarak (daha fazla veya az) gösterilen brüt tutarı belirtmelerini istedik. Bu raporda mali tablo suistimleri için bildirilen tüm kayıplar, bildirilen bu tutarlara dayanmaktadır.

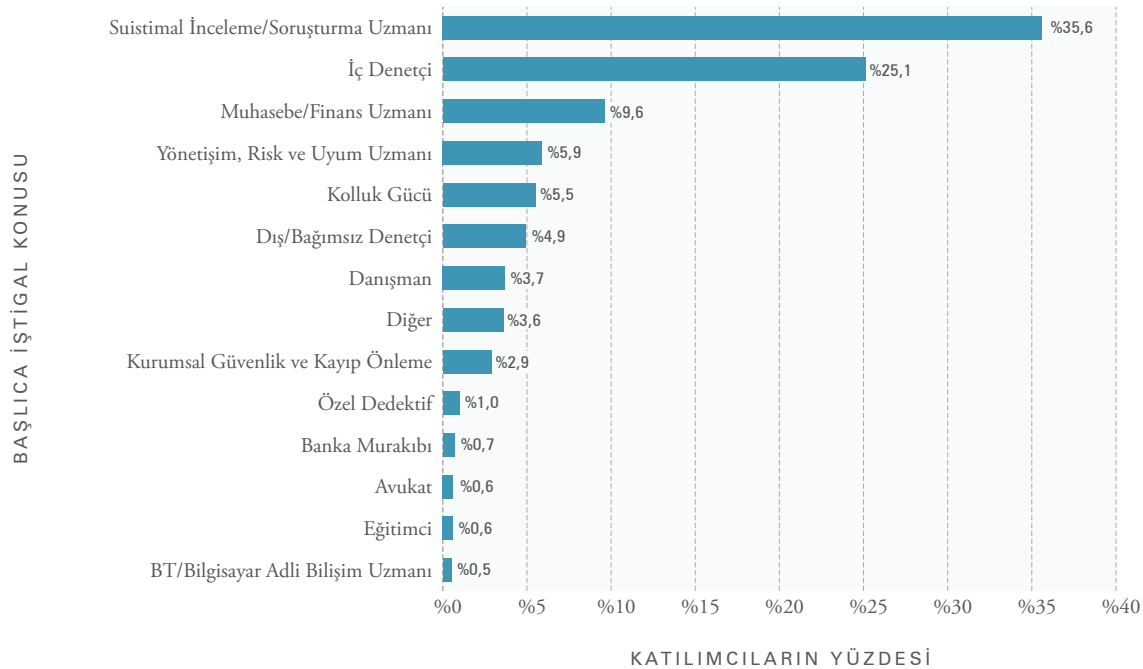
Veriyi Kim Sağladı?

Anket yanıtlarına ilişkin bağlam sunabilmek ve bildirilen iş suistimali vakalarını kimlerin araştırdığına dair daha iyi fikir sahibi olabilmek için, anket katılımcılarından mesleki deneyimleri ve kalifikasyonları hakkında belirli bilgileri vermelerini istedik.

Katılımcıların Ana İştigal Konusu

Anket katılımcılarının üçte birinden fazlasının ana iştigal konusu suistimal inceleme/soruşturma uzmanlığı, dörtte birinin ana iştigal konusu ise iç denetçilikti.

