

İŞ SUİSTİMALİ VE İSTİSMAR ÜZERİNE ULUSLARA RAPOR

2014 KÜRESEL SUİSTİMAL ÇALIŞMASI



ACFE / İŞ SUİSTİMALİ VE İSTİSMAR ÜZERİNE ULUSLARA RAPOR / 2014 KÜRESEL SUİSTİMAL ÇALIŞMASI



ACFE[™]

Association of Certified Fraud Examiners

*Together, Reducing
Fraud Worldwide*

Başkan ve CEO'dan Mektup

1988'de, Dr. Joseph T. Wells suistimal olaylarını ve beyaz yakalı suçları azaltmak ve bunların tespiti ve önlenmesinde üyelerine destek olmak misyonuyla ACFE'yi kurmuştur. Ardından çok geçmeden Dr. Wells; iş suistimalinin maliyeti, suistimal yöntemleri, suistimalciler ve mağdurlar üzerine yenilikçi bir araştırmayı yönetmiştir. Böylece, "ACFE İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Rapor" doğmuştur. 1996'da yayınlanan ilk rapor ve takip eden yedi raporun her biri, iş suistimalinin oluşma biçimleri ve bu tehdidin tüm dünyadaki kurumlar üzerindeki finansal etkileri hakkındaki bilgi ve kavrayışı genişletmek suretiyle ACFE'nin kuruluş misyonunu pekiştirmiştir. Bu araştırmamızın neticeleri birlikte değerlendirildiğinde, iş suistimali üzerine bugüne kadar yapılmış en kapsamlı ve söz sahibi araştırmalar bütününe teşkil etmektedir.

Raporun 2014 sürümü, bu vakaları soruşturmuş olan Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları (CFE'ler) tarafından bildirilen 1.483 iş suistimali vakasına dayanmaktadır. Bu vakaların analizi, suistimalin nasıl gerçekleştirildiği, nasıl tespit edildiği ve kurumların bu risk karşısındaki zafiyetlerini nasıl azaltabilecekleri hakkında kıymetli dersler sağlamaktadır.

ACFE adına ve kurucusu Dr. Wells'in onuruna, 2014 yılı *İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporunu* tüm ticari ve resmi kurumlara, suistimalle mücadeleyle iştigal edenlere, akademisyenlere, medyaya ve halka sunmaktan kıvanç duyuyorum. Bu Raporda yer alan bilgilerin iş suistimalini önlemek, tespit etmek yahut sadece iş suistimalinin etkilerini anlamak isteyenler açısından ilgi çekici olduğunu ve çok değerli araçlar sağlamış olmasını ümit ediyoruz.



James D. Ratley, CFE
Başkan ve CEO
Association of Certified Fraud Examiners



Raporun 2014 sürümü, bu vakaları soruşturmuş olan Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları (CFE'ler) tarafından bildirilen **1.483 iş suistimali vakasına** dayanmaktadır. Bu vakaların analizi, suistimalin nasıl gerçekleştirildiği, nasıl tespit edildiği ve kurumların bu risk karşısındaki zafiyetlerini nasıl azaltabilecekleri hakkında kıymetli dersler sağlamaktadır.

İçindekiler

Yönetici Özeti	4	Coğrafi Konum Bakımından Suistimalcinin Cinsiyeti	49
Bulguların Özeti.....	4	Cinsiyet Dağılımı Açısından Medyan Kayıp Tutarı	50
Sonuç ve Öneriler.....	5	Cinsiyet Dağılımı Açısından Suistimalcinin Konumu	50
Giriş	6	Suistimalcinin Deneyim Süresi	52
İş Suistimalinin Maliyeti	8	Suistimalcinin Eğitim Düzeyi.....	54
Kayıp Tutarlarının Dağılımı	9	Suistimalcinin Görev Yeri	55
İş Suistimali Nasıl İşleniyor	10	Suistimalcinin Görev Yeri Dağılımına Göre Suistimal Türleri.....	57
Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Suistimal Türleri	13	Suistimalcinin Adli Sicil ve İş Geçmişi.....	58
Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakaları.....	14	Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi	58
Suistimal Türlerinin Kesişimi.....	15	Suistimalcinin İş Geçmişi.....	58
Suistimal Türlerinin Devam Süresi	16	Suistimalciler Tarafından Sergilenen Kırmızı Bayraklar.....	59
Suistimalin Tespiti	18	Suistimalcinin Konumu Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar	60
İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi	19	Suistimal Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar.....	61
Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi	20	Cinsiyet Dağılımı Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar	62
İhbar Kaynağı.....	21	Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar	63
İhbar Hatlarının Etkisi	22	İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar.....	63
Küçük İşletmelerde Suistimalin İlk Tespiti.....	23	Vaka Sonuçları	64
Bölge Dağılımı Bakımından Tespit Yöntemi	23	Cezai Kovuşturmalar	64
Mağdur Kuruluşlar	24	Hukuk Davaları	66
Kuruluş Türü.....	24	Kayıp Tazmini.....	67
Kuruluşun Büyüklüğü.....	25	Yöntem	68
Küçük Kuruluşlarda Suistimal Yöntemleri.....	26	Analiz Yöntemi.....	68
Kuruluşun Sektörü	27	Veriyi Kim Sağladı?	69
Sektöre Göre Suistimal Türleri.....	29	Asıl İstigal Konusu.....	69
Sektörlere Göre Yolsuzluk Vakaları.....	30	Deneyim.....	70
Mağdur Kuruluşlarda Suistimale Mücadele Kontrolleri	31	Anket Katılımcılarının Görev Yerleri.....	70
Küçük İşletmelerde Suistimale Mücadele Kontrolleri	32	Terminoloji Sözlüğü	71
Coğrafi Konum Bakımından Suistimale Mücadele Kontrolleri	33	Ekler	72
Kontrollerin Etkinliği.....	38	Şekil İndeksi	74
Suistimali Kolaylaştıran Kontrol Zayıflıkları.....	39	Suistimali Önleme Kontrol Listesi	76
Suistimalcinin Profili	40	ACFE Hakkında	78
Suistimalcinin Organizasyondaki Konumu.....	40	Üyelik	79
Coğrafi Dağılım Açısından Suistimalcinin Konumu.....	42	Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları	79
İşbirliği (Sacayağı) Etkisi.....	46	ACFE Türkiye - USIUD	79
Suistimale Karışan Kişi Sayısı Açısından Suistimal Yöntemleri	47		
Suistimalcinin Yaşı	48		
Suistimalcinin Cinsiyeti.....	49		

Yönetici Özeti

Bulguların Özeti

- Çalışmamıza katılan uzmanların verdiği bilgilere göre, tipik bir kuruluş her yıl gelirinin %5'ini suistimal nedeniyle kaybetmektedir. Bu veri, 2013 dünya gayri safi hasılası ile karşılaştırıldığında, suistimale bağlı olarak yaklaşık 3,7 trilyon dolarlık küresel kayıp olduğu anlaşılmaktadır.
- Çalışmamızda, suistimallerden kaynaklanan kayıp tutarı 145.000 dolar (medyan) olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, vakaların %22'sinde en az 1 milyon dolarlık kayıplar söz konusudur.
- Bize bildirilen suistimal vakalarının medyan devam süresi - suistimalin başlamasından tespit edilmesine kadar geçen süre - 18 aydır.
- İş suistimalleri başlıca üç kategoriye ayrılabilir: varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve mali tablo suistimali. Bunlar arasında, varlıkların kötüye kullanımı oluşma sıklığı açısından en yaygın (çalışmamızdaki vakaların %85'i) bununla birlikte kayıp tutarı açısından en az maliyetli (medyan 130.000 dolarlık kayıp tutarı) olmaktadır. Buna karşın, vakaların sadece %9'unu oluşturan mali tablo suistimali, en büyük mali etkiye yol açmıştır (medyan 1 milyon dolarlık kayıp). Yolsuzluk suistimalleri hem sıklık (vakaların %37'si) hem de medyan kayıp tutarı (200.000 dolar) açısından orta sıradadır.
- Çoğu vaka birden fazla iş suistimali kategorisini aynı anda kapsamaktadır. Çalışmamızdaki suistimal türlerinin yaklaşık %30'u başlıca üç iş suistimali türünden iki veya daha fazlasını içermiştir.
- En yaygın ve tutarlı tespit yöntemi ihbarlardır. Tüm vakaların %40'ından fazlası ihbar üzerine tespit edilmiştir (herhangi bir diğer tespit yönteminden iki kat daha fazla bir oranda). Suistimalin keşfedilmesini sağlayan ihbarların yaklaşık yarısı çalışanlardan gelmiştir.
- İhbar hatları olan kuruluşlarda ihbar üzerine suistimal tespiti olasılığı daha fazla olmuştur. Nitekim verilerimize göre, suistimalerin tespitinde en etkili yol ihbarlardır. Üstelik bu kuruluşlar hem %41 daha az kayıp tutarına maruz kalmış hem de suistimalleri %50 daha hızlı tespit etmiştir.
- Genellikle, küçük kuruluşlar iş suistimali nedeniyle orantısız bir şekilde daha büyük kayıplara uğra-



Çalışmamızda, suistimallerden kaynaklanan medyan kayıp tutarı 145.000 dolar olmuştur ve vakaların %22'sinde **en az 1 milyon dolarlık** kayıplar söz konusudur.

maktadır. Üstelik küçük kuruluşların maruz kaldığı belirli suistimal riskleri ile daha büyük kuruluşların karşılaştığı riskler farklıdır. Nitekim bazı suistimal kategorileri büyük kuruluşlara kıyasla küçük kuruluşlarda çok daha yaygındır.

- Araştırmamızda bildirilen vakaların adet olarak çoğu bankacılık ve mali hizmetlerden, devlet ve kamu idaresinden ve imalat endüstrilerinden gelirken; kayıp tutarı büyüklüğü açısından madencilik, emlakçılık ve petrol/gaz endüstrileri en fazla medyan kayıp bildirmiştir.
- Suistimale mücadele kontrollerinin varlığı, suistimallerden kaynaklanan kayıplarda azalma ve suistimal sürelerinde kısalma hususunda etkili olmuştur. Suistimale mücadele kontrollerinden herhangi birini uygulayan mağdur kuruluşlarda meydana gelen suistimaller hem daha az kayba neden olmuş hem de bu tür kontrollerin olmadığı kuruluşlara göre çok daha hızlı tespit edilmiştir.
- Genellikle, suistimalcinin yetki düzeyi arttıkça suistimalden kaynaklanan kayıp da artmaktadır. Kuruluş sahipleri/üst yöneticilerin işlediği suistimaller tüm vakaların adet olarak %19'unu oluştururken kayıp büyüklüğü açısından 500.000 dolarlık (medyan) kayba yol açmıştır. Buna karşın, iş suistimallerinin %42'sini işleyen çalışanlar medyan 75.000 dolarlık kayba yol açmıştır. 130.000 dolarlık medyan kayıpla suistimalerin %36'sını işleyen yöneticiler orta sırada yer almıştır.
- Çalışanlar kendi aralarında işbirliği (sacayağı) kurarak bağımsız kontrollerden kaçabilir ve bu sayede daha yüksek meblağlar çalabilirler. Tek bir kişi tarafından işlenen bir suistimal suçunda medyan kayıp tutarı

80.000 dolarken, suistimale karışanların sayısı arttıkça kayıp oranı da önemli düzeyde artmıştır. Medyan kayıp tutarı iki suistimalcisi olan vakalarda 200.000 dolar, üç suistimalci için 355.000 dolar ve dört ya da daha fazla suistimalci olduğunda 500.000 dolardan fazla olmuştur.

- Çalışmamızdaki suistimal vakalarının yaklaşık %77'si şu yedi bölümden birinde çalışan bireyler tarafından işlenmiştir: muhasebe, operasyon, satış, üst yönetim, müşteri hizmetleri, satın alma ve finans.
- Suistimalcilerin çaldığı parayı telafi etmek zaman ve çaba gerektirir, buna rağmen çoğu kuruluş bu parayı tam olarak kurtaramaz. Çalışmamız süresince, mağdur kuruluşların %58'i suistimalden kaynaklanan kayıplarından hiçbirini telafi edememiş ve sadece %14'ü tam olarak telafi edebilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

- İş suistimali dünyanın her yerinde işletmeler için genel bir sorundur. Suistimalcilerin suç işlemek, kuruluşların da suistimalleri önlemek ve tespit etmek için uyguladığı yöntemlerde küçük bölgesel farklılıklar gözlenirse de; verilerimizin genel eğilimi hem ülkeler arasında hem de önceki yıllarla kıyaslandığında oldukça tutarlılık göstermiştir. Bu tutarlılık kuruluşlara yönelik suistimal tehditlerinin doğasının ve kültürler arası ortaklığının altını çizmektedir.
- Suistimal ne kadar uzun süre devam ederse o kadar fazla mali zarara neden olur. İtiraf, kolluk kuvvetlerinden gelen bildirimler, dış denetimler ve tesadüfi tespitler gibi pasif tespit yöntemleri, suistimalin yönetim tarafından fark edilmesini geciktirerek kaybı artırabilir. Dolayısıyla; ihbar hatları, yönetim kontrol prosedürleri, iç denetimler ve çalışan izleme mekanizmaları gibi proaktif önlemler, suistimalerin erken tespiti ve kayıpların sınırlanmasında büyük önem taşımaktadır.
- Küçük işletmelerin boyutlarına oranla suistimalden daha fazla etkilenmesi ve suistimale mücadele kontrolleriyle yeterince korunmaması, onları bu tehdide karşı daha savunmasız bırakmaktadır. Çoğu küçük şirketin suistimali önleme ve tespit etme amaçlı önlemlere ayırabileceği kaynaklar sınırlı olsa da suistimale mücadele politikası, yönetim kontrol prosedürü ve personel eğitimleri gibi düşük maliyetli kontrol yöntemlerinin hayata geçirilmesiyle bu kuruluşları suistimalden korumak için maliyet- etkin bir yatırım sağlanabilir.
- Dış denetimler her ne kadar çok sayıda kuruluş tarafından uygulansa da iş suistimaline karşı verilen savaşta en az etkili kontrollerdendir. Bize bildirilen

suistimal vakalarının ancak %3'ünde ana tespit yöntemi dış denetim olarak ortaya çıkmıştır. Buna kıyasla tesadüfen tespit edilen vakaların oranı bile %7'dir. Üstelik bağımsız mali tablo denetimlerinin uygulanması medyan kayıp tutarında ve suistimal sürelerinde azalma ile ilişkilendirilse de bu azalmalar çalışmamızda incelenen tüm suistimale mücadele kontrolleri içinde en düşük yeri tutmuştur. Dolayısıyla, bağımsız denetimler kurumsal yönetimde hayati öneme sahip olsa da verilerimiz ışığında, kuruluşların öncelikli suistimale mücadele mekanizması olacak kadar güvenilir değildir.

- Çoğu kuruluş en etkili suistimale mücadele kontrollerini göz ardı etmektedir. Örneğin, çalışmamızda, mağdur kuruluşların sadece %35'nin proaktif veri izleme ve analizi uyguladığı ortaya çıkmıştır; oysa bu kontrolün varlığı suistimal maliyetinin %60 daha az ve devam süresinin %50 daha kısa olmasını sağlamıştır. Ani denetimler, özel suistimale mücadele ekipleri ve düzenli suistimal riski değerlendirmeleri gibi daha az yaygın kontroller, suistimal kaynaklı zararın ölçütleri olan maliyet ve devam süresinin birinde veya ikisinde birden benzer etkiler göstermiştir. Dolayısıyla, yönetimler suistimale mücadele kontrollerine nasıl maddi yatırım yapacağına karar verirken belirli kontrol faaliyetlerinin gözlenmiş etkisini ve bu kontrollerin olası yakalanma algısını nasıl artıracaklarını dikkate almalıdır.
- İş suistimali faillerinin çoğu ilk kez suç işlemiştir; nitekim çalışmamızda, suistimalcilerin sadece %5'inin suç işlemeyen önce suistimale ilişkili bir suçtan hüküm giydiği görülmüştür. Buna ek olarak, suistimalcilerin %82'si suistimale ilişkili herhangi bir davranışları nedeniyle daha önce işten çıkarılmamış veya hiç ceza almamıştır. Özgeçmiş araştırmaları bazı kötü adayları elemeye faydalı olsa da suistimalci davranışları öngörmede başarılı olmayabilir. Çoğu suistimalci, yıllardır çalıştığı işyerinde çalmaya başlar. Dolayısıyla, çalışanların sürekli takibi ve suistimalin risk faktörleri ile uyarı işaretlerinin anlaşılması, istihdam öncesi özgeçmiş incelemelerine kıyasla suistimali tespit etmede daha etkilidir.
- Çoğu suistimalci, gelirinin üzerinde yaşam tarzı veya satıcılarla ya da müşterilerle aşırı samimi ilişkiler kurmak gibi, suçlarına dair uyarı işaretleri olabilecek davranışlar (kırmızı bayraklar) sergileyebilir. İncelediğimiz vakaların %92'sinde, suistimal tespit edilmeden önce en az bir ortak davranışsal kırmızı bayrak görülmüştür. Yöneticiler, çalışanlar, denetçiler ve ilgili herkes, diğer etkenlerle birleşince suistimale işaret edebilecek bu uyarı işaretlerini ayırt etmek konusunda eğitilmelidir.

Giriş

Suistimal her an her yerde olabilir; gerçekleşirken ayırım yapmaz. Suistimalle mücadele kontrolleri suistimalin gerçekleşme ihtimalini ve olası etkilerini azaltsa da gerçek şu ki, hiçbir kuruluş bu tehdide karşı tam olarak bağımsızlık kazanmış değildir. Maalesef, çoğu kuruluşta hâlâ “biz de olmaz” zihniyeti hâkimdir. Bu yanlış algıya karşı savaşmak, suistimalin maliyeti ve evrensel yapısı hakkında toplumu bilinçlendirmek ve dünyanın her yerinde suistimalle mücadele eden profesyonelleri desteklemek için suistimale ilişkin maliyetler ve eğilimler üzerine kapsamlı araştırmalar yaptık. İlk araştırmalarımızın sonuçlarına 1996’da yayınlanan İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporda (*Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*) yer verdik. O günden bu yana araştırmalarımızı genişleterek devam ettiriyor, 2002’den beri iki yılda bir rapor yayınlıyoruz.

Kuruluşları etkileyen suistimal türleri çok çeşitli olsa da bu Rapor ve önceki raporlardaki araştırmalar, özellikle yaygın bir suistimal türü olan iş suistimaline odaklanmaktadır. İş suistimali şu şekilde tanımlanır:

Kişinin işveren kuruluşu ait varlıkları kasti olarak kötüye kullanması ya da zimmetine geçirmesi yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için mesleğini kullanması

Daha basitçe ifade edecek olursak iş suistimalleri kişinin işveren kuruluşu dolandırdığı suistimallerdir. Yapısı gereği, bu suistimal türü işletme faaliyetlerini yürütmek için bireyler istihdam eden tüm kuruluşlar için bir tehdittir.

Bu riski ortaya koyup açıklayabilmek için Raporlarımızın her biri Suistimal İnceleme Uzmanları (CFE’ler) tarafından araştırılan belirli iş suistimali vakaları hakkında ayrıntılı bilgilere dayandırılmıştır. Tüm raporlar aşağıdaki hedefler doğrultusunda hazırlanmıştır:

- Her yıl suistimal nedeniyle kaybedilen kurumsal gelir yüzdesi hakkında uzmanların görüşlerini özetlemek
- İş suistimali ve istismarların gerçekleşme yollarını sınıflara ayırmak
- İş suistimali ve istismar suçu işleyen bireylerin özelliklerini incelemek
- İş suistimali ve istismar mağduru olan kuruluşların özelliklerini incelemek



Suistimal her an her yerde olabilir; gerçekleşirken ayırım yapmaz. Suistimalle mücadele kontrolleri suistimalin gerçekleşme ihtimalini ve olası etkilerini azaltsa da gerçek şu ki, hiçbir kuruluş bu tehdide karşı tam olarak bağımsızlık kazanmış değildir.

Bu amaçlara ek olarak, 2014 Raporu 100'den fazla ülkede meydana gelen 1.483 iş suistimali vakasının analizini de içermektedir. Şekil 1; mağdur kuruluşların bulunduğu bölgeleri ve her bölgedeki vaka sayısı için medyan kayıp tutarını göstermektedir.¹

Şekil 1: Mağdur Kuruluşların Coğrafi Dağılımı

Bölge	Vaka Sayısı	Vaka Yüzdesi	Medyan Kayıp Tutarı (USD)
ABD	646	%48.0	\$100,000
Sahra Altı Afrika	173	%12.8	\$120,000
Asya - Pasifik	129	%9.6	\$240,000
Batı Avrupa	98	%7.3	\$200,000
Doğu Avrupa ve Batı /Orta Asya	78	%5.8	\$383,000
Kanada	58	%4.3	\$250,000
Latin Amerika ve Karayipler	57	%4.2	\$200,000
Güney Asya	55	%4.1	\$56,000
Orta Doğu ve Kuzey Afrika	53	%3.9	\$248,000

Bu Raporda, iş suistimali türlerinin özellikleri açısından bölgesel farklılıklar tespit etmek de bulgularımızın yıllar içindeki genel yeknesaklığı dikkat çekmeye devam etmektedir. Bu suçların işleniş ve tespit edilme şekilleri, kimler tarafından işlendiği ve kimleri mağdur ettiği konularında tutarlı kalıplar olduğunu gözlemledik. Bu gözlemler araştırmamızın değerini vurgulamaktadır. Ayrıca, iş suistimalinin maliyetleri ve eğilimleri ile bu tehdide karşı alınabilecek proaktif önlemlerin önemi hakkında suistimalle mücadele eden profesyonelleri, işletme liderlerini ve kamuyu sürekli eğitime misyonumuzu güçlendirmektedir.

¹ Her çoklu ülke bölgesine dâhil edilen ülkelerin listesi sayfa 72'deki Ekte bulunabilir.

İş Suistimalinin Maliyeti

Suistimalin toplam maliyetinin belirlenebilmesi toplumun her kesiminin ilgisini çekmektedir. Yöneticiler suistimal riskinin şirketleri açısından ne kadar önemli olduğunu bilmek isterken; suistimalle mücadele profesyonelleri bütçelerini dayandıracak ve performans ölçümlerini karşılayacak bilgiye ihtiyaç duyar, medya ve genel kamu ise beyaz yakalı suçluların bize ne kadar paraya mal olduğunu merak eder.

Maalesef, doğası gereği suistimal maliyetinin büyük bir kısmı gizli kalmaktadır. Gizlilik birçok suistimal türünün temel unsurunu oluşturduğundan, bazı suistimler hiç ortaya çıkmaz; tespit edilenlerin çoğu ise ya hiç ölçülmez ya da raporlanmaz. Buna ilaveten, çoğu suistimal; verimlilik kaybı, itibar kaybı ve buna bağlı olarak iş ve müşteri kaybı ile beraber suistimalin gerçekleşmesine fırsat veren sorunların araştırılması ve çözülmesine ilişkin maliyetler gibi dolaylı maliyetlere de yol açar. Sonuç mali bir buzdağı gibidir; doğrudan kayıpların bir kısmı açıkça görünür olsa da göremediğimiz büyük bir zarar kütesi vardır.

Ne kadar zor olsa da suistimallerin medyan maliyetini tespit etmek önemli bir çalışmadır. Araştırmamızda, anketimize katılan CFE'lere tipik bir kuruluşun herhangi bir tür suistimal nedeniyle yıllık yüzde kaç gelir kaybına uğradığını düşündüklerini sorduk. Yanıtlar %5'lik bir medyan oran ortaya koydu. Bu bulgunun şaşırtıcı etkisini göz önüne sermek için söz konusu yüzdeyi 73,87 trilyon dolarlık 2013 dünya gayri safi hasılatı ile karşılaştırdığımızda, suistimale bağlı olarak yaklaşık 3,7 trilyon dolarlık küresel bir kayıp olduğunu gördük.²

Bu rakamın belirli bir veriye ya da olgusal gözlemlere değil, çalışmamıza katılan 1.400'den fazla suistimalle mücadele uzmanının ortak fikrine dayandırıldığını vurgulamak gerekir. Böylelikle, kıstas olarak kullanılacak önemli bir ölçü elde edilmiştir. Öte yandan, bu rakamın suistimalin maliyetini tam olarak temsil ettiği düşünülmemelidir. Gerçek maliyet ister küresel ekonominin %5'i isterse başka bir yüzdeler dilimi olsun, suistimalin mali etkisinin yüzlerce milyar, hatta belki trilyonlarca dolara ulaştığına şüphe yoktur. Bu muazzam büyüklükteki kayıp, kesinlikle ekonomik ya da toplumsal hiçbir fayda sağlamayan bir maliyettir.



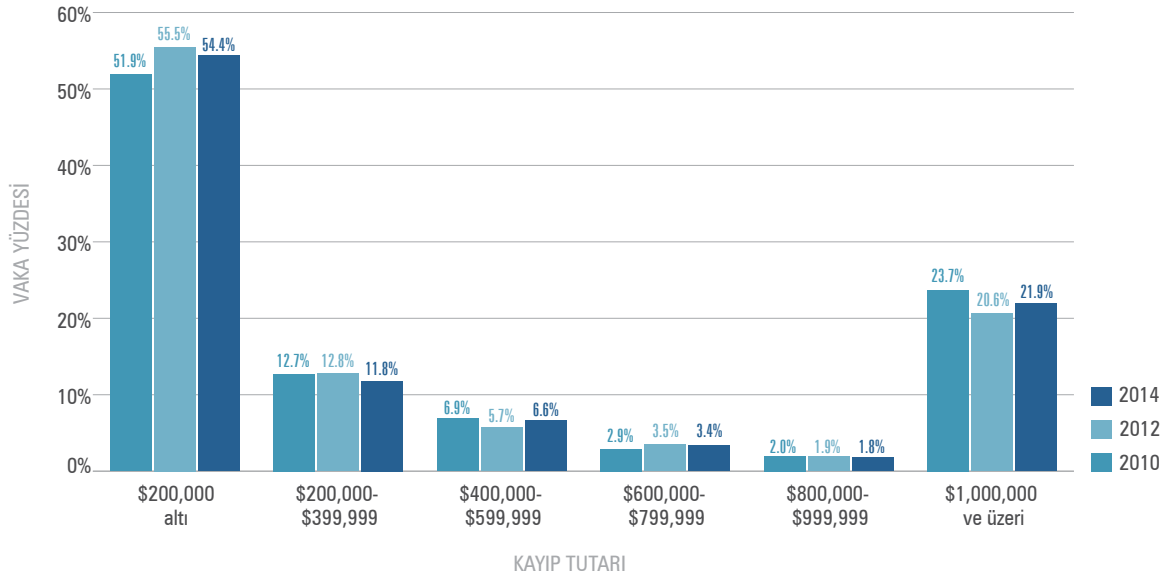
Suistimalin maliyeti mali bir buzdağı gibidir; doğrudan kayıpların bir kısmı açıkça görünür olsa da **göremediğimiz büyük bir zarar kütesi vardır.**

² Amerika Birleşik Devletleri Merkezi Haber Alma Teşkilatı. The World Factbook (www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html).

Kayıp Tutarlarının Dağılımı

Etkin olarak ölçülebilen ve suistimalin maliyetini analiz etmekte kullanılabilen ölçütlerden biri, bilinen bir suistimalin münferit örneklerinin sebep olduğu finansal zararın miktarıdır. Çalışmamızdaki 1.483 vakanın 1.445'i suistimal nedeniyle kaybedilen dolar bazında toplam miktar hakkında bilgi içeriyordu. Bu vakalarda suistimallerin yol açtığı medyan kayıp tutarı 145.000 dolardı. Ayrıca, son üç çalışmamız boyunca analiz edilen vakalara bakıldığında; 200.000 doların altında kalan kayıplara neden olan vakaların sayısının toplam vaka sayısı içerisinde yüzde ellinin biraz üzerinde olduğu ve en az 1 milyon dolar kayba neden olanların sayısının ise toplam vaka sayısının beşte birini aştığı, yıllar içinde belirgin bir şekilde benzerlik gösteren sonuçlar olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 2: Kayıp Tutarlarının Dağılımı



İş Suistimali Nasıl İşleniyor

Teknolojik ilerlemeler ve küresel iş ortamının sürekli gelişimi, suistimallerin gerçekleşmesini ve gizlenmesini, fakat aynı zamanda önlenmesini, tespitini ve araştırılmasını kolaylaştıran gelişmiş araçlar ve ek zorluklar getirmiştir. Tüm bu değişimlere rağmen, iş suistimali hakkındaki araştırmalarımız suistimal türlerinin aldığı şekle ve her birinin göreceli maliyetine ilişkin tutarlı ve açık kalıplar ortaya koymuştur.

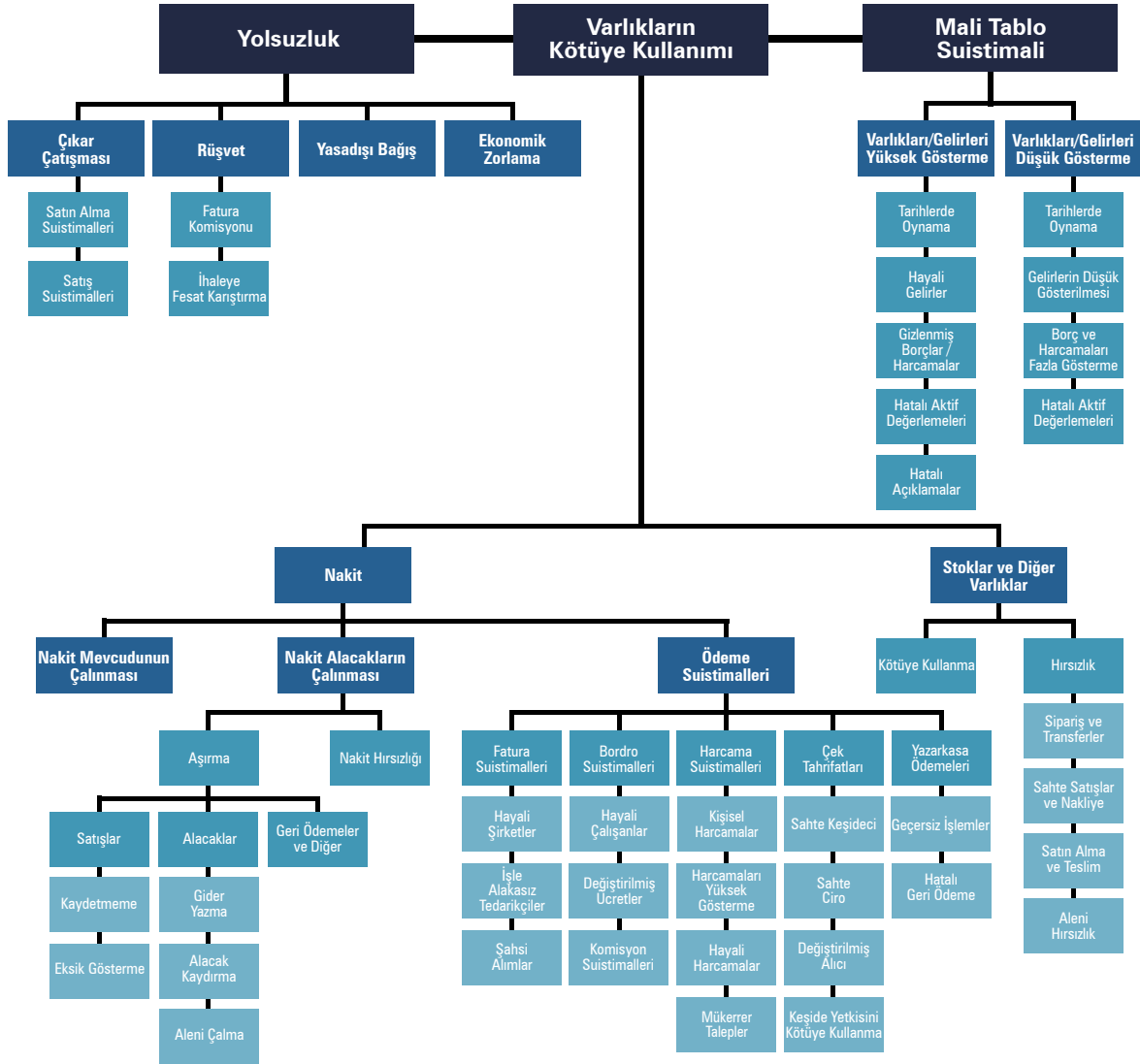
İş suistimalleri başlıca üç kategoriye ayrılabilir: varlıkların kötüye kullanımı, yolsuzluk ve mali tablo suistimali. Her kategori kendi içinde çeşitli alt kategorilere ayrılır. Bu kategoriler, Suistimal Ağacı olarak da bilinen, İş Suistimali ve İstismar Sınıflandırma Sisteminde gösterilmektedir (Bkz Şekil 3).³ Son 20 yıllık araştırmalarımız süresince incelediğimiz binlerce iş suistimali vakası, bu grafikte belirtilen kategorilerden birine veya birkaçına denk gelmiştir.

³ Bu suistimal türlerinin tanımları için lütfen sayfa 71'deki Terimler Sözlüğüne bakınız.



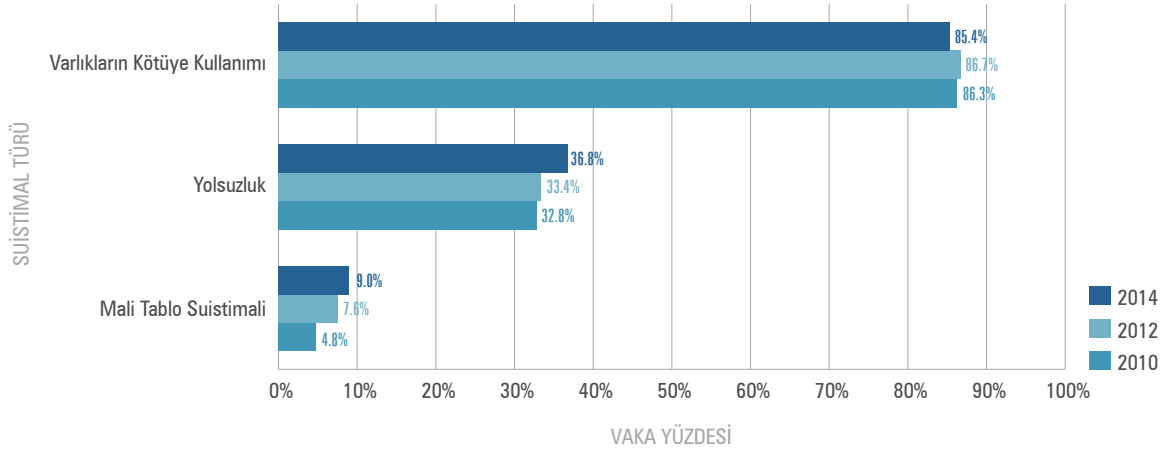
İş suistimali hakkındaki araştırmalarımız suistimal türlerinin aldığı şekillere ve her birinin göreceli maliyetine ilişkin **tutarlı ve açık kalıplar** ortaya koymuştur.

Şekil 3: İş Suistimalleri Sınıflandırma Sistemi (Suistimal Ağacı)

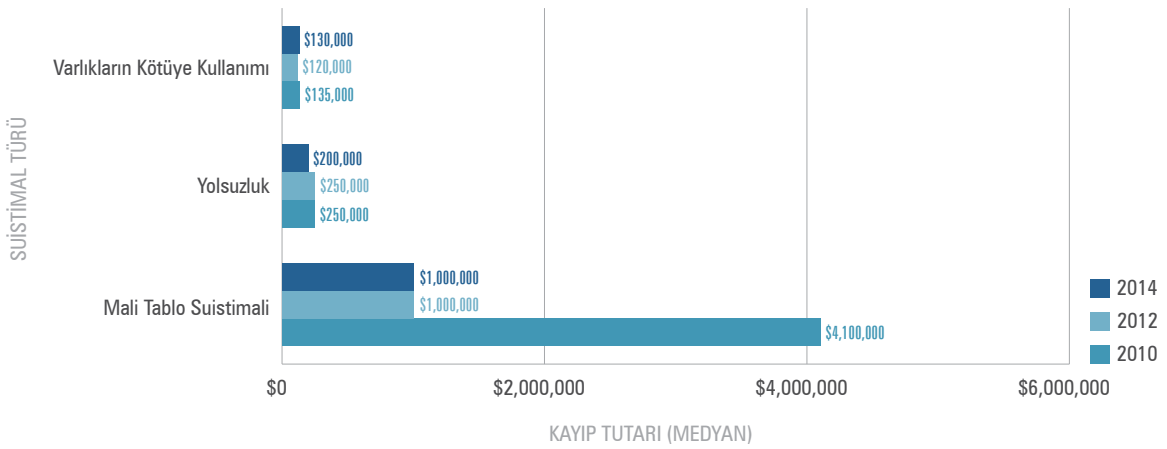


İş suistimalinin başlıca üç kategorisi içinde açık ara en yaygın olanı, bu Rapor için incelenen vakaların %85'ini oluşturan, varlıkların kötüye kullanımınıdır. Vaka sayısı olarak en sık karşılaşılan bu suistimal türü, yol açtığı 130.000 dolarlık medyan kayıpla üç kategori içinde tipik olarak en az maliyetli olandır. Buna karşın, son araştırmamızda vakaların %9'unu oluşturan mali tablo suistimali çok az sıklıkta meydana gelse de 1 milyon dolarlık medyan kayıpla üç kategori içinde en büyük mali etkiye sebep olmuştur. Yolsuzluk, hem sıklık hem de medyan kayıp tutarı açısından ortada bir seyir izlemiştir.

Şekil 4: Kategori Bazında İş Suistimalleri — Sıklık



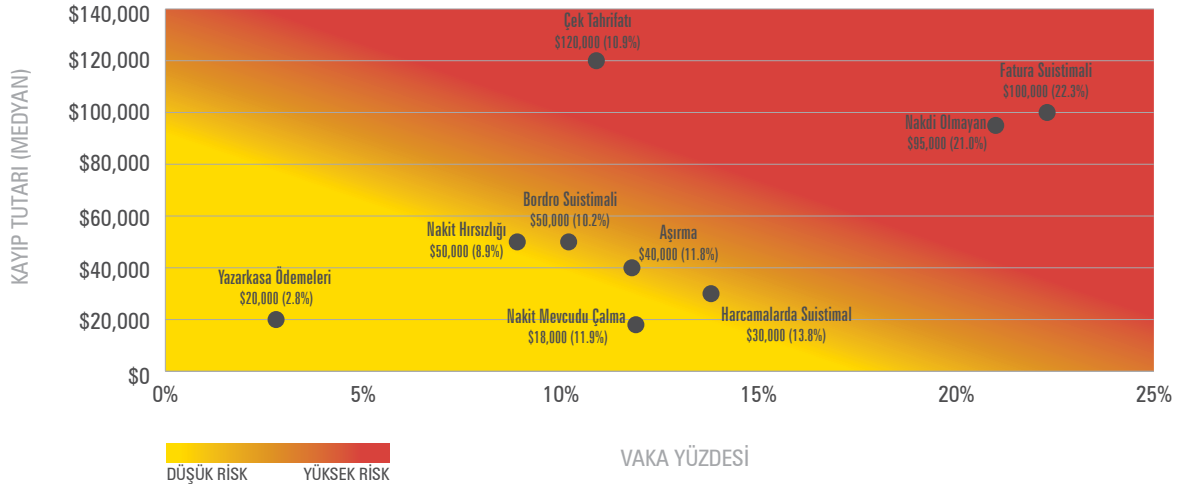
Şekil 5: Kategori Bazında İş Suistimalleri — Medyan Kayıp Tutarı



Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Suistimal Türleri

Başlıca üç iş suistimali kategorisine ek olarak, varlıkların kötüye kullanımına ilişkin dokuz alt kategori tanımladık. Bu kategorilerin her biri, çalışanların kuruluşun varlıklarını kötüye kullanırken izlediği belirli bir yolu temsil etmektedir.⁴ Şekil 6'da, bu suistimal türlerinin her biri için karşılaştırmalı sıklık ve medyan kayıp tutarları gösterilmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi; çek tahrifatı, fatura suistimali ve nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımını içeren suistimaller, hem olasılık hem de maliyet açısından daha yüksek risk eğilimi göstermektedir.