Şekil 109: Anket Katılımcılarının Başlıca İştigal Konusu

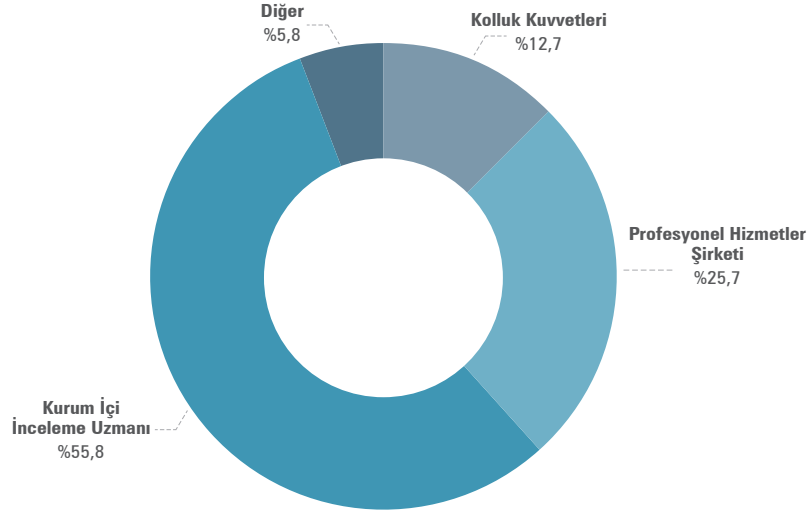


Yöntem

Suistimal İnceleme Görevinin Yapısı

Ana işte çalışırken ek olarak, katılımcılardan suistimal inceleme görevlerinin yapısı hakkında bilgi vermelerini istedik. Anket katılımcılarının %55'inden fazlası kurum içi çalıştığını (tek bir şirket veya temsilcilik bünyesinde suistimal incelemeleri yaptığını), yaklaşık %26'sı diğer şirketler adına suistimal incelemeleri yapan serbest meslek hizmet şirketleri, şahıslar ya da temsilcilikler için çalıştığını, yaklaşık %13'ü ise kolluk kuvveti veya resmi bir kurum için çalıştığını ve ilgili kurumun yetkisi altında suistimal incelemeleri yaptığını belirtmiştir.

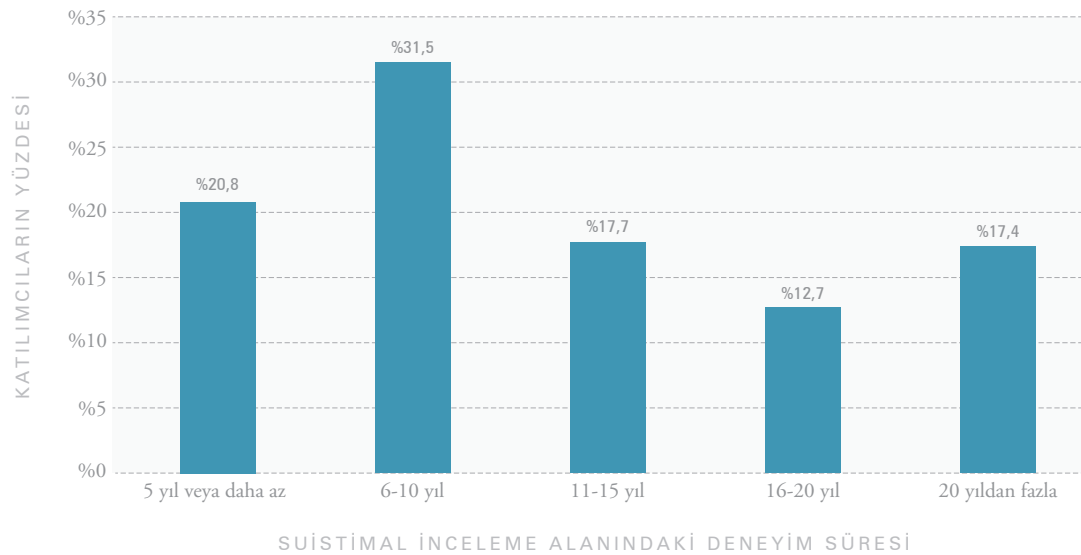
Şekil 110: Anket Katılımcılarının Suistimal İnceleme Çalışmalarının Yapısı