Şekil 6: Varlıkların Kötüye Kullanımının Sıklığı ve Medyan Kayıp Tutarı

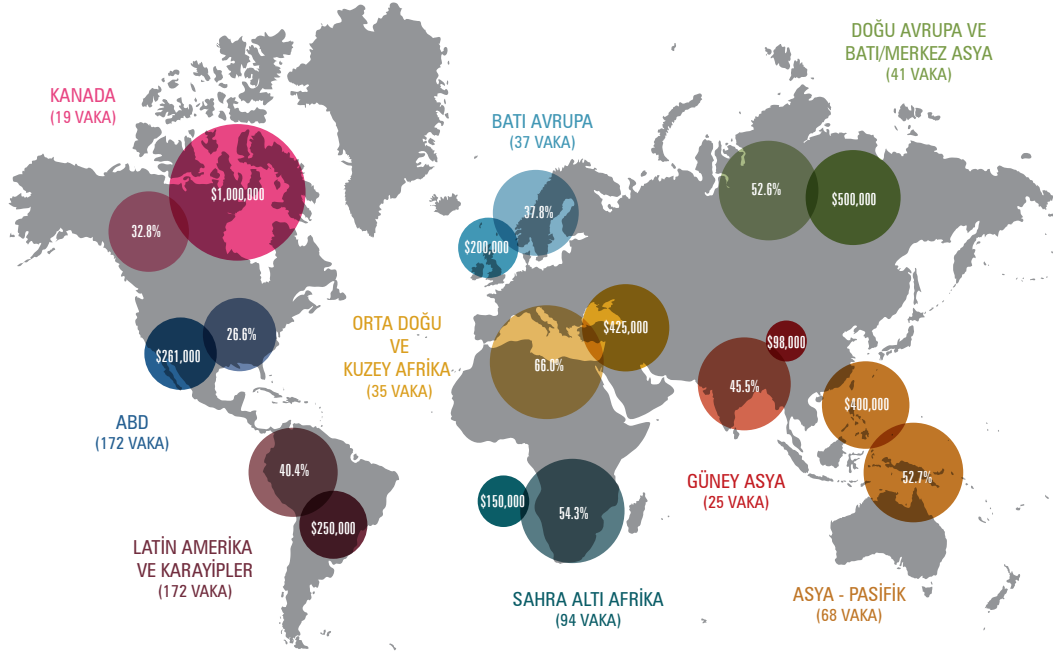


⁴ Bu alt suistimal türlerinin tanımları için lütfen sayfa 71'deki Terimler Sözlüğüne bakınız.

Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakaları

Şekil 7'de bölgelere göre yolsuzluk vakalarının dağılımı ve bu vakaların ilgili kayıp tutarları (medyan) gösterilmektedir. Çalışmamızda bildirilen yolsuzluk vakalarının en büyük yüzde payını Ortadoğu ve Kuzey Afrika, bunu takiben Sahra Altı Afrika almıştır. Bu analiz, söz konusu vakaları araştıran CFE'ler tarafından bize bildirilen vakaları içermektedir. Dolayısıyla, her bölge için genel yolsuzluk düzeylerini tam olarak yansıtmamaktadır. Öte yandan, Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün 2013 *Yolsuzluk Algılama Endeksinde* dünyada algılanan en yüksek yolsuzluk düzeylerinin bu iki bölge olduğunu belirttiğini ifade etmekte fayda vardır.⁵

Şekil 7: Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakaları - Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



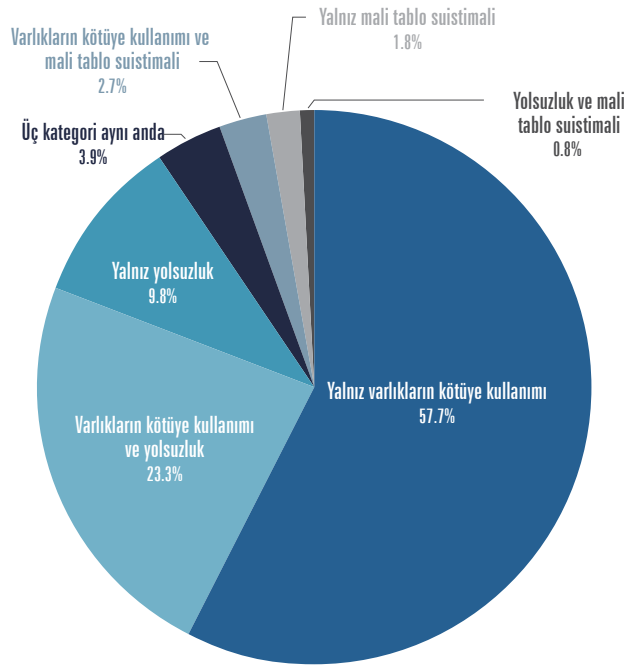
⁵ Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2013 Yolsuzluk Algılama Endeksi (cpi.transparency.org/cpi2013/results).

Suistimal Türlerinin Kesişimi

Birbirinden ayrı iş suistimali kategorileri tanımlamış olsak da işlenen suistimal suçları genellikle aynı anda birden fazla suistimal türünü içerir. Bu Raporda incelenen 1.483 vaka içinde 444 vaka (yaklaşık %30) iş suistimalinin temel üç türünden iki ya da daha fazlasını içermektedir (bakınız Şekil 8). Bazı suistimal türlerinin diğerlerine kıyasla çok daha sık birlikte işlendiği görülmektedir. Bu bulgular içinde en kayda değer olanlar aşağıda belirtilmiştir:

- Harcama suistimali içeren vakaların %53,2'sinde ve çek tahrifatı vakalarının %40,7'sinde suistimalci ayrıca bir fatura suistimalinin de içinde olmuştur.
- Nakit mevcudunun kötüye kullanımı suistimallerinin %80,2'sinde, mali tablo suistimallerinin %75,9'unda ve harcama suistimallerinin %75,6'sında suistimalci en az bir diğer iş suistimali suçu daha işlemiştir.
- Yolsuzluk diğer tüm suistimal türleri ile en çok kesişen suistimal türüdür; öyle ki en az kesiştiği çek tahrifatı ile %23,5 ve en çok kesiştiği mali tablo suistimalleri ile %51,1 oranında eş zamanlı gerçekleşmiştir.

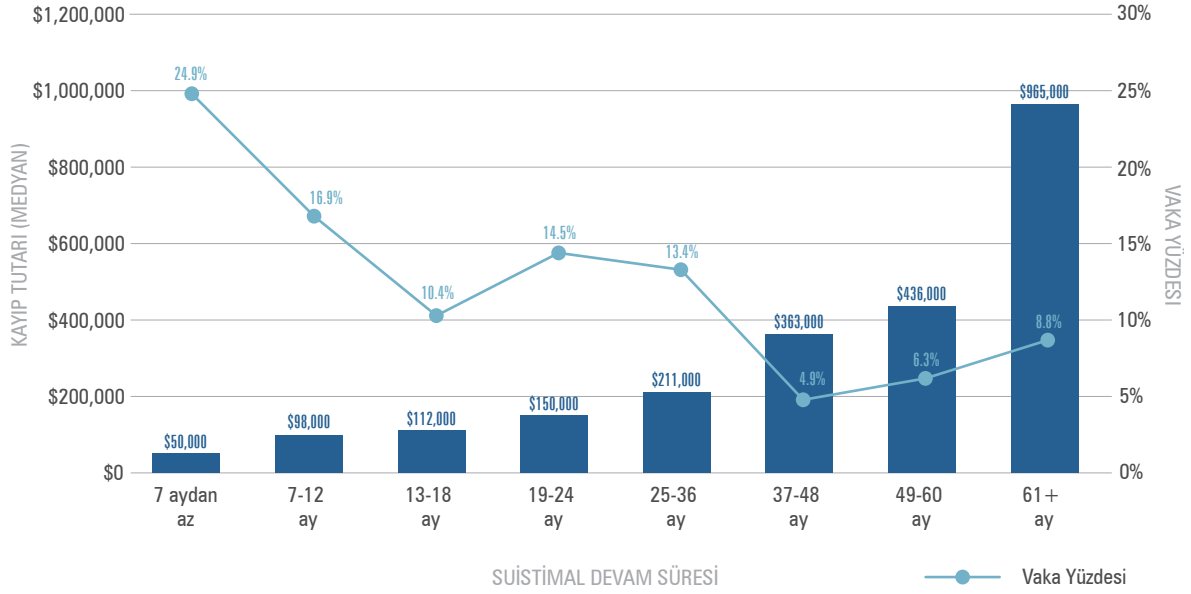
Şekil 8: Suistimal Türlerinin Kesişimi



Suistimal Türlerinin Devam Süresi

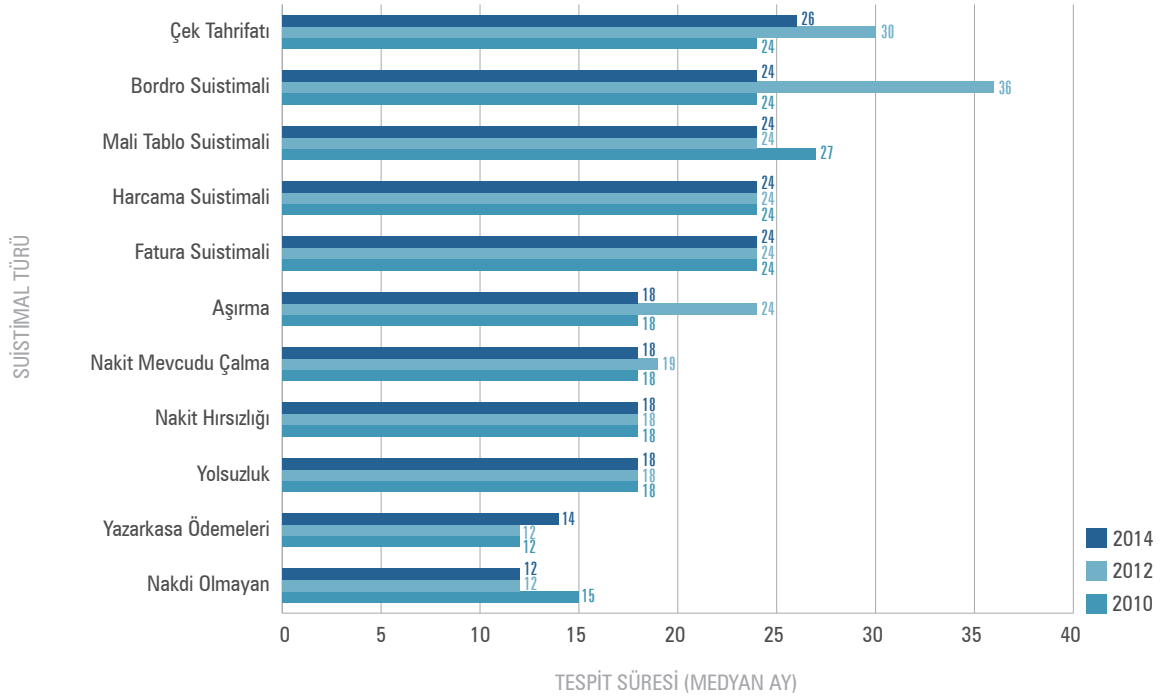
Suistimal türlerinin devam etme süresi ile yol açtığı mali zarar miktarı arasında bir korelasyon olduğu açıkça görülmektedir. Öte yandan, Şekil 9, erken tespit ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışmamızdaki suistimallerin dörtte birinin meydana geldiği ilk altı ay içinde tespit edilmesi umut vericidir; bu vakalar için medyan kayıp tutarı 50.000 dolar ile sınırlı kalmıştır. Buna karşın, suistimaller ne kadar uzun süre tespit edilmeden devam ederse o kadar maliyetli olmaktadır.

Şekil 9: Suistimalin Süresine göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı



Çalışmamızdaki tüm suistimal türleri için medyan devam süresi (suistimalin başlamasından itibaren tespit edilmesine kadar geçen süre) 18 ay olarak tespit edilmiştir. Şekil 10, her iş suistimali kategorisi için medyan süreyi göstermektedir. Şekilde, kurumsal kontrollerin suistimalin erken tespitinde ve dolayısıyla kayıpların sınırlandırılmasında ne kadar yardımcı olduğunu çok daha kolay görebiliriz. Suistimallerin medyan devam süresi; nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımında 12 ay ve çek tahrifatlarında 26 ay arasında seyretmiştir. Tüm kategoriler içinde en hızlı tespit edilen suistimal türü nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımları olsa da, ilginç bir şekilde, bunlar varlıkların kötüye kullanımı kategorileri içinde en yüksek medyan kayıplardan birine yol açmıştır. Bu durum, söz konusu suistimallerin oldukça hızlı bir şekilde büyük miktarlarda mali zarara yol açabileceğine işaret etmektedir (Bkz. Şekil 6).

Şekil 10: Suistimal Türleri Açısından Medyan Tespit Süresi



Suistimalin Tespiti

Suistimal üçgeni teorisine göre, iş suistimali işleyenler baş gösteren bir finansal ihtiyaca, fırsata ve meşrulaştırma eğilimine sahiptir. Teori, suistimali önlemede en güçlü faktörlerden birinin yakalanma tehdidi olduğunu, çünkü bu tehdidin suistimalcinin fırsat algısını neredeyse tamamen ortadan kaldırdığını öne sürer. Bu raporda ve geçmiş raporlarda, katılımcılara iş suistimallerini ilk kez nasıl tespit ettiklerini sorduk. Gördük ki, sürekli tekrar eden eğilimlerden biri, bazı tespit yöntemlerinin diğerlerinden daha etkili olduğudur. Suistimalin ilk kez tespit edildiği yöntemi, suistimalin süresi ve neden olduğu finansal zarar gibi diğer bilgilerle kıyasladığımızda, suistimalin ortaya çıkarılmasında kullanılan çeşitli yollar arasında önemli farklılıklar tespit ettik. Dolayısıyla tespit yöntemi, hem suistimalin önlenmesi hem de kayıpların azaltılmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Ayrıca, suistimallerin tespit şekli tamamen tesadüfi değildir. Elimizdeki veriler, suistimalin belirli yollarla ortaya çıkarılma olasılığının, bir kuruluşun yürürlükteki prosedür ve kontrolleriyle şekillendirilebileceğine işaret etmektedir. Bu bilgi, kuruluşlara suistimalleri daha etkin tespit etmede yardım edebilir.

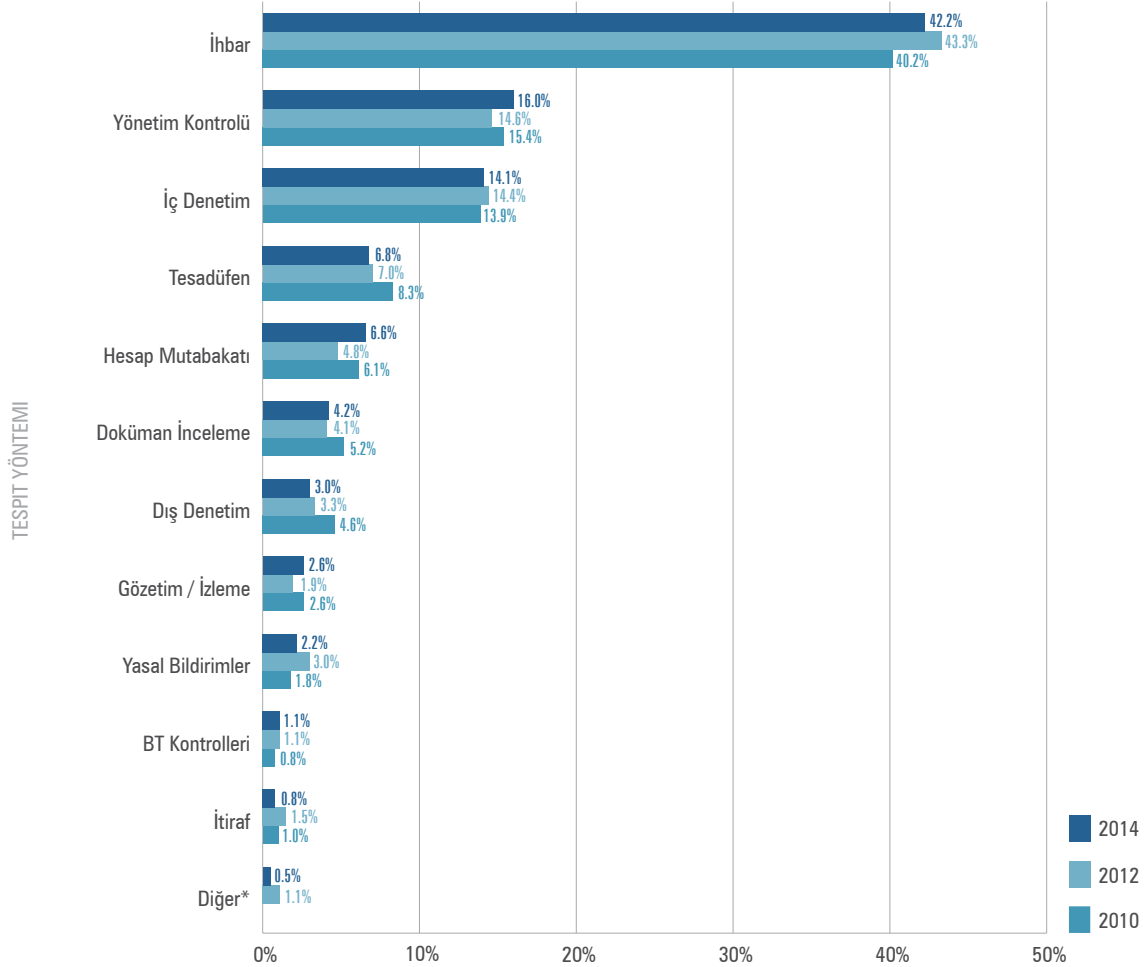


İnbarlar iş suistimali vakalarının tespitinde sürekli bir biçimde ve **önemli bir farkla** en yaygın yöntemdir.

İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi

Şekil 11’de görüldüğü gibi, ihbarlar iş suistimali vakalarının tespitinde sürekli bir biçimde ve önemli bir farkla en yaygın yöntemdir. Nitekim bu, söz konusu veriyi ilk takip etmeye başladığımız 2002 yılından beri gözlenmekte olan bir eğilimdir. 2010 ve 2012 raporlarında olduğu gibi, ihbarı yönetim kontrolü ve iç denetim takip etmektedir.

Şekil 11: İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi



*"Diğer" kategorisi 2010 raporunda yer almamıştır.

VAKA YÜZDESİ

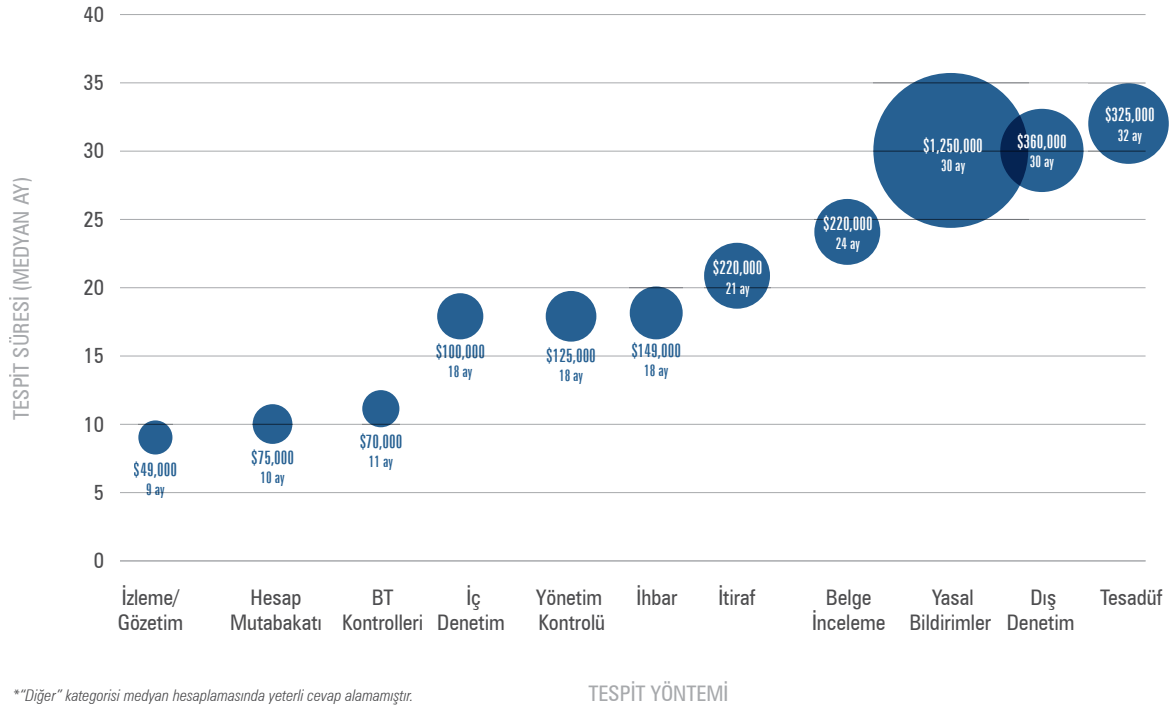
Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Medyan Devam Süresi

Şekil 12, iş suistimallerinin medyan kayıp tutarı, medyan devam süresi ve tespit yöntemi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Daha büyük daireler daha yüksek bir medyan kaybı temsil etmektedir ve tespit yöntemleri medyan sürelerine göre soldan sağa doğru sıralanmıştır. Tesadüfen tespit edilen suistimallerin 32 ay süre (medyan) ve 325.000 dolarlık (medyan) kayıpla en uzun sürme eğiliminde olduğu görülmektedir. İlk kez yasal bildirim yoluyla tespit edilen suistimler ise 1.250.000 dolarla en yüksek medyan kayba neden olmuştur ve 30 aylık bir medyan süreye sahiptir.

Bu veri, suistimal vakalarının sonuçlarının ilk kez tespit edildiği yöntemle göre nasıl farklılaşma eğilimi gösterdiğini göz önüne sermektedir. En önemli ayırt edici unsurlardan birisi de suistimalin ortaya çıkarılmasında, en kısa süreye ve en düşük kayba sahip ilk beş yöntem olan gözetim/izleme, hesap mutabakatı, bilgi teknolojileri (BT) kontrolleri, iç denetim ve yönetim kontrollerinin ortak nokta olarak proaktif çabalar içeriyor olmasıdır. Bunun aksine; itiraf, yasal bildirimler, dış denetim ve tesadüf eseri tespit gibi kuruluşun içerisinden gelen çabaların ürünü olmayan suistimal tespit yöntemleri daha uzun sürme ve daha maliyetli olma eğilimindedir. Başka bir deyişle, dışarıdan yapılan tespitlere yahut pasif tespit yöntemlerine dayanmaktansa, suistimalin ortaya çıkarılması amacını taşıyan yeterli kontrollere sahip olmak, bu tür suistimallerin devam süresini ve maliyetini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Bu veriyi etkileyebilecek diğer faktörler, tespiti çoğunlukla belirli bir yöntem aracılığıyla yapılan suistimallerin, daha düşük tutarlı varlıkları kapsama ihtimalini içermektedir. Ayrıca, genel olarak bazı suistimler belli bazı yöntemlerle tespit edilememektedir (ör. BT kontrolleri).

Şekil 12: Tespit Yöntemine göre Medyan Kayıp ve Medyan Süre

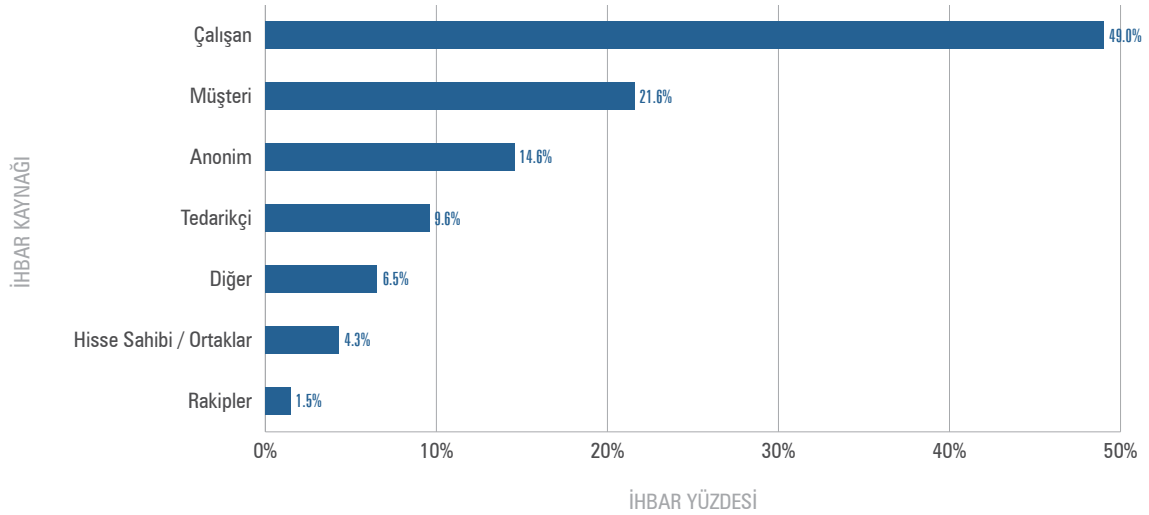


İhbar Kaynağı

Olası suistimallerin açığa çıkarılmasında çalışanların değerli bir bilgi kaynağı olduğu bilinmektedir. Şekil 13, suistimalin tespitiyle neticelenen tüm ihbarların neredeyse yarısında kaynağın çalışanlar olduğunu göstermektedir. İş suistimalinin çalışanlarıyla beraber bütün bir kuruluş üzerinde olumsuz etkisi olur; nitekim çalışanlar belki de bu yüzden bu konuda genelde sorumlu davranma inisiyatifi kullanmaktadır. Üstelik ihbarda bulunanlar çoğu zaman ters tepki alma riskiyle karşı karşıyadır; bu da ihbarları yapanların önemli bir kısmının (%14,6) niçin kimliklerini gizlediğini açıklayabilir.

İhbarların yarısından fazlasının çalışanlar dışındaki taraflardan gelmiş olması, farklı kaynaklardan ihbar toplamaya çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Örneğin, pek çok işveren ihbar politikasını veya ihbar hattı bilgilendirmesini yalnız çalışanlarıyla sınırlı bir kapsamda yürürlükte tutar; oysa bizim verilerimize göre tedarikçilerin, müşterilerin ve kuruluş sahipleri ile paydaşların da suistimal şüphelerini nasıl raporlayacakları hususunda eğitilmeleri faydalı olacaktır.

Şekil 13: İhbar Kaynağı

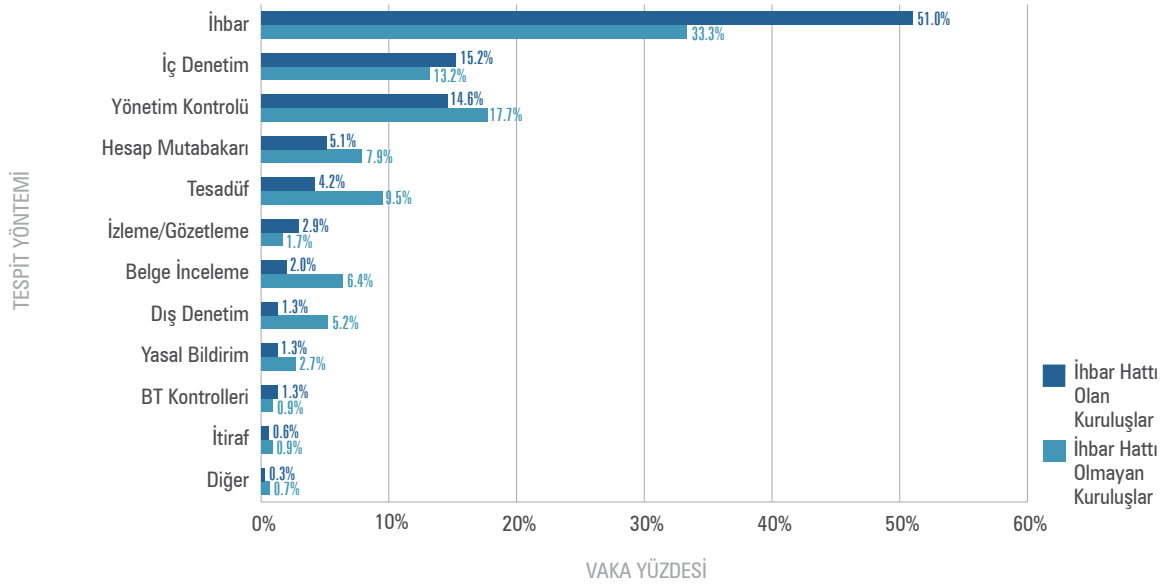


İhbar Hatlarının Etkisi

İncelediğimiz vakalarda, bildirim için bir ihbar hattı bulunmasının suistimalin ilk tespit yöntemi üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür. İhbarlar, ihbar hattı olan ya da olmayan her kuruluş için en yaygın tespit yöntemi olarak ortaya çıkmaktadır; bununla birlikte ihbar hattının belirgin bir faydası vardır (Bkz. Şekil 14).

İhbar hattı olmayan kuruluşlarda ihbar yoluyla tespitin düşük olması, başka tespit yöntemlerinin öne çıkmasıyla sonuçlanmıştır. Şekil 12'de görüldüğü gibi, bazı tespit yöntemleri daha yüksek medyan kayıp ve daha uzun medyan süreyle ilişkili görünmektedir. Tesadüfen tespitler, yasal bildirimler ve dış denetim gibi daha az etkili tespit yolları ihbar hattı olmayan kuruluşlarda iki katı daha fazla oranda kendini göstermiştir.

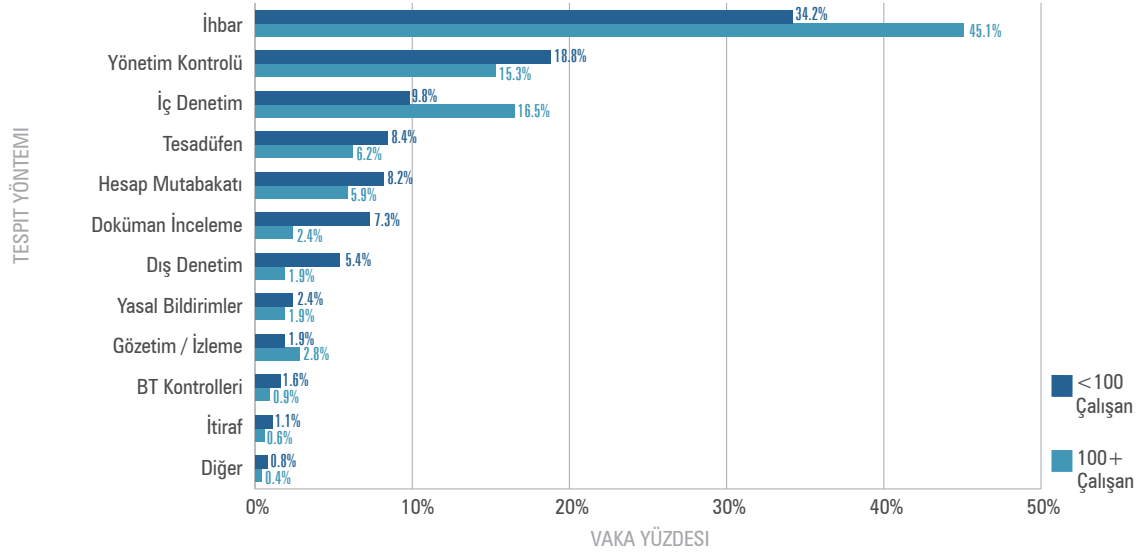
Şekil 14: İhbar Hattının Etkisi



Küçük İşletmelerde Suistimalin İlk Tespiti

Büyük ve küçük işletmeler suistimalle mücadele tedbirleri için kaynak ayırmasını çoğunlukla farklı yapmaktadır (Bkz. Şekil 27, sayfa 32). Büyük ve küçük işletmelerde tespit yöntemlerinin dağılımı da farklılık gösterir. Küçük kuruluşlar (100'den az çalışanı olan) büyük kuruluşlardan en çok ihbar (sırasıyla %34,2 ve %45,1) ve iç denetimle (%9,8 ve %16,5) tespit edilmiş vakalar bakımından farklılaşmıştır. Küçük işletmelerin ihbar hattı veya denetim departmanına nadiren sahip olduğu dikkate alındığında, bu bulgular şaşırtıcı değildir (Bkz. Şekil 27).

Şekil 15: Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü Bakımından Tespit Yöntemleri



Bölge Dağılımı Bakımından Tespit Yöntemi

Şekil 16, suistimallerin gerçekleştiği bölge bazında nasıl tespit edildiğini göstermektedir. Kanada hariç, her bölgedeki ilk üç tespit yöntemi ihbar, yönetim kontrolü ve iç denetimdir. Latin Amerika, Karayipler, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da suistimallerin iç denetimle tespiti diğer bölgelerden çok daha olasıyken dış denetimle sadece birkaç vaka tespit edildiği ya da hiç vaka tespit edilmediği görülmektedir. Batı Avrupa'da sayıca en fazla vaka yasal bildirimler (%6,1) sonucu ve tesadüf eseri (%10,2) tespit edilmiştir.

Şekil 16: Bölge Dağılımı Bakımından Tespit Yöntemleri

	ABD	Sahra Altı Afrika	Asya - Pasifik	Batı Avrupa	Doğu Avrupa ve Batı / Merkez Asya	Kanada	Latin Amerika ve Karayipler	Güney Asya	Ortadoğu ve Kuzey Afrika
İhbar	38.4%	42.4%	53.9%	39.8%	53.8%	43.9%	36.8%	54.5%	35.3%
Yönetim Kontrolü	18.4%	15.1%	11.7%	16.3%	10.3%	19.3%	14.0%	12.7%	15.7%
İç Denetim	13.1%	16.3%	10.9%	12.2%	16.7%	3.5%	22.8%	14.5%	33.3%
Tesadüfen	8.2%	3.5%	3.1%	10.2%	5.1%	8.8%	7.0%	1.8%	5.9%
Hesap Mutabakatı	5.3%	13.4%	6.3%	7.1%	3.8%	8.8%	7.0%	7.3%	3.9%
Doküman İnceleme	5.9%	2.9%	1.6%	2.0%	1.3%	5.3%	3.5%	1.8%	0.0%
Dış Denetim	4.0%	1.2%	3.1%	2.0%	2.6%	3.5%	1.8%	1.8%	0.0%
Gözetim / İzleme	2.5%	2.9%	2.3%	3.1%	1.3%	5.3%	1.8%	0.0%	2.0%
Yasal Bildirimler	2.0%	0.6%	2.3%	6.1%	2.6%	1.8%	3.5%	1.8%	0.0%
BT Kontrolleri	1.1%	0.6%	1.6%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	1.8%	3.9%
İtiraf	0.6%	1.2%	1.6%	1.0%	1.3%	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%
Diğer	0.5%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%	0.0%

Mağdur Kuruluşlar

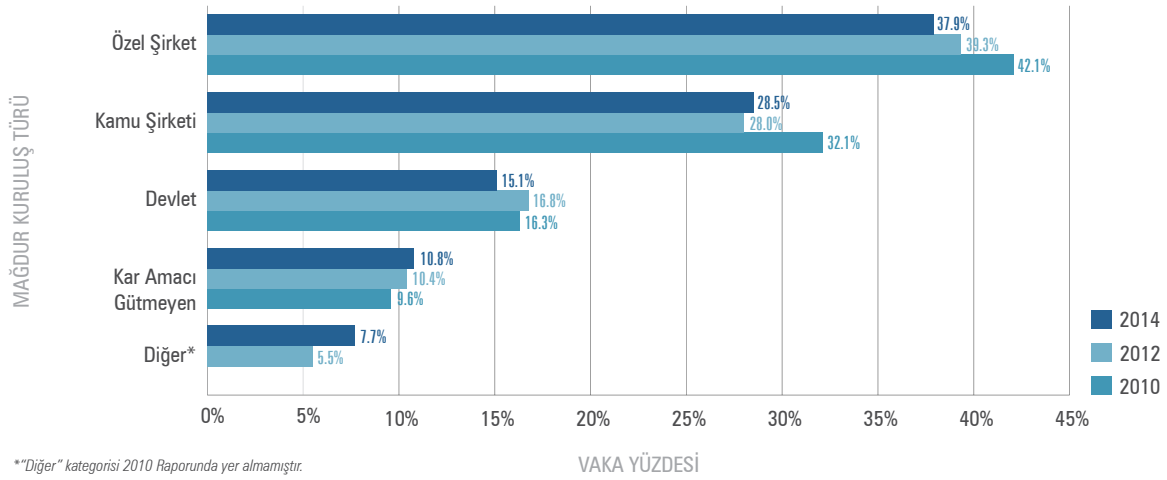
Kuruluş Türü

Önceki çalışmalarımızda olduğu gibi, bize bildirilen vakalar içinde mağdurların yaklaşık üçte ikisini özel ve halka açık kuruluşlar oluşturmuştur. Kâr amacı güden kuruluşlar en büyük medyan kayıpları yaşamıştır. Buna karşın, devlet kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar incelenen vakaların sırasıyla %15,1 ve %10,8'ini oluşturmuş ve kâr amacı güden eş değerlerine göre çok daha az medyan kayıp bildirmiştir.

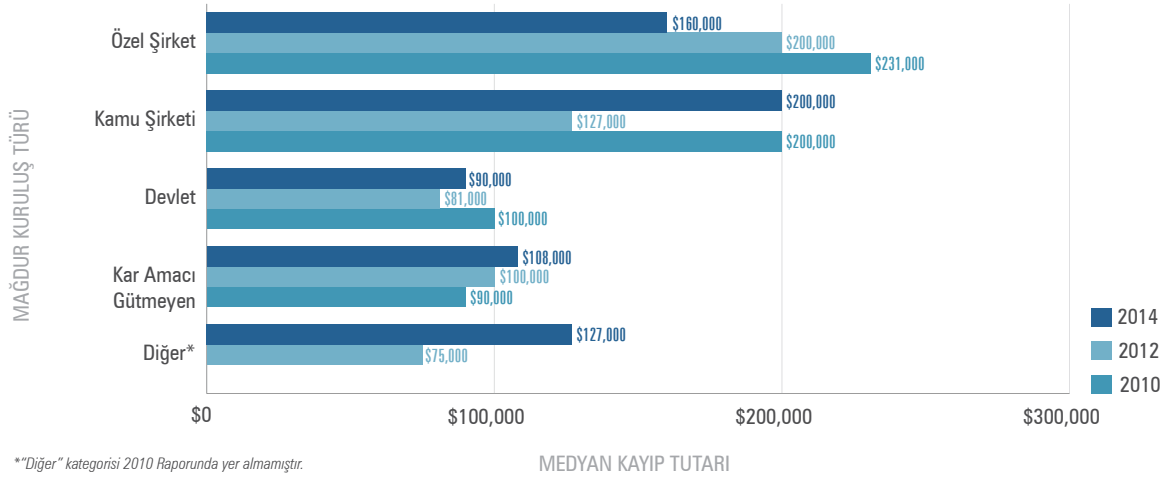


Bildirilen vakalar içinde mağdur olarak en büyük yüzde küçük kuruluşlara aittir. Küçük kuruluşlar **suistimal nedeniyle** orantısız bir şekilde **daha büyük kayıplara** uğramıştır

Şekil 17: Mağdur Kuruluşun Türü — Sıklık



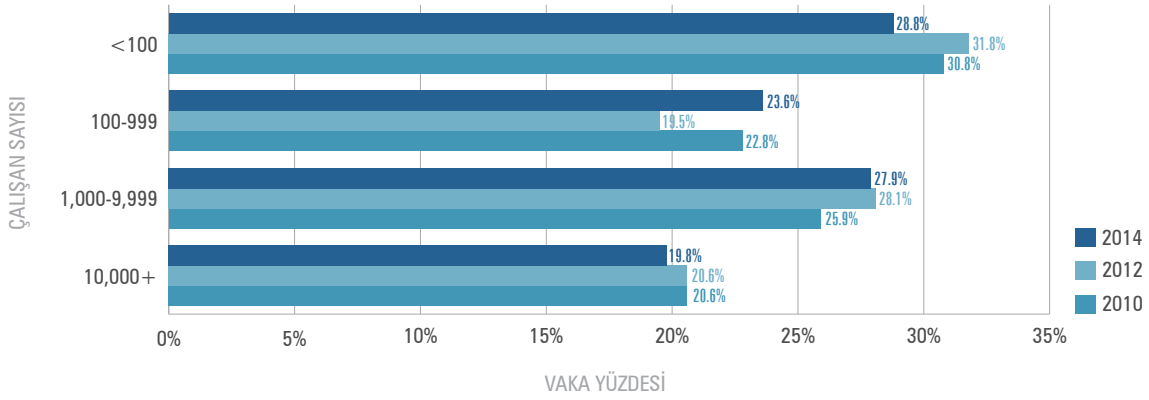
Şekil 18: Mağdur Kuruluşun Türü — Medyan Kayıp Tutarı



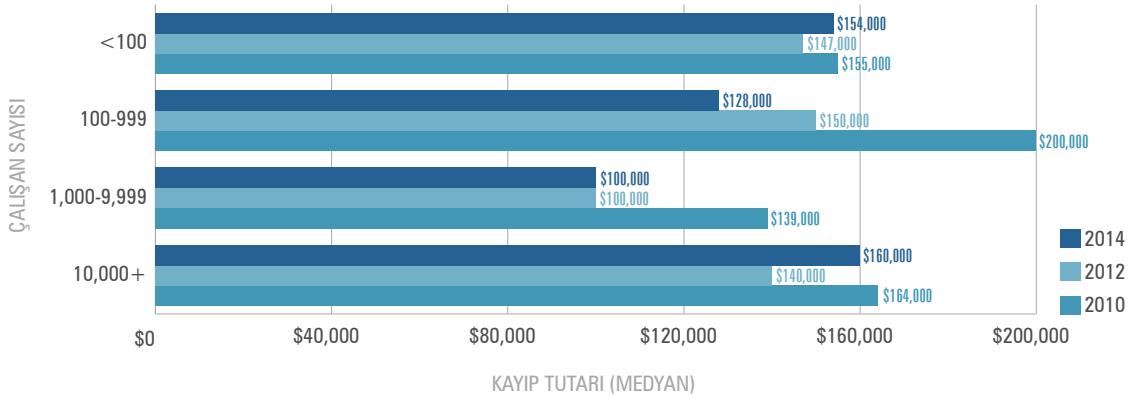
Kuruluşun Büyüklüğü

Önceki raporlarımızda olduğu gibi, bildirilen vakalar içinde en büyük yüzdeyi küçük kuruluşlar (100'den az çalışanı olan) oluşturmuştur. Üstelik küçük kuruluşlar ve en büyük kuruluşlar (10.000'den fazla çalışanı olan) için en yüksek medyan kayıp sırasıyla 154.000 dolar ve 160.000 dolar olarak gerçekleşmiştir. Büyük kuruluşlar için mutlak medyan kayıp küçük kuruluşlarınkinden çok az daha yüksek olsa da, unutulmamalıdır ki, 160.000 dolarlık bir kaybın 10.000'den fazla çalışanı olan bir kuruluşa göreceli etkisine kıyasla 154.000 dolarlık bir kaybın pek çok küçük kuruluşa etkisi çok daha büyüktür.