Deneyim

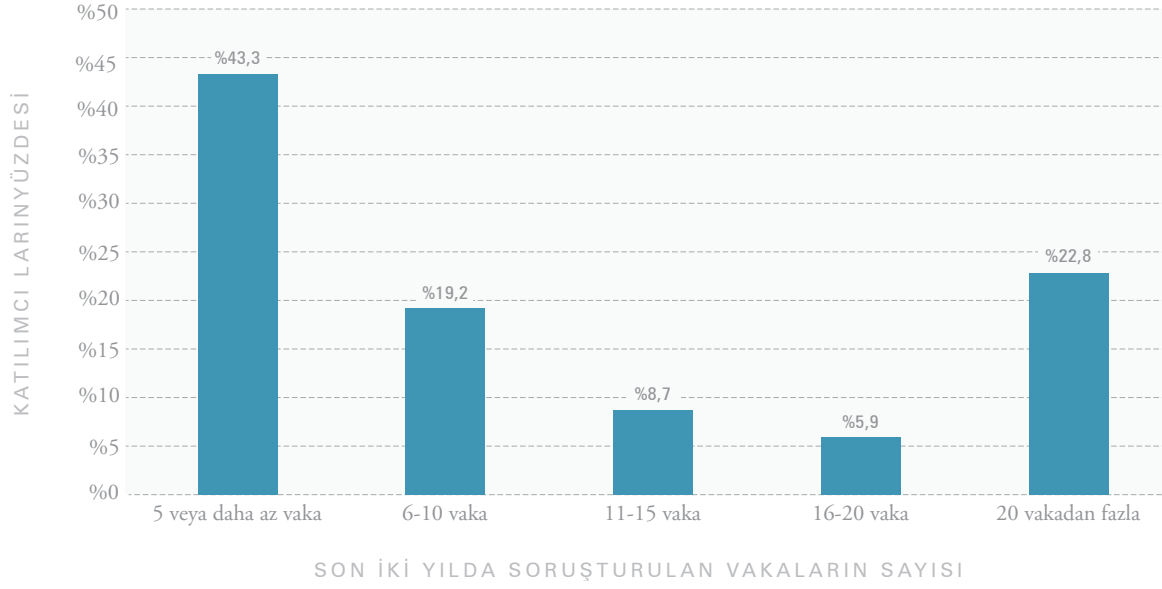
Anket katılımcılarının suistimalle mücadele mesleğinde 10 yıllık medyan deneyimi vardı. %30'undan biraz fazlası ise suistimalle mücadele alanında 15 yıldan uzun süre deneyime sahipti.

Şekil 111: Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi



Katılımcılar son iki yılda üzerinde çalıştıkları toplam suistimal vakası sayısı hakkında da bilgi vermiştir. Şekil 112'de gösterildiği gibi, katılımcıların yaklaşık %23'ü 20'den fazla vaka araştırırken yaklaşık %43'ü aynı sürede beş ya da daha az vakayı soruşturmuştur.

Şekil 112: Anket Katılımcılarının Soruşturduğu Vakalar



ANKET KATILIMCILARININ SUİSTİMALLE
MÜCADELE MESLEĞİNDE **MEDYAN 10 YILLIK**
DENEYİMİ VARDI.

Ekler

Şekil 113: Coğrafi Bölgelerin Ülkere Göre Alt Kırılımları

Asya Pasifik (221 Vaka)		Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya (98 Vaka)	
Ülke	Vakaların Sayısı	Ülke	Vakaların Sayısı
Avustralya	26	Arnavutluk	1
Kamboçya	1	Ermenistan	3
Çin	64	Bulgaristan	5
Doğu Timur	2	Çek Cumhuriyeti	8
Fiji	2	Macaristan	2
Endonezya	42	Kazakistan	5
Japonya	3	Kosova	1
Laos	1	Karadağ	2
Malezya	11	Polonya	8
Yeni Zelanda	10	Romanya	11
Filipinler	29	Rusya	21
Samoa	3	Sırbistan	4
Singapur	14	Slovakya	8
Solomon Adaları	1	Slovenya	2
Güney Kore	3	Türkiye	15
Tayvan	3	Ukrayna	2
Tayland	4		
Vietnam	2		
Latin Amerika ve Karayipler (112 Vaka)		Orta Doğu ve Kuzey Afrika (79 Vaka)	
Antigua ve Barbuda	2	Cezayir	1
Arjantin	12	Bahreyn	3
Bahamalar	2	Kıbrıs	3
Barbados	1	Mısır	5
Belize	1	İsrail	2
Bolivya	1	Ürdün	2
Brezilya	18	Kuveyt	4
Şili	4	Lübnan	5
Kolombiya	14	Umman	7
Ekvador	2	Katar	7
Grenada	1	Suudi Arabistan	13
Guatemala	1	Birleşik Arap Emirlikleri	27
Honduras	1		
Jameika	2		
Meksika	36		
Nikaragua	1		
Panama	2		
Peru	4		
Trinidad ve Tobago	7		