Şekil 19: Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü - Sıklık



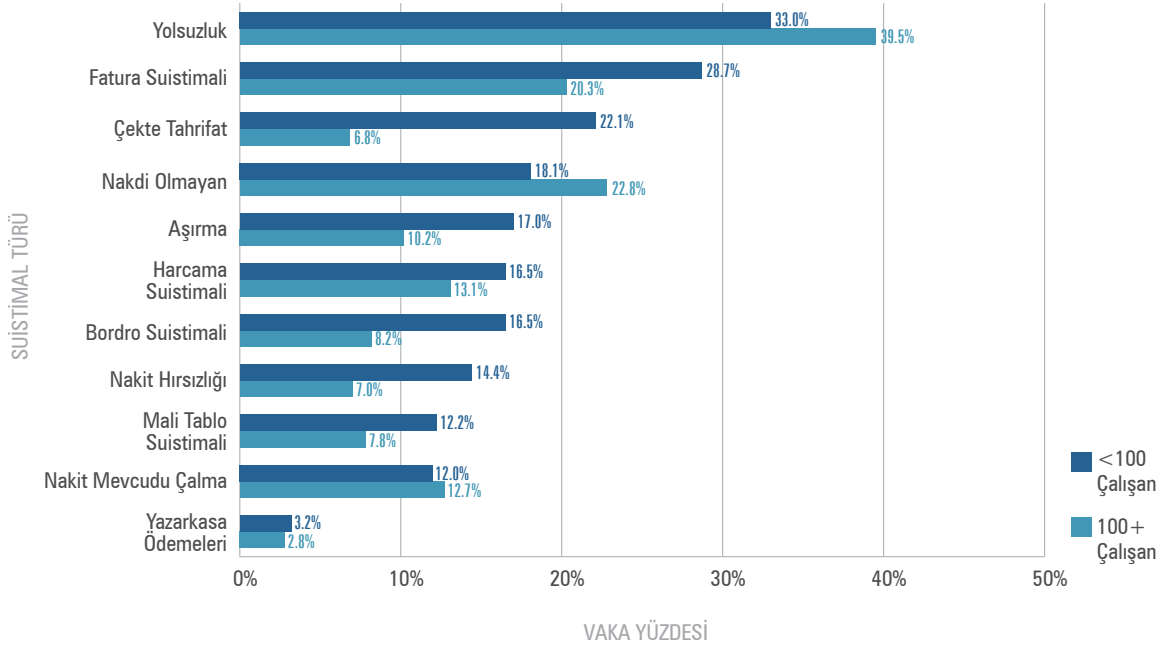
Şekil 20: Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü - Kayıp Tutarı (Medyan)



Küçük Kuruluşlarda Suistimal Yöntemleri

Şekil 21, 100'den az çalışanı olan kuruluşların daha büyük kuruluşlara kıyasla daha farklı suistimal riskleriyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Örneğin, çek tahrifatı suistimalleri küçük işletmelerdeki vakaların %22'sinde gerçekleşirken, büyük kuruluşlardaki vakaların sadece %7'sinde gerçekleştiği görüldü. Maaş bordrosu ve nakit hırsızlığı suistimallerinin büyük kuruluşlara kıyasla küçük kuruluşlarda iki kat daha sık meydana geldiği görüldü. Bulgularımıza göre, bildirilen vakaların yaklaşık %40'ında meydana gelen yolsuzluk, büyük kuruluşlar için önemli bir tehdit oluşturmaya devam etmekte. Küçük işletmelerdeki vakaların ise, %33'ünün yolsuzluk içerdiği görüldü.

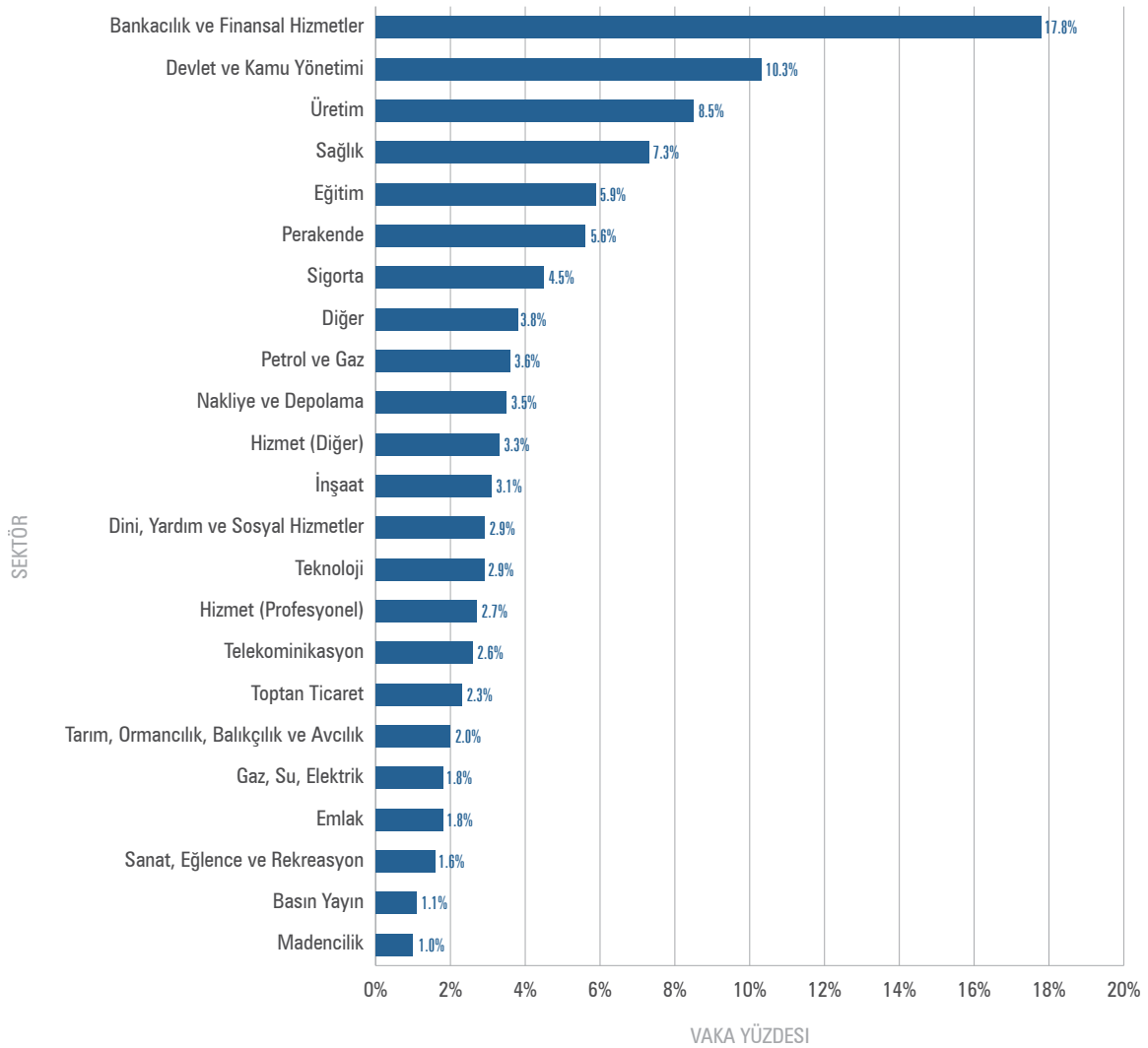
Şekil 21: Mağdur Kuruluşların Büyüklüğü Açısından Suistimal Türleri



Kuruluşun Sektörü

Şekil 22'de, bize bildirilen vakalar, mağdur kuruluşun sektörüne göre sınıflandırıldı. Geçmiş raporlarımızda ulaştığımız bulgularla benzer şekilde, incelenen suistimal vakalarında bankacılık ve finans, devlet-kamu idaresi ve imalat en fazla karşımıza çıkan sektörlerdi. Suistimal vakalarının en az görüldüğü sektörler ise madencilik, iletişim ve yayıncılık, sanat ve eğlence idi. Bu veri, çalışmamızdaki vakaların dağılımını gösterse de, tam olarak, bazı sektörlerin diğerlerine kıyasla daha fazla risk altında olduğu anlamına da gelmez. Çalışmamız CFE'ler tarafından araştırılan vakalara odaklandığından, Şekil 22, temelde CFE'lerin çalıştığı sektörleri yansıtıyor. CFE'lerin bazı sektörlerde diğerlerine kıyasla daha fazla istihdam edilmesi, o sektörlerin daha fazla suistimal riskiyle karşı karşıya olduğuna işaret edebilirken, aynı zamanda söz konusu sektörlerin suistimalle mücadele konusunda daha çok proaktif çaba sarf ettiğini de gösterebilir.

Şekil 22: Mağdur Kuruluşların Bulunduğu Sektörler



Şekil 23'te farklı sektörler medyan kayba göre sıralandı. Madencilik sektöründe en az sayıda vaka görülmekle beraber, 900.000 dolarlık en büyük medyan kayıp yaşandığı görüldü. Emlak, petrol ve gaz ile toptan ticaret sektörlerindeki vakalar da dikkat çekici büyüklükte medyan kayıplara yol açtı. Devlet ve kamu idaresi sektörü için bildirilen suistimal vakaları, vaka sayısı olarak ikinci sırada yer almasına rağmen, bu vakalar sadece 64.000 dolarlık medyan kayba neden oldu. Çalışmamızda en çok değinilen diğer sektörler, bankacılık ve finans hizmetleri, imalat ve sağlık idi. Öte yandan, bu kuruluşların uğradığı medyan kayıplar sırasıyla 200.000 dolar, 250.000 dolar ve 175.000 dolar ile sıralamanın ortalarında yer aldı.

Şekil 23: Mağdur Kuruluşların Bulunduğu Sektörler (Medyan Kayıp Tutarına Göre Sıralanmıştır)

Sektör	Vaka Sayısı	Vaka Yüzdesi	Medyan Kayıp Tutarı
Madencilik	13	1.0%	\$900,000
Emlak	24	1.8%	\$555,000
Petrol ve Gaz	49	3.6%	\$450,000
Toptan Ticaret	31	2.3%	\$375,000
Teknoloji	39	2.9%	\$250,000
Üretim	116	8.5%	\$250,000
İnşaat	43	3.1%	\$245,000
Tarım, Ormanlık, Balıkçılık ve Avcılık	28	2.0%	\$242,000
Nakliye ve Depoculuk	48	3.5%	\$202,000
Banka ve Finansal Hizmetler	244	17.8%	\$200,000
Hizmet (Profesyonel)	37	2.7%	\$180,000
Sağlık	100	7.3%	\$175,000
Sanat, Eğlence ve Rekreasyon	22	1.6%	\$168,000
Diğer	52	3.8%	\$130,000
Hizmet (Diğer)	45	3.3%	\$125,000
Telekomünikasyon	36	2.6%	\$120,000
Kamu Hizmetleri (Elektrik, Su, Doğalgaz)	25	1.8%	\$100,000
Sigorta	62	4.5%	\$93,000
Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler	40	2.9%	\$80,000
Devlet ve Kamu Yönetimi	141	10.3%	\$64,000
Eğitim	80	5.9%	\$58,000
Perakende	77	5.6%	\$54,000
İletişim ve Basın Yayın	15	1.1%	\$50,000

Sektöre Göre Suistimal Türleri

Şekil 24, her sektörde en sık meydana gelen suistimal türlerini gösteren bir ısı haritasıdır (bu analizi en az 40 vaka raporlanan sektörlerle sınırlı tuttuk). Her sektördeki en yaygın suistimal türleri kırmızı, takip edenler turuncu ve en az yaygın olanlar sarı ile renklendirildi. Bazı suistimal türleri hemen her tür kuruluş için yüksek risk oluşturur; örneğin, fatura suistimali ve yolsuzluk suistimalleri neredeyse her sektörde en yaygın iki suistimal türüydü.

Bazı suistimal türlerinin ise sadece belirli sektörler için yüksek risk oluşturduğu görüldü. Bunlardan bazılarının görülmesi olağan (ör. finans kuruluşlarında nakit mevcudunun kötüye kullanımı veya imalat şirketlerinde nakdi olmayan varlık hırsızlığı), bazıları ise daha az bekleniyordu (ör. Devlet ve kamu idaresi sektöründe nakdi olmayan varlık hırsızlığı ya da sağlık sektöründe masraf iadesi suistimalleri).

Şekil 24: Sektöre Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı

Sektör / Suistimal Türü	Banka ve Finansal Hizmetler	Devlet ve Kamu Yönetimi	Üretim	Sağlık	Eğitim	Perakende	Sigorta	Petrol ve Gaz	Nakliye ve Depolama	Hizmet (Diğer)	İnşaat	Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler
Vaka Sayısı	244	141	116	100	80	77	62	49	48	45	43	40
Fatura Suistimali	5.7%	19.1%	22.4%	29.0%	33.8%	10.4%	17.7%	24.5%	33.3%	28.9%	34.9%	32.5%
Nakit Hırsızlığı	13.1%	10.6%	6.0%	12.0%	6.3%	15.6%	6.5%	2.0%	2.1%	11.1%	14.0%	7.5%
Kasadan Hırsızlık	18.9%	12.1%	7.8%	16.0%	16.3%	22.1%	1.6%	2.0%	10.4%	11.1%	7.0%	12.5%
Çek Tahrifati	5.7%	5.7%	7.8%	21.0%	10.0%	7.8%	4.8%	4.1%	20.8%	17.8%	27.9%	35.0%
Yolsuzluk	37.3%	36.2%	54.3%	37.0%	36.3%	22.1%	33.9%	57.1%	29.2%	35.6%	46.5%	30.0%
Harcama Suistimali	4.1%	12.8%	7.8%	23.0%	31.3%	3.9%	4.8%	14.3%	14.6%	17.8%	27.9%	32.5%
Mali Tablo Suistimali	10.2%	5.0%	13.8%	8.0%	10.0%	6.5%	3.2%	12.2%	10.4%	6.7%	11.6%	7.5%
Nakdi Olmayan	13.1%	17.7%	34.5%	12.0%	12.5%	33.8%	12.9%	16.3%	33.3%	17.8%	20.9%	15.0%
Bordro Suistimali	5.3%	15.6%	8.6%	15.0%	16.3%	5.2%	8.1%	6.1%	16.7%	6.7%	18.6%	20.0%
Yazarkasa Ödemeleri	2.5%	0.7%	2.6%	3.0%	5.0%	13.0%	0.0%	0.0%	4.2%	6.7%	2.3%	2.5%
Aşıma	5.7%	11.3%	4.3%	18.0%	20.0%	18.2%	22.6%	2.0%	6.3%	33.3%	7.0%	12.5%



Sektörlere Göre Yolsuzluk Vakaları

Şekil 25, her sektördeki vaka sayısı ve yolsuzluk içeren vakaların yüzdesini göstermektedir. Madencilik sektöründen sadece 13 vaka raporlanmış olsa da, bu vakaların 9'u yolsuzluk içermiştir. Göreceli olarak yüksek oranlarda yolsuzluk suistimali içeren diğer sektörler petrol ve gaz, imalat ve inşaatıdır.

Şekil 25: Sektörlere Göre Yolsuzluk Vakaları

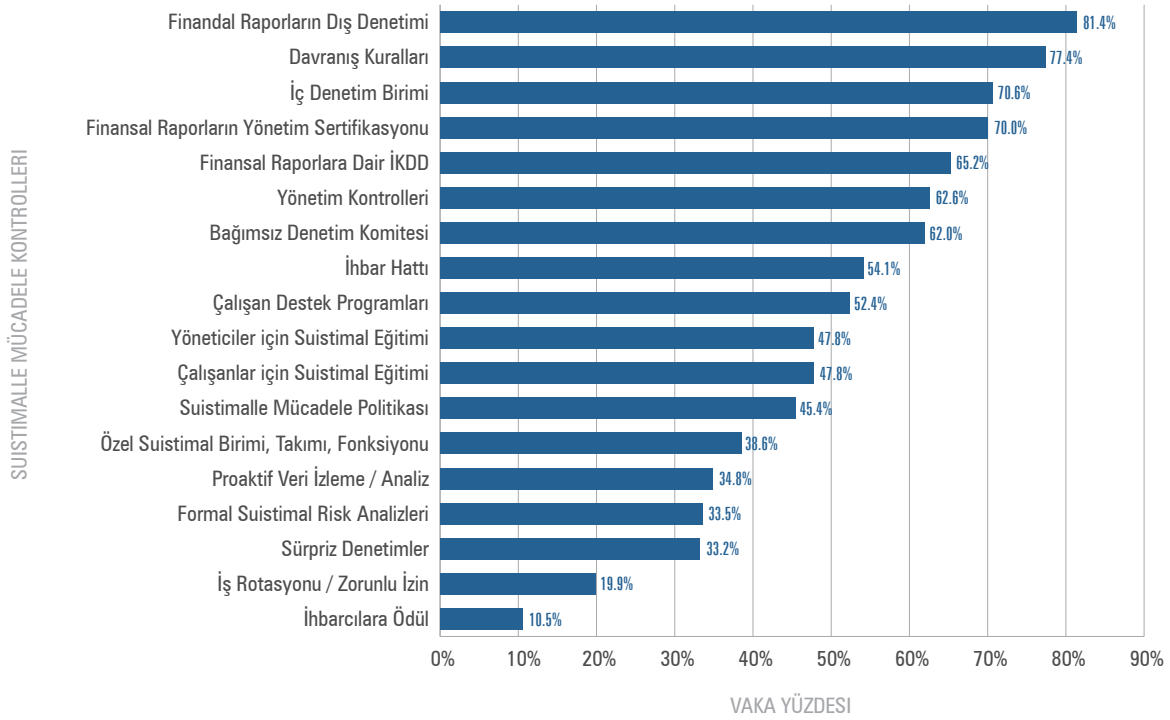
Sektör	Toplam Vaka Sayısı	Yolsuzluk Vaka Sayısı	Yolsuzluk İçeren Vaka Yüzdeleri
Madencilik	13	9	69.2%
Petrol ve Gaz	49	28	57.1%
Üretim	116	63	54.3%
İnşaat	43	20	46.5%
Diğer	52	24	46.2%
Haberleşme	36	15	41.7%
Emlak	24	10	41.7%
Toptan Ticaret	31	12	38.7%
Bankacılık ve Finans	244	91	37.3%
Sağlık	100	37	37.0%
Eğitim	80	29	36.3%
Devlet ve Kamu Yönetimi	141	51	36.2%
Kamu Hizmetleri (Elektrik, Su, Doğalgaz)	25	9	36.0%
Hizmet (Diğer)	45	16	35.6%
Sigorta	62	21	33.9%
İletişim ve Basın Yayın	15	5	33.3%
Teknoloji	39	13	33.3%
Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler	40	12	30.0%
Hizmet (Profesyonel)	37	11	29.7%
Nakliye ve Depo Hizmetleri	48	14	29.2%
Sanat, Eğlence ve Rekreasyon	22	6	27.3%
Perakende	77	17	22.1%
Tarım, Ormancılık, Balıkçılık ve Avcılık	28	5	17.9%

Mağdur Kuruluşlarda Suistimalle Mücadele Kontrolleri

Suistimal riskinin yönetiminde proaktif suistimali önleme ve tespit kontrolleri hayati önem taşır. Peki, suistimalle mücadele kontrollerinin hepsi aynı mıdır? Çalışmamızda, katılımcılardan, mağdur kuruluşlarda suistimal meydana geldiğinde, uygulanan en yaygın 18 suistimalle mücadele kontrolünü tanımlamalarını istedik. Yanıtlar Şekil 26'da gösterilmiştir. Buna göre, bize bildirilen vakaların %80'inden fazlasında var olan dış denetim, mağdur kuruluşlar tarafından uygulanan en yaygın kontroldür. Fakat sayfa 19'daki Şekil 11'de görülebileceği gibi, dış denetimler çalışmamızdaki vakaların sadece %3'ünün tespitini sağlamıştır. Dış denetimlerin pek çok önemli işlevi olsa da, bu verilere göre suistimal tespiti aracı olarak tek başına buna güvenilmemelidir.

Suistimallerin %42'sinden fazlasının ihbar yolu ile tespit edildiği dikkate alındığında (bakınız Şekil 11), kuruluşların suistimalle mücadele programlarında ihbar hatlarının önemli rol oynadığı söylenebilir. Öte yandan, çalışmamızda suistimal mağduru olan kuruluşların sadece %54'ünde ihbar hattı vardı ve %11'den azı ihbar edenleri ödüllendirmekteydi. Bu oranlara göre, şirketlerin, suistimal içeren davranışları etkili bir şekilde ortaya çıkarmak için, ihbarları daha fazla teşvik etmesi gerektiği söylenebilir.

Şekil 26: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı



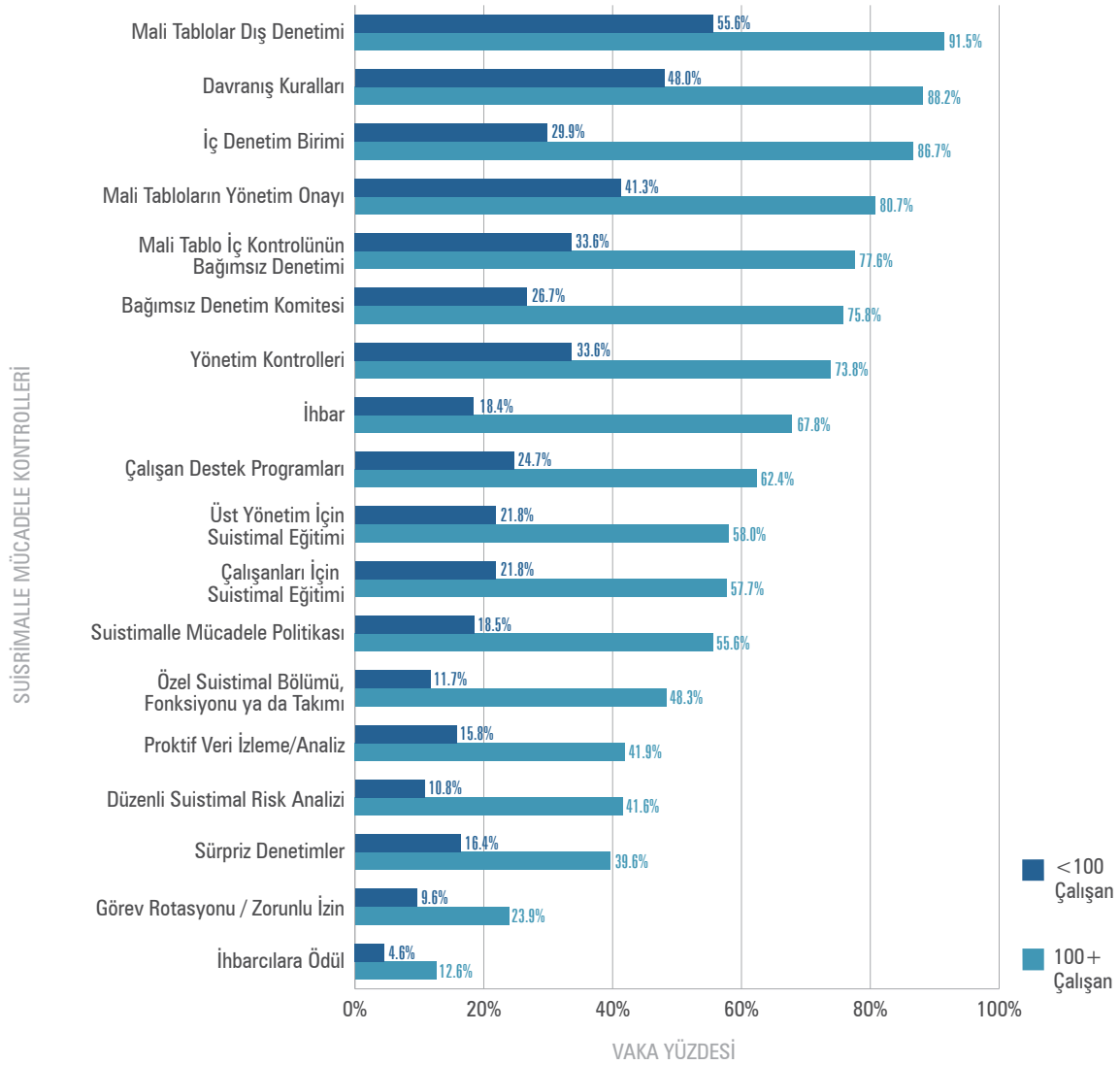
Aşağıdaki anahtar Şekil 26, 27, 37 ve 38 için geçerlidir (sayfa 31, 32 ve 38) :

Finansal Raporlara Dair İKDD = Finansal raporlara dair iç kontrollerin dış denetimi

Küçük İşletmelerde Suistimale Mücadele Kontrolleri

Kısıtlı bütçesi ve insan kaynağıyla, çoğu küçük işletme suistimale daha fazla açıktır. Küçük işletmelerin çoğu, kapsamlı suistimale mücadele kontrollerini uygulamaya koyabilecek olanaklara sahip değildir. Bunun yanında, gerçekleşen herhangi bir suistimal onlar için çok daha yıkıcı olabilir. Sayfa 25'teki Şekil 20'de gösterildiği gibi, küçük işletmelerde suistimal başına medyan kayıp 154.000 dolardır. Bu miktar, çoğu küçük işletme bütçesinin önemli bir kısmına karşılık gelir. Şekil 27'de, 100'den az çalışanı olan şirketlerdeki suistimale mücadele kontrollerinin sıklığı ile aynı kontrollerin daha büyük şirketlerdeki sıklığını karşılaştırdık. Buna göre, büyük kuruluşlarda, küçük kuruluşlara göre çok daha yüksek bir uygulama oranı söz konusuydu. İncelenen kontrollerin bazıları ciddi yatırım gerektirip çoğu küçük kuruluş için uygulanabilir olmasa da, iş etiği kuralları, suistimale mücadele politikası, yönetim kontrol prosedürleri ve suistimale mücadele eğitim programları gibi kontroller, göreceli olarak daha düşük maliyetle uygulamaya koyularak, küçük işletmelerin varlıklarını suistimalden koruma yeteneklerini önemli ölçüde artırabilir.

Şekil 27: Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü Açısından Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı



Coğrafi Konum Bakımından Suistimale Mücadele Kontrolleri

On sekiz suistimale mücadele kontrolünün uygulanma sıklığını mağdur kuruluşların bulunduğu bölgelere göre incelediğimizde, kuruluşların suistimale mücadeleye yaklaşımlarında birkaç ilginç bölgesel farklılık ve eğilim olduğunu gördük. Örneğin, iç denetim bölümleri ABD ve Kanada'da diğer bölgelerde olduğundan daha az yaygınken, çalışan destek programları ABD ve Kanada'da diğer bölgelere göre çok daha yaygındı. Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da çalışan destek programları uygulayan mağdur kuruluşların yüzdesi anlamlı şekilde düşüktü. Diğer bölgelerdeki eşdeğerlerine göre, Batı Avrupa'da daha az sayıda mağdur kuruluş rotasyon ve zorunlu tatil politikalarına sahipti. Güney Asya'da resmi yönetim değerlendirmeleri, sürpriz denetimler ve mali tabloların yönetim sertifikası uygulamalarına sahip mağdur kuruluşların oranı, diğer bölgelere göre belirgin şekilde daha yüksekti. Sahra Altı Afrika'daki kuruluşların neredeyse yarısı, sadece suistimal konusunda çalışan bir bölüme, fonksiyona ya da ekibe sahipti.

Şekil 28: Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — ABD

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Davranış Kuralları	72.8%
Mali Tabloların Dış Denetimi	72.5%
Çalışan Destek Programları	65.6%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	63.4%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	59.2%
İç Denetim Birimi	58.8%
Yönetim Kontrolü	55.5%
Bağımsız Denetim Komitesi	53.3%
İhbar Hattı	51.5%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	50.3%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	48.4%
Suistimale Mücadele Politikası	42.0%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	36.1%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	34.8%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	34.5%
Sürpriz Denetimler	28.7%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	17.8%
İhbar Edene Ödül	12.0%

Şekil 29: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Sahra Altı Afrika

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	88.6%
İç Denetim Birimi	80.1%
Davranış Kuralları	78.8%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	73.2%
Bağımsız Denetim Komitesi	67.7%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	66.0%
Yönetim Kontrolü	65.6%
İhbar Hattı	57.5%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	49.1%
Suistimalle Mücadele Politikası	48.5%
Çalışanlar İçin Suistimal Eğitimi	47.2%
Üst Yönetim İçin Suistimal Eğitimi	45.3%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	39.5%
Sürpriz Denetimler	38.5%
Çalışan Destek Programları	37.7%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	35.3%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	20.5%
İhbar Edene Ödül	16.5%

Şekil 30: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Asya - Pasifik

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	90.0%
Davranış Kuralları	89.4%
İç Denetim Birimi	85.1%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	79.0%
Bağımsız Denetim Komitesi	78.1%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	73.9%
Yönetim Kontrolü	72.2%
İhbar Hattı	62.7%
Suistimalle Mücadele Politikası	57.9%
Çalışanlar İçin Suistimal Eğitimi	55.5%
Üst Yönetim İçin Suistimal Eğitimi	50.9%
Çalışan Destek Programları	47.8%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	44.2%
Sürpriz Denetimler	40.6%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	32.3%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	30.0%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	22.2%
İhbar Edene Ödül	6.9%

Şekil 31: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Batı Avrupa

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	88.0%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	80.5%
Davranış Kuralları	78.7%
İç Denetim Birimi	78.5%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	76.4%
Yönetim Kontrolü	72.7%
Bağımsız Denetim Komitesi	66.7%
İhbar Hattı	56.7%
Suistimalle Mücadele Politikası	48.2%
Çalışanlar İçin Suistimal Eğitimi	45.8%
Çalışan Destek Programları	45.7%
Üst Yönetim İçin Suistimal Eğitimi	42.9%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	41.9%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	36.0%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	35.6%
Sürpriz Denetimler	29.5%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	13.8%
İhbar Edene Ödül	5.0%

Şekil 32: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Doğu Avrupa ve Batı/Merkez Asya

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	92.1%
Davranış Kuralları	88.6%
İç Denetim Birimi	83.1%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	74.6%
Bağımsız Denetim Komitesi	66.7%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	65.2%
Yönetim Kontrolü	63.8%
İhbar Hattı	50.0%
Suistimalle Mücadele Politikası	47.9%
Çalışanlar İçin Suistimal Eğitimi	47.1%
Üst Yönetim İçin Suistimal Eğitimi	46.5%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	43.2%
Sürpriz Denetimler	34.7%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	32.4%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	30.1%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	25.4%
Çalışan Destek Programları	14.1%
İhbar Edene Ödül	7.0%

Şekil 33: Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Kanada

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	76.4%
Davranış Kuralları	73.6%
Çalışan Destek Programları	72.5%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	72.3%
Bağımsız Denetim Komitesi	72.2%
İç Denetim Birimi	68.4%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	66.7%
Yönetim Kontrolü	60.0%
İhbar Hattı	56.1%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	50.0%
Suistimale Mücadele Politikası	46.0%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	42.9%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	38.9%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	38.8%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	36.7%
Sürpriz Denetimler	29.4%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	22.0%
İhbar Edene Ödül	4.4%

Şekil 34: Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Latin Amerika ve Karayipler

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	90.7%
İç Denetim Birimi	85.7%
Davranış Kuralları	83.3%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	81.1%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	78.4%
Yönetim Kontrolü	70.0%
Bağımsız Denetim Komitesi	67.3%
İhbar Hattı	60.0%
Çalışan Destek Programları	50.0%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	49.0%
Suistimale Mücadele Politikası	47.2%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	46.9%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	32.7%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	28.3%
Sürpriz Denetimler	26.0%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	22.4%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	20.8%
İhbar Edene Ödül	6.1%

Şekil 35: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Güney Asya

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	93.9%
İç Denetim Birimi	90.6%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	86.0%
Yönetim Kontrolü	83.3%
Davranış Kuralları	80.4%
Bağımsız Denetim Komitesi	73.5%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	68.2%
İhbar Hattı	53.2%
Sürpriz Denetimler	52.3%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	49.0%
Suistimalle Mücadele Politikası	44.4%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	42.6%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	42.2%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	37.2%
Çalışan Destek Programları	35.7%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	31.7%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	30.4%
İhbar Edene Ödül	11.1%

Şekil 36: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı — Orta Doğu ve Kuzey Afrika

Kontrol	Vaka Yüzdesi
Mali Tabloların Dış Denetimi	84.6%
İç Denetim Birimi	80.8%
Davranış Kuralları	74.0%
Yönetim Kontrolü	68.9%
Mali Tabloların Yönetim Onayı	66.0%
Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi	60.0%
Bağımsız Denetim Komitesi	58.0%
Sürpriz Denetimler	46.7%
İhbar Hattı	44.9%
Suistimalle Mücadele Politikası	37.5%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	36.2%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	35.4%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	27.1%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	25.5%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	24.5%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	23.4%
Çalışan Destek Programları	22.0%
İhbar Edene Ödül	6.5%

Kontrollerin Etkinliği

Suistimallerin yol açtığı medyan kaybı ve suistimallerin medyan süresini, mağdur kuruluşta suistimal meydana geldiği sırada özel kontrollerin uygulanıp uygulanmadığına göre inceledik. Şekil 37 ve 38'de gösterildiği gibi, kontrollerin tamamı, suistimalin hem maliyeti hem süresinde azalmalarla ilişkilendirildi. İncelenen kontroller içinde, suistimallerin süresini ve maliyetini azaltmada en etkili kontrolün, proaktif veri izleme ve analizi olduğu anlaşıldı. Bu kontrolü uygulayan mağdur kuruluşlarda, uygulamayanlara göre suistimalin yol açtığı kayıp %60 daha düşük ve suistimal süresi %50 daha kısaydı.

Şekil 37: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Bağlı Olarak Medyan Kayıp Tutarları

Kontrol	Vaka Yüzdesi	Mevcut Kontroller	Eksik Kontroller	Azalma Yüzdesi
Proaktif Veri İzleme/Analiz	34.8%	\$73,000	\$181,000	59.7%
Çalışan Destek Programları	52.4%	\$90,000	\$200,000	55.0%
Yönetim Kontrolü	62.6%	\$100,000	\$208,000	51.9%
Davranış Kuralları	77.4%	\$100,000	\$200,000	50.0%
İç Denetim Birimi	70.6%	\$100,000	\$180,000	44.4%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	33.5%	\$94,000	\$168,000	44.0%
Sürpriz Denetimler	33.2%	\$93,000	\$164,000	43.3%
Mali Tablo İç Kontrollerinin Dış Denetimi	65.2%	\$103,000	\$180,000	42.8%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	47.8%	\$100,000	\$168,000	40.5%
İhbar Hattı	54.1%	\$100,000	\$168,000	40.5%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	38.6%	\$100,000	\$164,000	39.0%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	47.8%	\$100,000	\$164,000	39.0%
Suistimalle Mücadele Politikası	45.4%	\$100,000	\$155,000	35.5%
Mali Tablo Yönetici Onayları	70.0%	\$120,000	\$184,000	34.8%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	19.9%	\$100,000	\$150,000	33.3%
Mali Tablolaların Dış Denetimi	81.4%	\$125,000	\$186,000	32.8%
İhbar Edene Ödül	10.5%	\$100,000	\$135,000	25.9%
Bağımsız Denetim Komitesi	62.0%	\$120,000	\$150,000	20.0%

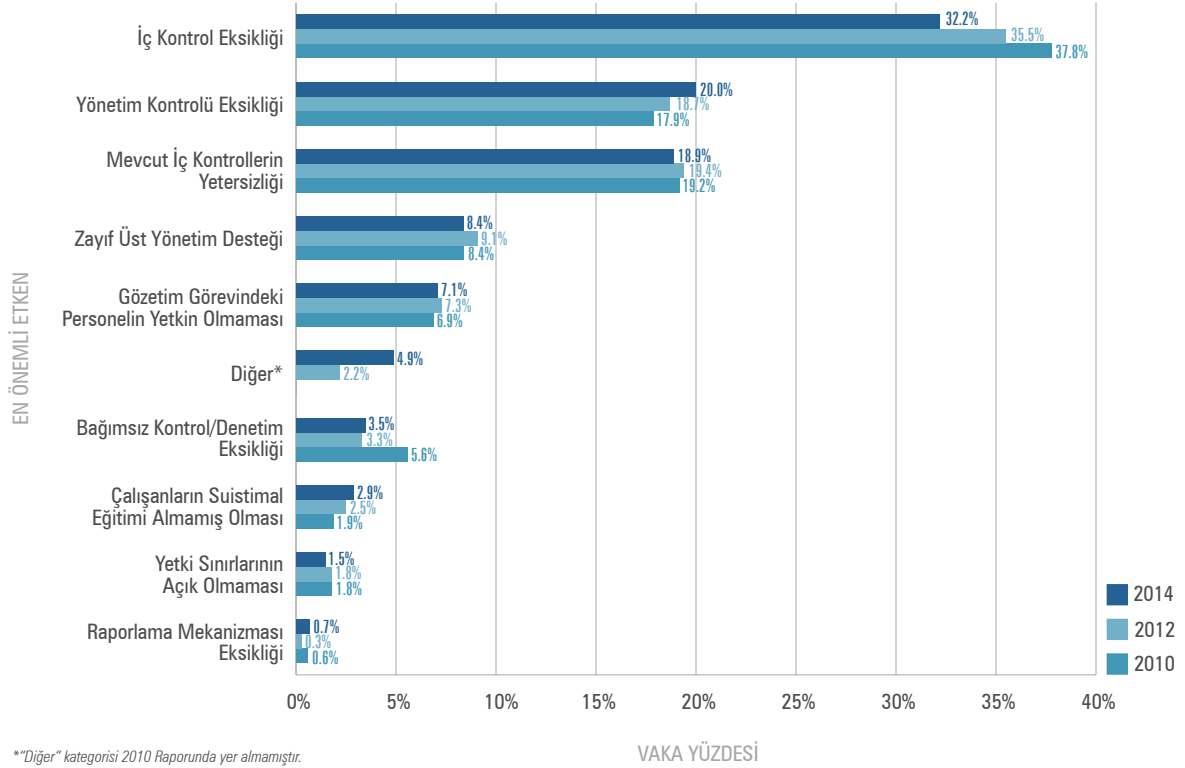
Şekil 38: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Bağlı Olarak Medyan Tespit Süreleri

Kontrol	Vaka Yüzdesi	Mevcut Kontroller	Eksik Kontroller	Azalma Yüzdesi
Sürpriz Denetimler	33.2%	12 ay	24 ay	50.0%
Proaktif Veri İzleme/Analiz	34.8%	12 ay	24 ay	50.0%
Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı	38.6%	12 ay	24 ay	50.0%
Suistimalle Mücadele Politikası	45.4%	12 ay	24 ay	50.0%
Çalışanlar için Suistimal Eğitimi	47.8%	12 ay	24 ay	50.0%
İhbar Hattı	54.1%	12 ay	24 ay	50.0%
Düzenli Suistimal Risk Değerlendirmeleri	33.5%	12 ay	23 ay	47.8%
Yönetim Kontrolü	62.6%	13 ay	24 ay	45.8%
Bağımsız Denetim Komitesi	62.0%	14 ay	24 ay	41.7%
İç Denetim Birimi	70.6%	14 ay	24 ay	41.7%
Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin	19.9%	12 ay	20 ay	40.0%
Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi	47.8%	13 ay	21 ay	38.1%
External Audit of ICOFR	65.2%	15 ay	24 ay	37.5%
Mali Tablo Yönetici Onayları	70.0%	15 ay	24 ay	37.5%
İhbar Edene Ödül	10.5%	12 ay	18 ay	33.3%
Davranış Kuralları	77.4%	16 ay	24 ay	33.3%
Mali Tabloların Dış Denetimi	81.4%	18 ay	24 ay	25.0%
Çalışan Destek Programları	52.4%	14 ay	18 ay	22.2%

Suistimali Kolaylaştıran Kontrol Zayıflıkları

Araştırma katılımcılarına, inceledikleri suistimallerin gerçekleşmesini kolaylaştırdığını düşündükleri temel iç kontrol zayıflıklarını sorduk. Şekil 39'da görülebileceği gibi, vakaların neredeyse üçte birinde mağdur kuruluşta suistimali önleyecek uygun iç kontroller yoktu. Bu durum, hedefe yönelik suistimale mücadele kontrollerinin önemini vurgulamaktadır. Kontrol eksikliği, küçük işletmeleri etkileyen vakalarda çok daha büyük rol oynamaktadır. 100'den az çalışanı olan kuruluşların %41'inden çoğunda, kontrol eksikliği, öncelikli zayıflık olarak nitelenmiştir. Ayrıca, çalışmamıza katılan CFE'lere göre, yöneticiler, işlemleri, hesapları ya da süreçleri yeterince incelemiş olsaydı, raporlanan vakaların beşte biri önlenebilirdi.