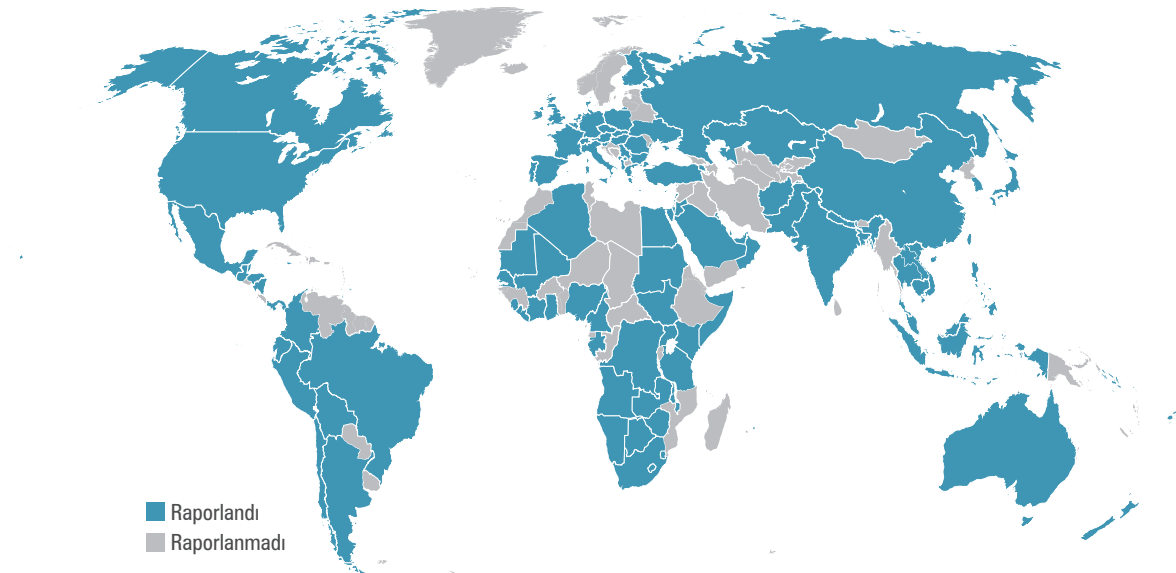
Ekler

Güney Asya (98 Vaka)	
Ülke	Vakaların Sayısı
Afganistan	4
Bangladeş	4
Hindistan	77
Nepal	2
Pakistan	11

Batı Avrupa (110 Vaka)	
Avusturya	4
Belçika	4
Danimarka	2
Finlandiya	3
Fransa	7
Almanya	15
Yunanistan	7
İrlanda	2
İtalya	9
Hollanda	7
Portekiz	5
İspanya	6
İsviçre	9
Birleşik Krallık	30

Sahra Altı Afrika (285 Vaka)	
Ülke	Vakaların Sayısı
Angola	4
Bostvana	2
Kamerun	2
Demokratik Kongo Cumhuriyeti	4
Fildişi Sahili	2
Gabon	1
Gambiya	1
Gana	11
Kenya	41
Lesotho	1
Liberya	5
Malavi	3
Mali	1
Mauritanya	2
Mauritus	4
Nambiya	1
Nijerya	70
Senegal	3
Sierra Leone	1
Somali	1
Güney Afrika	87
Güney Sudan	1
Sudan	1
Svaziland	1
Tanzanya	8
Uganda	11
Zambiya	7
Zimbabve	9

Şekil 114: Vaka Raporlanan Ülkeler



Şekillerin İçerikleri

Suistimalcinin Yaşı

Suistimalcinin Yaşı - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı 60

Suistimalle Mücadele Kontrolleri

Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Uygulanma Oranlarındaki Değişim 40

Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı 38

Bölgelere Göre Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı 41

Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı 39

Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Kayıp Tutarı 44

Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Devam Süresi 44

Suistimal Türüne Göre Başlıca İç Kontrol Zayıflığı 47

CFE'ler Tarafından Gözlemlenen Başlıca İç Kontrol Zayıflığı 46

Suistimalcilerin Davranışsal Kırmızı Bayrakları

Suistimalcilerin Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar 68

Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar 71

Suistimalcinin Konumuna Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar 69

Suistimalcinin Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar 70

İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar 73

Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar 72

Vaka Sonuçları

Suistimalciye Karşı Alınan Aksiyon 78

Savcılığa İntikal Ettirilen Vakalar 75

Dava ile sonuçlanan vakalar 76

Mağdur Kuruma Verilen Cezalar 78

Bölgeye Göre Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar 79

Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Neden(ler)i 76

Mağdur Kurumların Kayıplarının Tazmini 77

Savcılığa İntikal Ettirilen Vakaların Sonuçları 75

Hukuk Davalarının Sonuçları 77

Suistimal Türlerinin Gizlenmesi

Suistimal Türüne Göre Gizleme Yöntemi 19

Özgeçmiş İncelemeleri

İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Özgeçmiş İncelemesi Yapılması Durumu 45

Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi 66

Suistimalcinin İş Sicili Geçmişi 67

İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Yapılan Özgeçmiş İncelemesi Türleri 46

Anket Katılımcılarının Yapısı

Anket Katılımcılarının Soruşturduğu Vakalar 83

Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi 82

Anket Katılımcılarının Suistimal İnceleme Çalışmalarının Yapısı 82

Araştırmaya Katılanların Başlıca İştigal Konusu 81

Suistimalcinin Görev Yeri

Suistimalcinin Görev Yeri - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı 55

Suistimalcinin Görev Yerine Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı 56

Tespit Yöntemi

Suistimalcilerin Mağdur Kurumla İlişkinine Göre Tespit Yöntemi 65

Bölgeye Göre Tespit Yöntemi 23

Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Tespit Yöntemi 22

İhbarcı Tarafından Kullanılan İhbar Mekanizması 28

İhbar Hatlarının Etkisi 27

İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi 21

Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi 25

İhbarcının Suistimali İlk Olarak Bildirdiği Muhatap 29

İhbarların Kaynağı 26

Departmanlara göre ihbarların en çok yapıldığı ilk üç muhatap 29

Kayıpların Dağılımı

Kayıp Tutarlarının Dağılımı 9

Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

Suistimalcinin Eğitim Düzeyi - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı 61

Suistimalcinin Cinsiyeti

Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar 71

Cinsiyete Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı 59



Suistimali Önleme Kontrol Listesi

Suistimal kayıplarını sınırlandırmanın en düşük maliyetli yolu suistimalin meydana gelmesini önlemektir. Bu kontrol listesi kurumların suistimale karşı önlemlerinin etkililiğini sınamaya yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.

1. Kurumun tüm çalışanlarına suistimale mücadele hakkında sürekli eğitim veriliyor mu?

- Çalışanlar nelerin suistimal oluşturduğunu biliyor mu?
- Kâr kaybı, itibar kaybı, iş kaybı, moral ve verimlilik azalması dâhil suistimalin kuruma ve kurumdaki herkese maliyetleri çalışanlara açıklandı mı?
- Çalışanlar tereddüt uyandıran etik kararlarla karşılaştıklarında nereden tavsiye alabileceklerini biliyorlar mı ve özgürce konuşabileceklerine inanıyorlar mı?
- Suistimale karşı sıfır hoşgörü ilkesi çalışanlara hem kelimeler hem eylemlerle bildirildi mi?

2. Etkili bir suistimal bildirim mekanizması uygulanıyor mu?

- Bilinen veya olası suistimaller hakkında endişelerini nasıl bildirecekleri çalışanlara öğretildi mi?
- Çalışanların kimliklerini açıklamadan ihbarda bulunabilecekleri bir iletişim kanalı (örneğin üçüncü bir tarafın sağladığı ihbar hattı hizmeti) mevcut mu?
- Çalışanlar şüpheli faaliyetleri isim vermeden ve/veya gizli bir şekilde ve misilleme korkusu yaşamadan bildirebileceklerinden eminler mi?
- Şüpheli faaliyet bildirimlerinin hızlıca ve detaylı bir şekilde değerlendirileceği çalışanlara açıklandı mı?
- Bildirim politikaları ve mekanizmaları bayilere, müşterilere ve diğer dış taraflara uzanıyor mu?

3. Çalışanların tespit algısını artırmak için aşağıdaki proaktif önlemler alınıp çalışanlara ilan ediliyor mu?

- Olası suistimaller gayretle tespit edilmeye çalışılıyor mu, yoksa pasifçe mi ele alınıyor?
- Kurum, denetçilerce yapılan suistimal değerlendirme sorgulamalarıyla suistimal eylemlerini etkin şekilde tespit etmeye çalıştığı mesajını veriyor mu?
- Rutin denetimlere ek olarak sürpriz suistimal denetimleri yapılıyor mu?
- Suistimali tespit etmek için sürekli denetleme yazılımı kullanılıyor mu ve kullanılıyorsa böyle bir yazılımın kullanıldığı tüm kurum çalışanlarına ilan edildi mi?