Şekil 39: CFE'ler Tarafından Gözlemlenen Temel İç Kontrol Zayıflıkları



**"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

VAKA YÜZDESİ

Suistimalcinin Profili

Araştırmamızın bir parçası olarak, katılımcılardan, araştırdıkları suistimallerin faileri hakkında ayrıntılı bilgi vermelerini istedik. Bu bilgiler; yetki düzeyi, yaş, cinsiyet, mağdur kuruluşta görev süresi, eğitim düzeyi, bölüm, adli sicil / iş geçmişi ve suistimal tespit edilmeden önce suistimalcinin sergilediği kırmızı bayraklar gibi bilgileri kapsıyor. Bu bilgiler, işletmelere şu durumlarla ilgili bilgi vermektedir: Hangi bölümler hangi tür suistimallerle ilişkili olma eğilimindedir? İş suistimallerinin sıklığını ya da ciddiyetini hangi demografik etkenler etkiler? Mağdur kuruluşlar hangi davranışsal ipuçlarını gözlemleyerek bu suçları daha önce tespit edebilirdi? Bu veriler, birkaç yıllık raporlardan derlendiği için, suistimal ve istismar kalıplarının zaman içindeki tutarlılığını gösterebiliyoruz.

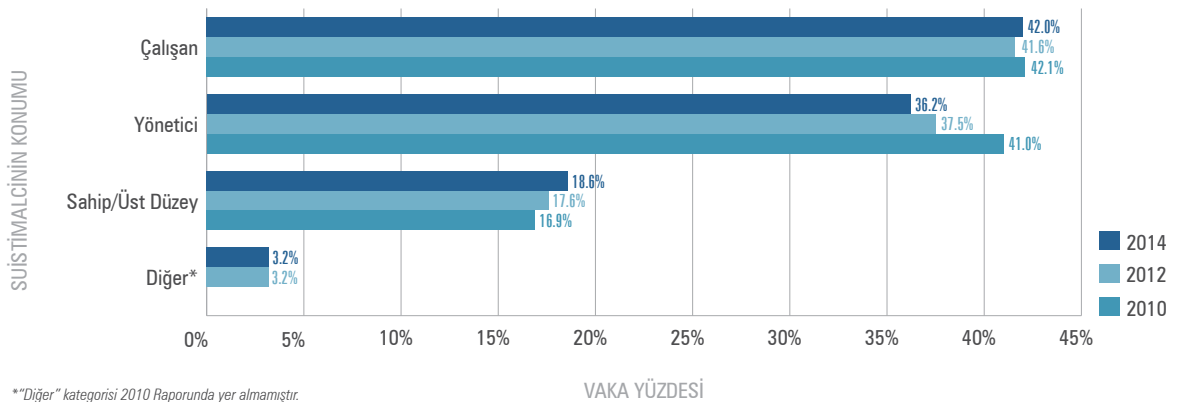
Suistimalcinin Organizasyondaki Konumu

Şekil 40'ta, yetki düzeylerine göre suistimalcilerin dağılımı gösterilmektedir. İş suistimallerinin %42'si çalışan düzeyinde suistimalciler, %36'sı yöneticiler ve yaklaşık %19'u işyeri sahipleri/üst düzey yöneticiler tarafından yapıldı. Bu kategorilerin dağılımı, yıldan yıla fark edilir şekilde tutarlılık gösterdi.



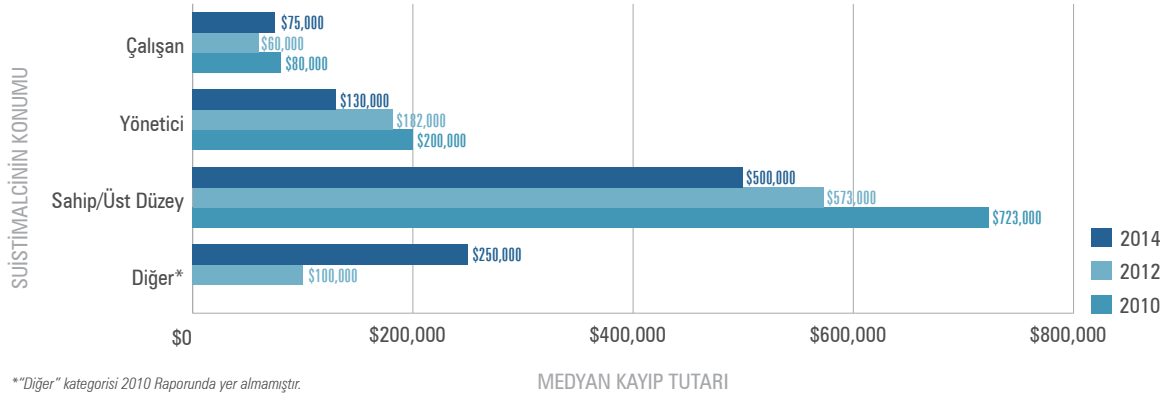
Katılımcılardan suistimal vakalarının faileri hakkında ayrıntılı bilgi vermelerini istedik. Bu bilgiler belirli bir kuruluşta nerelerde suistimal riski olabileceğini belirleyip ölçmemize yardımcı olmaktadır.

Şekil 40: Suistimalcinin Konumu - Sıklık



Şekil 41, bir suistimalcinin yetki düzeyi ile suistimalin mali etkisi arasındaki güçlü ilişkiyi göstermektedir. 2014 verilerimizde, işyeri sahipleri/üst düzey yöneticiler, suistimallerin beşte birinden azından sorumluyken, söz konusu vakalarda medyan kayıp 500.000 dolardı. Bu meblağ, yöneticilerin yol açtığı medyan kayıptan yaklaşık dört kat, çalışanların yol açtığı medyan kayıptan neredeyse yedi kat fazlaydı. Yetki, yüksek düzeylerde çalışan suistimalcilerin, daha düşük düzeylerde çalışanlara göre kurumsal varlıklara daha rahat erişebilmesinden ve kontrolleri daha kolay atlatayabilmesinden dolayı, kayıp tutarı ile ilişkilidir.

Şekil 41: Suistimalcinin Konumu - Medyan Kayıp Tutarı



Buna ek olarak, yüksek düzeylerde çalışan suistimalciler, kontrolleri daha kolay aşabileceğinden, mağdur kuruluşların bu suistimalleri tespit etmesi genellikle daha uzun sürer. Şekil 42, herhangi bir çalışan tarafından işlenen tipik bir suistimal suçunun tespit edilmeden bir yıl sürdüğünü gösteriyor. Buna karşın, yöneticiler tarafından işlenen suistimal suçları, medyan 18 ay sürerken, işyeri sahiplerini/üst düzey yöneticileri içeren suistimaller, failler yakalanana kadar ortalama iki yıl devam etmektedir.

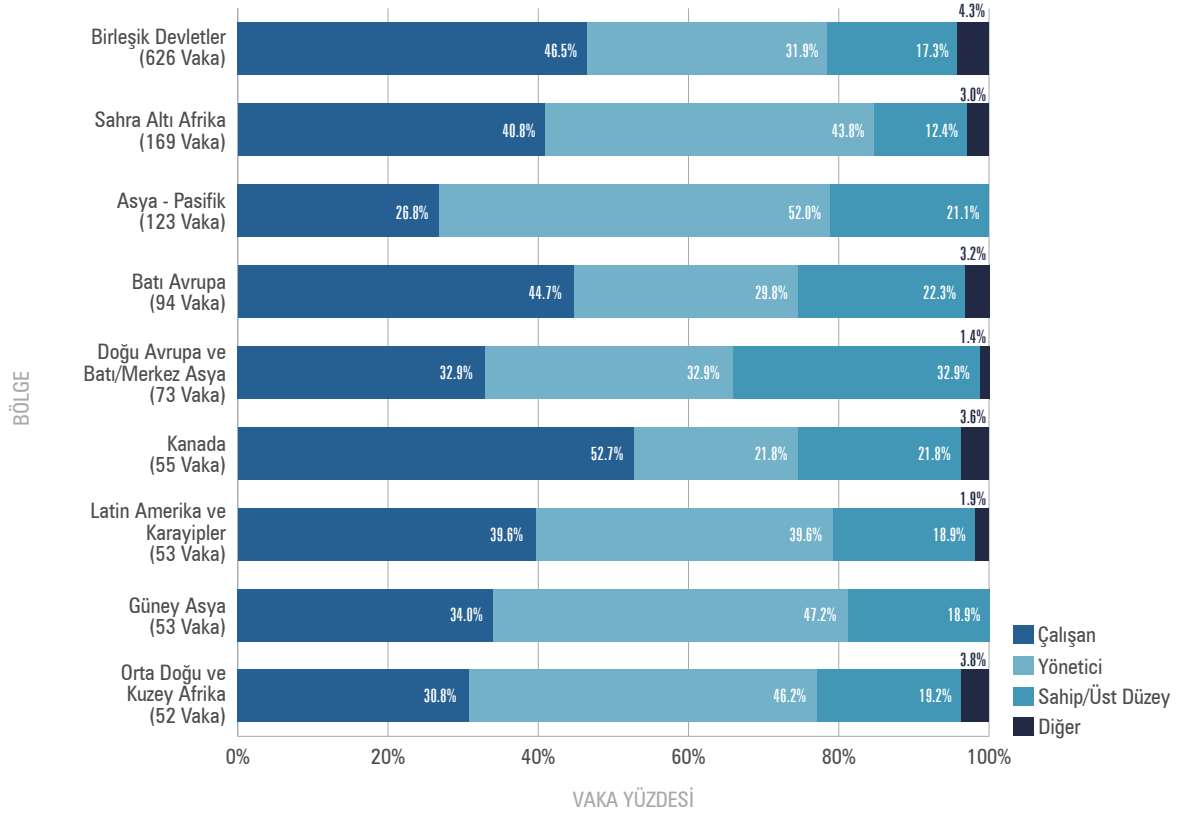
Şekil 42: Konum Açısından Medyan Tespit Süresi

Konum	Tespit Süresi Medyan Ay
Çalışan	12
Yönetici	18
Sahip/Üst Düzey	24
Diğer	16

Coğrafi Dağılım Açısından Suistimalcinin Konumu

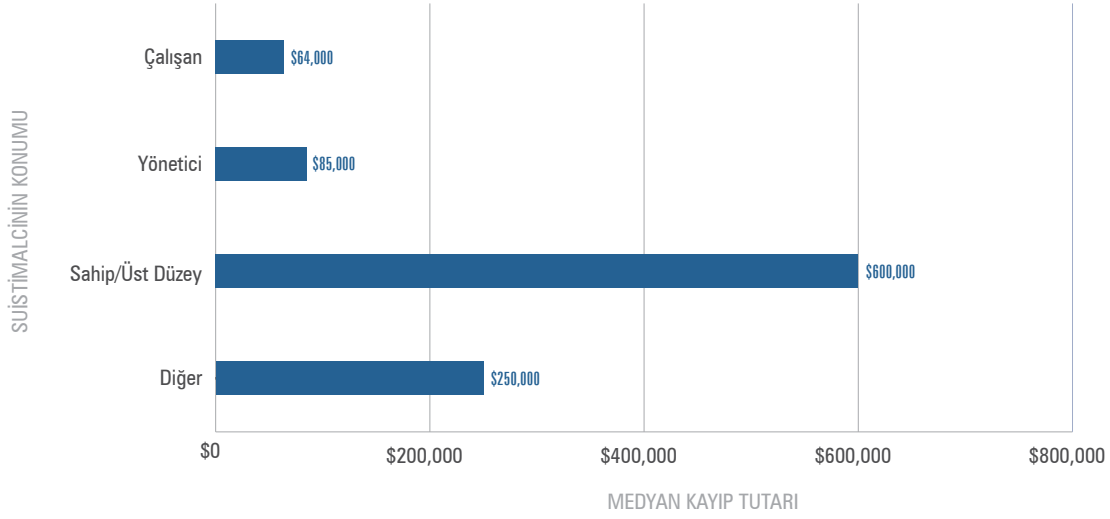
Şekil 43, coğrafi dağılım açısından suistimalcilerin yetki düzeylerinin dağılımını göstermektedir. Büyük olasılıkla, bu dağılımlar bölgesel suistimal eğilimlerini temsil etmemekte, sadece her bölgedeki üyelerimiz tarafından bildirilen belirli vakaları yansıtmaktadır. Dolayısıyla, Doğu Avrupa'da bulunan bir kuruluşun, işyeri sahibi/üst düzey yöneticisi tarafından mağdur edilme olasılığının, bir başka bölgedeki benzeri bir şirketten daha yüksek olduğu ya da Asya-Pasifik bölgesindeki bir şirketin diğer bölgelerdeki şirketlere kıyasla bir yönetici tarafından suistimal edilme riskinin daha yüksek olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Yine de, bu veriler, rapordaki diğer bölgesel verilerle ilişki kurmakta ve her vaka dizisindeki suistimalcilerin yapısını daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Şekil 43: Coğrafi Dağılım Açısından Suistimalcinin Konumu

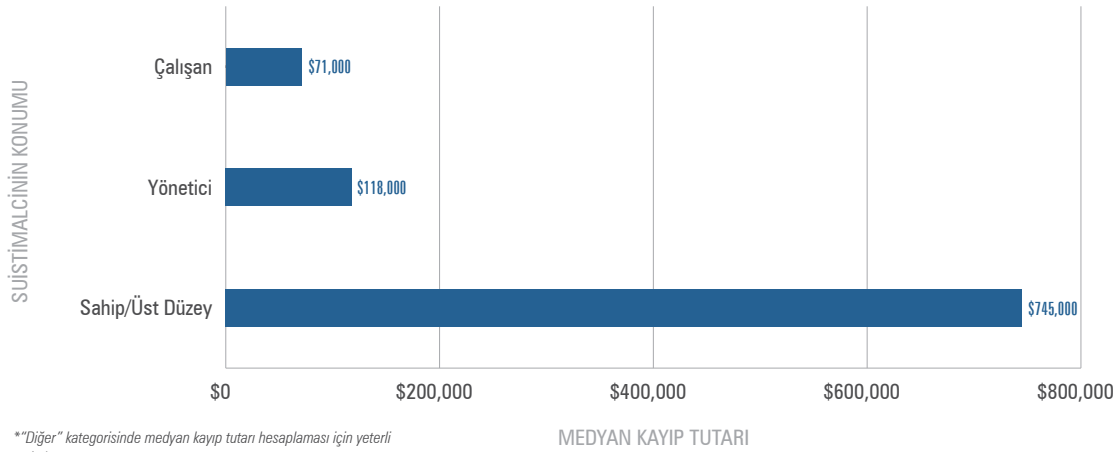


Şekil 44-52, suistimalcinin konumu açısından her bölgede vakaların yol açtığı medyan kaybı göstermektedir. Çoğunlukla, daha yüksek kayıpların daha yüksek yetki düzeyleriyle ilişkili olduğunu görüyoruz. Birkaç bölgede, bu eğilimde bazı farklılıklar vardı (örneğin, Kanada'da yöneticiler tarafından işlenen suistimal suçları, işyeri sahibi/üst düzey yöneticiler tarafından işlenen suistimal suçlarından daha maliyetliydi), fakat bu çelişki, örnek vaka grubu küçük olan bölgelerde meydana geldi. Yani, veriler gerçek eğilimleri tahmin etmek için güvenilir değildi. Sonuç olarak, pozisyon ile suistimal maliyeti arasında güçlü bir korelasyon bulunduğunu söylemek mümkündür.

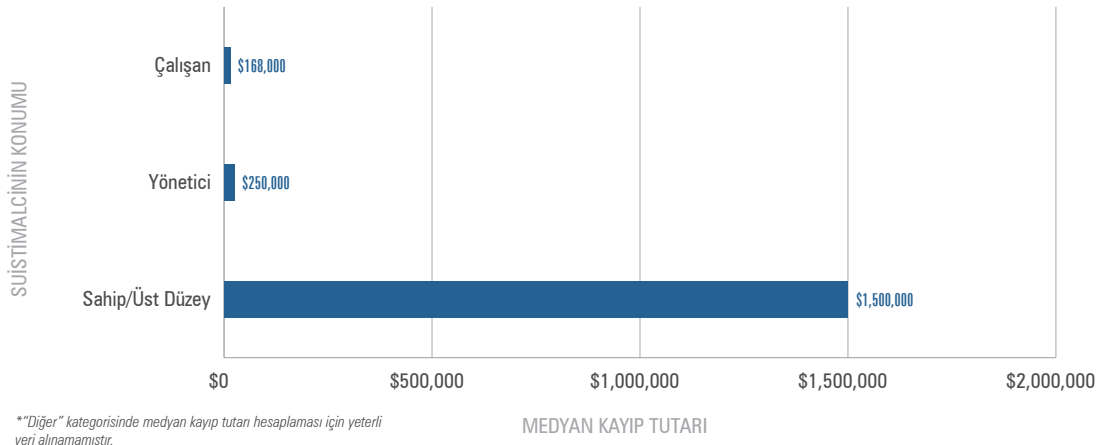
Şekil 44: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — ABD (626 Vaka)



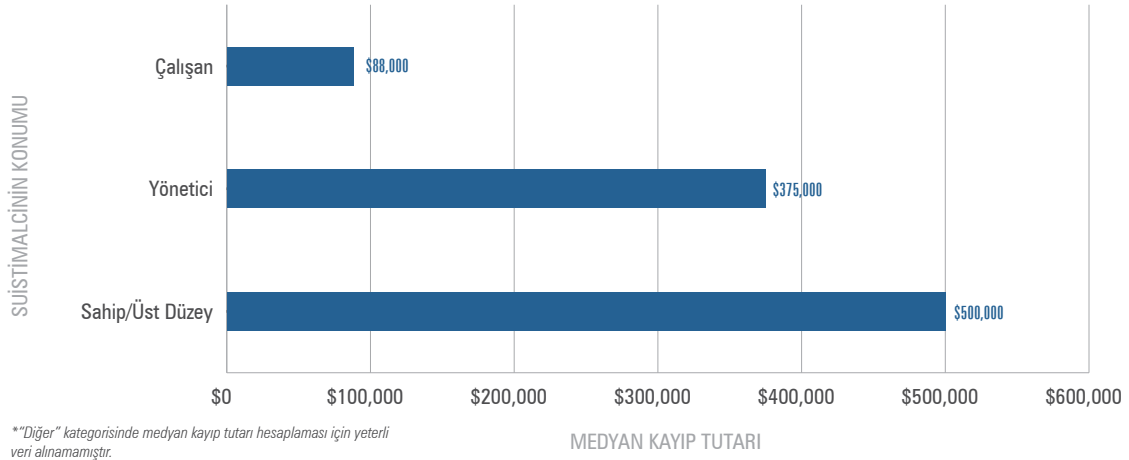
Şekil 45: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Sahra Altı Afrika (169 Vaka)



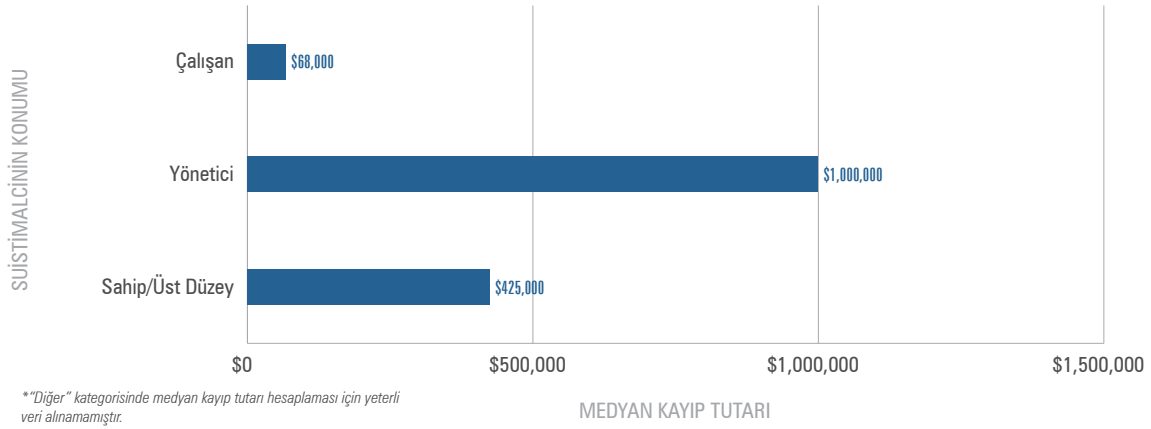
Şekil 46: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Asya - Pasifik (123 Vaka)