4. Üst yönetimin yönetim tarzı dürüstlük ve doğruluğa dayanıyor mu?

- Çalışanların yönetimin dürüstlük ve doğruluğa ne kadar bağlı hareket ettiği konusunda ne düşündüklerini belirlemek için anketler yapılıyor mu?
- Performans hedefleri gerçekçi mi?
- Suistimali önleme hedefleri yöneticilerin değerlendirildiği performans ölçütlerine dâhil edilmiş mi ve performansla ilişkili ödemeleri belirlemede kullanılıyor mu?
- Suistimal risklerinin yönetim kurulu veya yönetimden sorumlu diğer organlarca (örneğin denetim komitesi) takip edilebileceği bir süreç kurum tarafından oluşturulmuş mu, uygulanıyor ve etkinliği test ediliyor mu?

5. Kurumun iç ve dış suistimale karşı zafiyetlerini proaktif şekilde belirleyip azaltmak için suistimal riski değerlendirmeleri yapılıyor mu?

6. Aşağıdakiler de dâhil olmak üzere güçlü suistimale mücadele kontrolleri uygulanıyor ve etkili şekilde işliyor mu?

- Görevlerin ayrılığına tam riayet
- Yetkilendirmelerin kullanılması
- Fiziki önlemler
- Görev rotasyonu
- Zorunlu yıllık izin kullanma

7. İç denetim bölümü (eğer varsa) üst yönetimin çok fazla etkisi altında kalmadan, etkili şekilde faaliyet gösterebilecek yeterli kaynaklara ve yetkiye sahip mi?

8. İşe alma politikası aşağıdakileri kapsıyor mu (yasalar izin verdiğinde)?

- Geçmiş iş doğrulaması
- Adli ve kamusal geçmiş kontrolleri
- Kredi kontrolleri
- Uyuşturucu taraması
- Eğitim doğrulaması
- Referans kontrolleri

9. Bağımlılık, zihinsel/duygusal sağlık, ailevi veya parasal sorunları olan çalışanlara yardımcı olmak için çalışan destek programları uygulanıyor mu?

10. Çalışanların baskılar hakkında özgürce konuşmasına izin veren ve böylece yönetimin bu tür baskıları aşırı hale gelmeden hafifletmesini sağlayan bir açık kapı politikası uygulanıyor mu?

11. Çalışanların işlerine arkadaşlarına veya kuruma yönelik tutum, davranış ve duygularını değerlendirmek için anonim anketler yapılıyor mu?

Terminoloji Sözlüğü

Aşırma: Gelen bir ödemenin, kurumun muhasebesine ve kayıtlarına işlenmeden önce kurumdan alındığı bir suistimaldir (örneğin çalışan, müşteriden ödeme kabul eder, fakat satışı kaydetmez ve parayı cebine atar).

Birincil suistimalci: Mağdur kurumda çalışmış ve olayın asıl suçlusunu olduğu makul bir şekilde teyit edilmiş kişi.

Çalışan destek programları: Çalışanlara kişisel sorunları veya çeşitli zorluklar ile baş etmede destek ve yardım sağlayan; uyuturucuya karşı, ailevi veya mali danışmanlık hizmetleri gibi programlar.

Çek tahrifatı: Kişinin kuruma ait banka hesabından çekilen bir çeki alıkoyarak, taklit ederek veya değiştirerek işverenine ait parayı çaldığı hileli bir ödeme suistimalidir (örneğin çalışan, şirkete ait açık çeklerden çalar ve bunları kendi adına veya suç ortağının adına düzenler; çalışan bir taşeronla gitmekte olan çeki çalarak kendi banka hesabına yatırır).

Fatura suistimali: Kişinin gerçek olmayan mal veya hizmetler için faturalar, şişirilmiş faturalar ya da kişisel harcama faturaları ibraz ederek işverenin ödeme yapmasına yol açtığı hileli bir ödeme suistimalidir (örneğin kişi paravan şirket kurup gerçek olmayan hizmetler için işverenine fatura keser; kişisel harcamalar yapar ve ödeme için işverenine fatura ibraz eder).

İhbar hattı: Suistimal veya diğer ihlallerin bildirim için kullanılan mekanizma. Kurumun kendisi veya bir dış kurum tarafından yönetilebilir.

İş suistimali: Kişinin işveren kuruma ait varlıkları kasti olarak kötüye kullanması ya da zimmetine geçirmesi yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için mesleğini kullanması.

Maaş bordrosu: Çalışanın sahte tazmin taleplerinde bulunarak işverenin ödeme yapmasına yol açtığı hileli bir ödeme suistimalidir (örneğin çalışan, çalışmadığı saatler için mesai ücreti talebinde bulunur, maaş bordrosuna var olmayan çalışan isimleri ekler).

Mali tablo suistimali: Çalışanın kuruma ait mali raporlarda kasti olarak yanlış ifade yer almasına veya önemli bilgilerin dâhil edilmemesine yol açtığı

bir suistimaldir (örneğin gerçek olmayan hasılatın kaydedilmesi, bildirilen masrafların olduğundan az gösterilmesi ya da bildirilen varlıkların şişirilmesi).

Masraf iadeleri: Çalışanın gerçek olmayan veya şişirilmiş iş masraflarının iadesi için başvuruda bulunduğu hileli bir ödeme suistimalidir (örneğin çalışan sahte masraf raporu düzenleyerek kişisel yolculuk ve gerçek olmayan yemek vb. masraflarının iadesini talep eder).

Nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı: Çalışanın mağdur kuruma ait nakdi olmayan varlıkları çaldığı veya kötüye kullandığı bir suistimaldir (örneğin çalışan depodan malzeme çalar; çalışan müşterilere ait gizli mali bilgileri çalar veya kötüye kullanır).

Nakit hırsızlığı: Gelen bir ödemenin, kurumun muhasebesine ve kayıtlarına işlendikten sonra kurumdan alındığı bir suistimaldir (örneğin çalışan, bankaya yatırılmasına fırsat vermeden günlük alınılardan nakit ve çek çalar).

Nakit mevcudunun kötüye kullanımı: Suistimalcinin mağdur kuruma ait işyerinde mevcut olan nakdi kötüye kullandığı suistimaldir (örneğin çalışan, şirket kasasından nakit çalar).

Varlıkların kötüye kullanımı: İşveren kuruma ait varlıkların çalışan tarafından çalınması veya kötüye kullanılmasını içeren bir suistimal türüdür (örneğin şirket parasının çalınması, sahte faturalama suistimalleri veya şişirilmiş masraf bildirimleri).

Yazarkasa ödemeleri: Çalışanın çalınan nakdi gizlemek için kasaya hatalı girişler yaptığı hileli bir ödeme suistimalidir (örneğin çalışan yazarkasasındaki bir satışı hileli bir şekilde iptal ederek nakdi çalar).

Yolsuzluk: Çalışanın ticari bir işlem sırasında doğrudan veya dolaylı çıkar elde etmek amacıyla kendi konumunu/gücünü görevini ihlal edecek şekilde kötüye kullandığı bir suistimal türüdür (örneğin rüşvet ya da çıkar çatışması içeren suistimaller).

Yönetim değerlendirmesi: Kurumun kontrol sistemleri, süreçleri, hesapları ve işlemlerinin şirket politika ve beklentilerine uyumluluğunun yönetim tarafından değerlendirildiği süreç.

ACFE Hakkında

1988 yılında Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, tarafından kurulmuş olan ACFE, dünyanın en büyük suistimalle mücadele örgütü ve başta gelen suistimalle mücadele eğitim ve öğretimi sağlayıcısıdır. 150 ülkeden 75.000'den fazla üyesiyle ACFE, tüm dünya çapında iş ortamındaki suistimali azaltmakta ve suistimalle daha etkin savaşmak için ihtiyaç duyulan eğitim ve kaynakları sağlamaktadır.

ACFE, suistimalle mücadele profesyonellerine aşağıdaki gibi girişimleri vasıtasıyla eğitici araçlar ve uygulanabilir çözümler sağlamaktadır:

- Suistimalle mücadele uzmanları öncülüğünde küresel konferanslar ve seminerler
- Eğitim liderliğinde, interaktif profesyonel eğitimler
- Suistimalle mücadele alanında kitaplar, kendi kendine çalışma kursları ve makaleleri içeren kapsamlı kaynaklar
- Fraud Magazine®, The Fraud Examiner ve FraudInfo gibi suistimalle mücadelede öncü yayınlar
- Dünya çapındaki 170'den fazla ACFE temsilciliği vasıtasıyla yerel destek sunma ve profesyonel çevre edinme imkânı
- Yükseköğretim ve üniversiteler için suistimalle mücadele müfredatı ve öğretim araçları

Suistimalle mücadele eğitiminin olumlu etkileri geniş bir alanı kapsar. Şüphesiz, suistimalle mücadelenin en iyi yolu bu alanda işteğal eden herkese suistimalin etkin olarak nasıl önlenebileceğini, tespit edilebileceğini ve inceleneceğini öğretmektir. ACFE, küresel suistimalle mücadele topluluğunu eğiterek, birleştirerek ve suistimalle daha etkin mücadele etmek için gerekli araçları sağlamak suretiyle destekleyerek dünya çapında iş suistimalini azaltmakta ve mesleğin doğruluk ve tarafsızlığı konusunda kamuya güven telkin etmektedir. ACFE, üyelerine profesyonel sertifikasyon fırsatı sunmaktadır. CFE unvanı tüm dünyadaki iş çevresi ve kamu kurumları tarafından tercih edilmekte ve suistimalin önlenmesi ve tespitinde uzmanlık göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Üyelik

Suistimalle mücadelede, dünya standartlarında suistimalle mücadele bilgi ve araçlarına derhal erişebiliyor olmak bir gerekliliktir. ACFE üyesi; uzmanlık düzeyinde bilgi, eğitsel araç ve kaynaklara erişebilen muhasebecileri, iç denetçileri, suistimal inceleyicileri, kolluk kuvvetlerini, avukatları, şirket yöneticilerini, risk/uyum profesyonellerini ve eğitimcileri içer-

mektedir. Tüm dünyadan 75.000'in üzerinde üye, mesleklerini icra ederken karşılaştıkları zorlukların çözümü için ACFE'ye güvenmektedir. İster suistimale dönük faaliyetlerin önlenmesi ve tespiti alanında özelleşmiş bir kariyere sahip olsunlar, ister sırf suistimal hakkında daha fazla şey öğrenmek istesinler; ACFE suistimalle mücadele eden profesyonellerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli araç ve kaynakları sağlamaktadır. ACFE hakkında daha fazla bilgi edinmek için ACFE.com'u ziyaret ediniz ya da (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000'ı arayınız.

Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları

Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları (CFE'ler) dört kritik alanda bilgi birikimine sahip oldukları kanıtlanmış suistimalle mücadele uzmanlardır: Suistimale Dönük Finansal İşlemler, Suistimal İncelemesi, Suistimalin Hukuki Unsurları, Suistimalin Önlenmesi ve Caydırıcılık.

ACFE, CFE'leri ve CFE unvanını desteklemek üzere:

- CFE Sınavını uygulamak suretiyle CFE'lerin aranan niteliklere gerçekten sahip olmalarını temin eder.
- CFE'lerin tavizsiz bir profesyonel davranış ve etik kuralları bütününe uymalarını şart koşar.
- İş ve kamu kurumları ile akademik kurumlar nezdinde CFE'lerin dünya çapındaki temsilcisi olarak hizmet eder.
- CFE'lerin doğruluk, tarafsızlık ve profesyonelliği hususunda kamuya güven telkin edilmesine öncülük eder.

ACFE Türkiye - USIUD

- Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (USIUD), ACFE'nin Türkiye temsilcisidir.
- ACFE, suistimal inceleme faaliyetlerinin yürütülmesinde, uzmanların yetişmesinde, bu anlamda etik ve hukuk düzeninin oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde ülke içinde öncü, lider ve referans kurum kimliğini sağlamak vizyonu ile hareket eden USIUD'a, bu Raporun Türkçe'ye kazandırılması konusunda teşekkür eder.
- USIUD hakkında daha fazla bilgi edinmek için usiud.org'u ziyaret ediniz.



CERTIFIED FRAUD EXAMINER



ACFE®

Association of Certified Fraud Examiners

ACFE TÜRKİYE - USİUD

BAYAR CAD. Ş.M.F. ÖNGÜL SOK. NO:3 BAĞDATLIOĞLU PLAZA KAT:8
KOZYATAĞI-İSTANBUL TÜRKİYE

TEL : +90 850 532 9064

WEB : USIUD.ORG

EMAIL : BILGI@USIUD.ORG