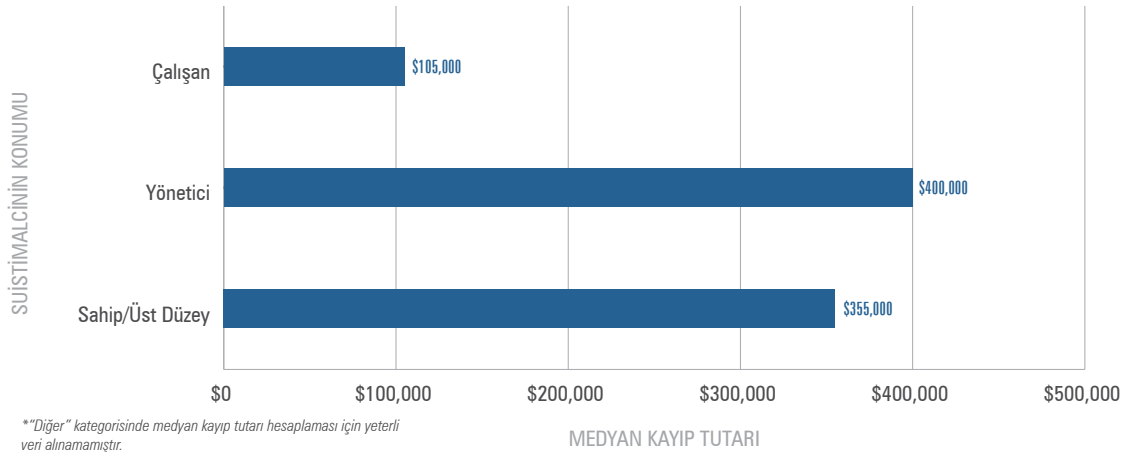
Şekil 47: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Batı Avrupa (94 Vaka)



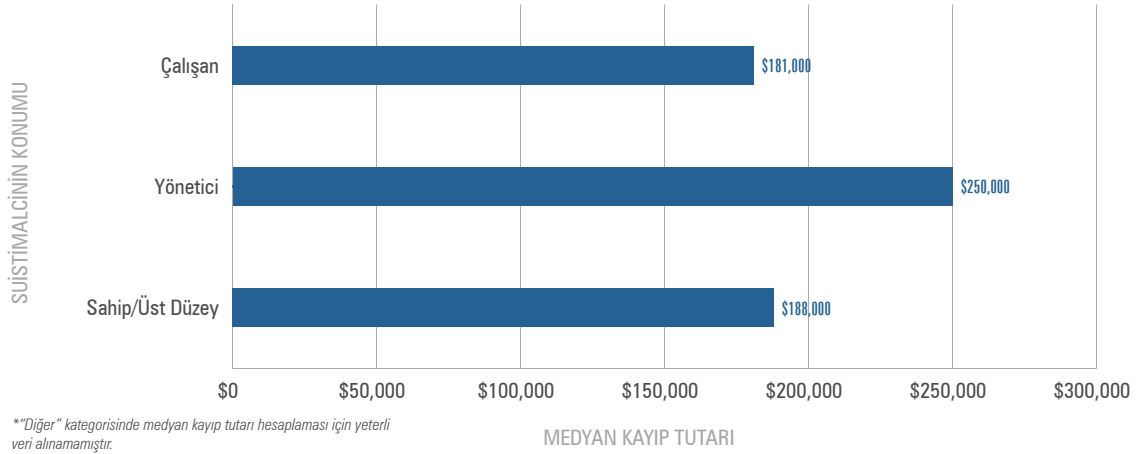
Şekil 48: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Doğu Avrupa ve Batı/Merkez Asya (73 Vaka)



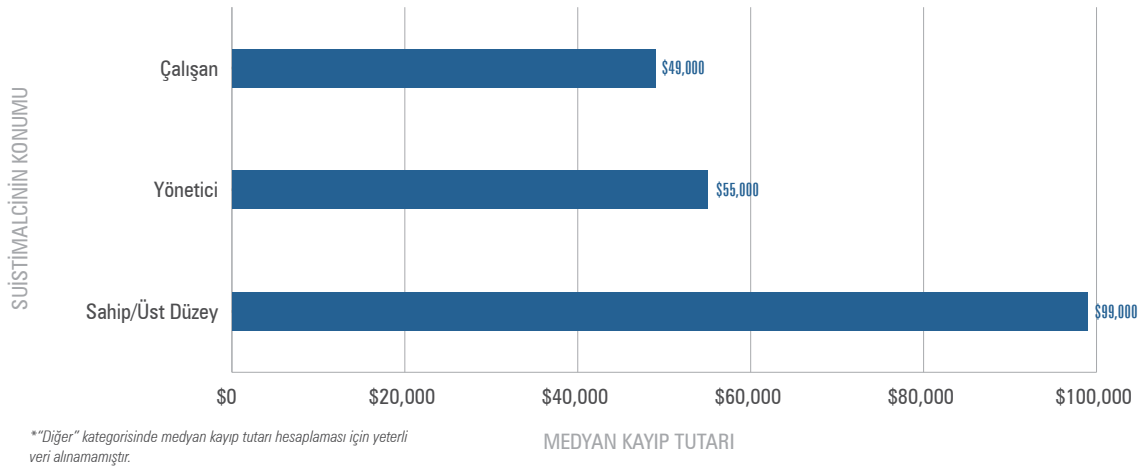
Şekil 49: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Kanada (55 Vaka)



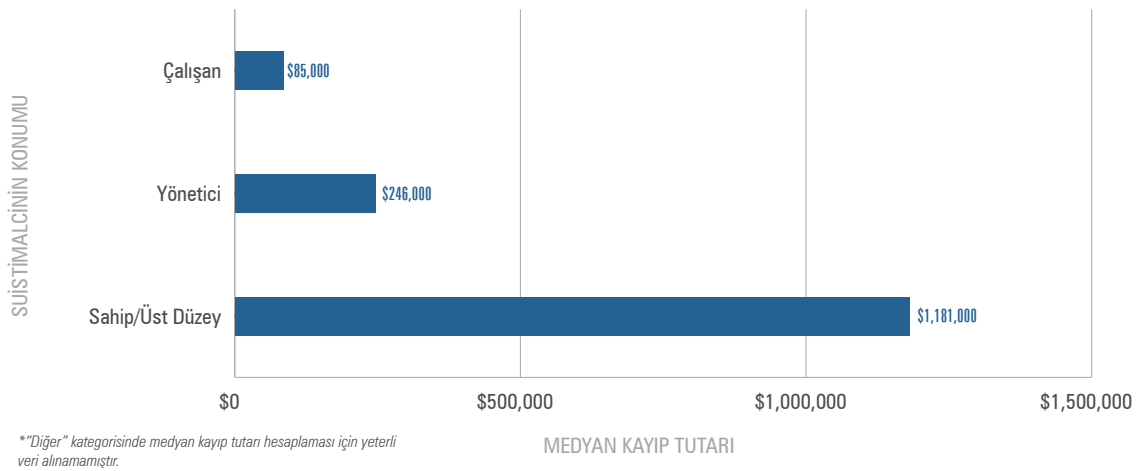
Şekil 50: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Latin Amerika ve Karayipler (53 Vaka)



Şekil 51: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Güney Asya (53 Vaka)



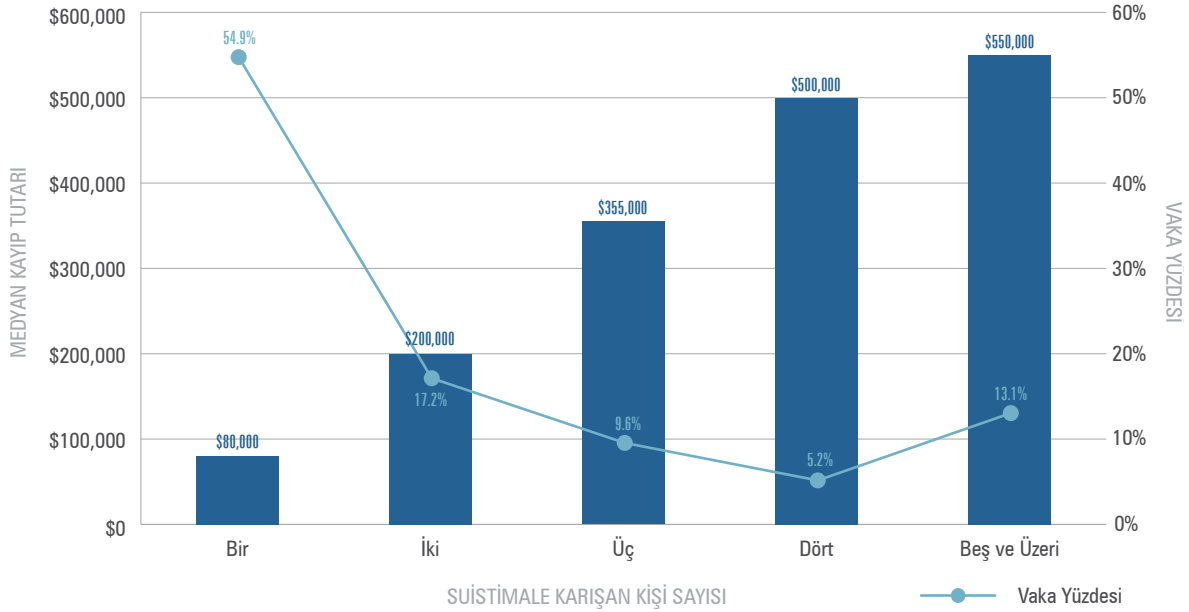
Şekil 52: Suistimalcinin Konumu Açısından Medyan Kayıp Tutarı — Orta Doğu ve Kuzey Afrika (52 Vaka)



İşbirliği (Sacayağı) Etkisi

Çalışmamızdaki suistimallerin yarısından fazlası tek bir suistimalci tarafından yapılmıştır. Ancak, iş suistimali yapmak için iki ya da daha çok birey birlik olduğunda, kayıpların önemli ölçüde arttığı görülmektedir (bakınız Şekil 53). Çalışanlar, bir suistimal için işbirliği kurduğunda, normalde hileli bir işlemi yakalayabilecek bağımsız çek sistemini alt ederek daha yüksek meblağlar çalabilirler. Üstelik birden fazla suistimalci içeren suistimal türlerinde, ödeme bekleyen daha çok birey olması, bu tür “çoklu suistimalci” suistimallerinin neden daha yüksek kayıplarla ilişkili olma eğiliminde olduğunu açıklayabilir. İlginç bir şekilde, suistimalci sayısı ile suistimal türlerinin süresi arasında herhangi bir korelasyon bulmadık. Yani, çok daha büyük kayıplara yol açsa da, birden fazla suistimalci içeren suistimaller tek suistimalci içeren suistimallerden daha uzun sürme eğilimi göstermemiştir.

Şekil 53: Suistimalci Sayısı — Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı

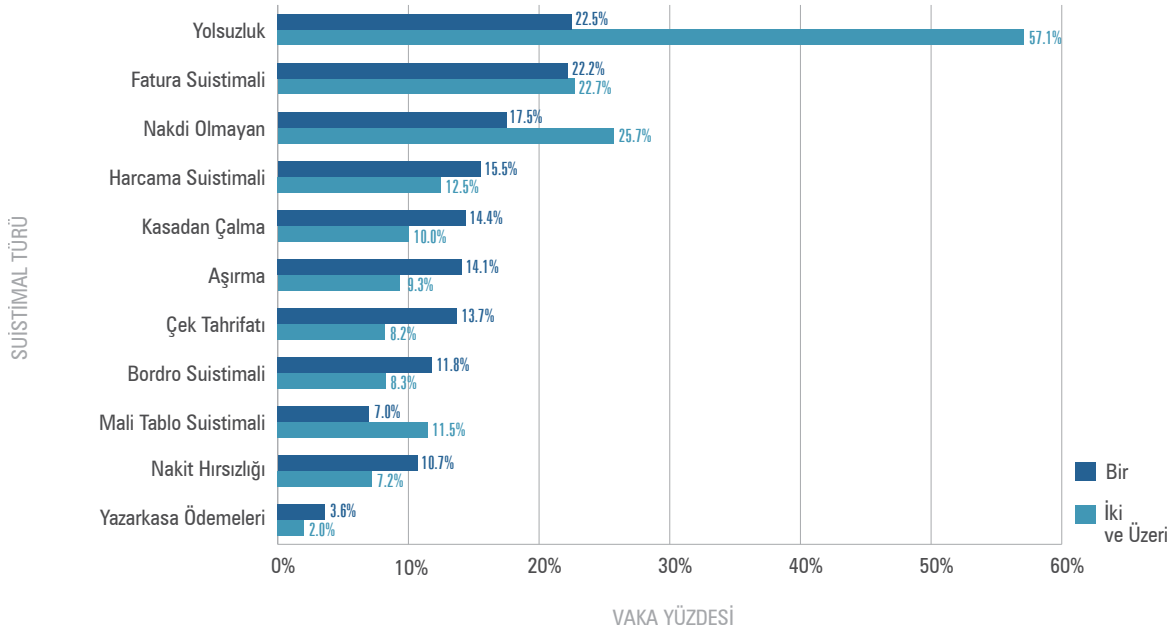


Suistimale Karışan Kişi Sayısı Açısından Suistimal Yöntemleri

Tek bir suistimalci tarafından yapılan suistimal türleri ile gruplar tarafından yapılanları karşılaştırdık (bakınız Şekil 54). Bu analizi yapabilmek ve bulguları kolaylaştırmak için tüm çoklu suistimalci kategorilerini (birden fazla suistimalci içeren tüm suistimalleri) bir grupta topladık.

Beklenen şekilde, en büyük fark yolsuzluk suistimallerindeydi. Suistimali tek başına yapan suistimalcilerin dörtte birinden azı, yolsuzluğa dâhil olurken, birden fazla suistimalci söz konusu olduğunda, yolsuzluk suistimallerinin sıklığının %57'ye yükseldiğini gördük. Ayrıca, nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı, tek suistimalci içeren suistimallere kıyasla, iş birliği içeren suistimallerde çok daha yaygındı. Buna karşın; harcama suistimalleri, aşırma, çek tahrifatı, maaş bordrosu suistimali ve nakit hırsızlığı tek başına hareket eden suistimalciler arasında çok daha yaygındı.

Şekil 54: Suistimale Karışan Kişi Sayısı Açısından Suistimal Türleri

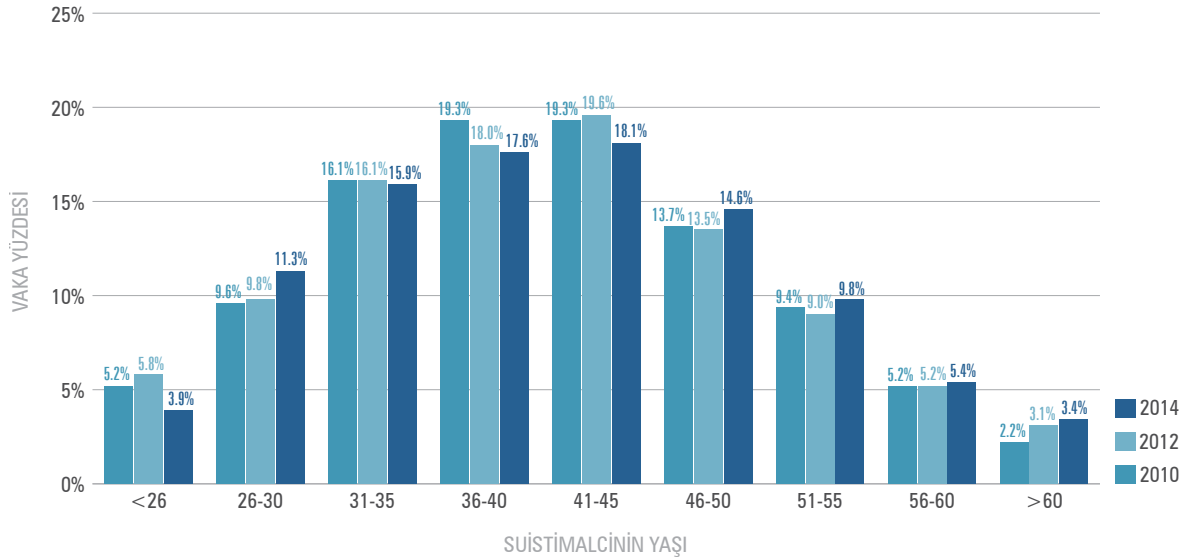


Suistimalcinin Yaşı

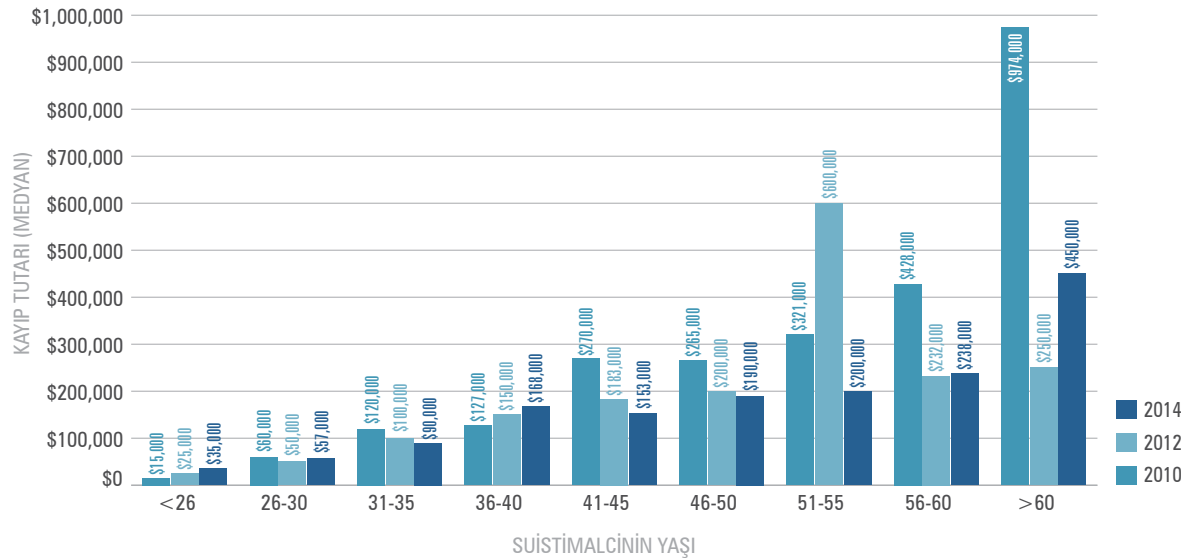
Araştırmamızdaki suistimalcilerin yaş dağılımı Şekil 55'te gösterilmektedir. Dağılım, önceki çalışmalarımızdaki dağılımlarla çok benzer sonuç verdi. (suistimalcilerin yaklaşık %52'si 31-45 yaşlarındaydı).

Şekil 56'da görülebileceği gibi, suistimalcilerin yaş dağılımı, bir çan eğrisi oluştursa da, suistimalcilerin yaşı büyüdükçe suistimallerin yol açtığı medyan kayıp artma eğilimindedir. 2014 verilerimizde, yaşlar büyüdükçe medyan kayıp kademeli ve tutarlı şekilde arttı. 2010 ve 2012'de, medyan kayıpların anlamlı şekilde yükseldiği (2010 için >60 yaş aralığında ve 2012 için 51-55 yaş aralığında) bazı aykırı kategoriler gördük. Öte yandan, genel olarak veriler, yaşı daha büyük suistimalcilerin daha büyük kayıplara yol açtığını gösterdi. Muhtemelen, bu durum bir kuruluşta üst düzey personelin alt düzey çalışanlardan genelde yaşça daha büyük olduğu gerçeğinin dolaylı bir yansımasıdır. Örneğin, çalışmamızdaki suistimalcilerin yaşları 50'nin üzerinde olan, %36'sı işyeri sahibi/üst düzey yönetici yaşları 50 veya 50'den küçük olan, %15'i işyeri sahibi/üst düzey yönetici bulunuyordu.

Şekil 55: Suistimalcinin Yaşı - Sıklık



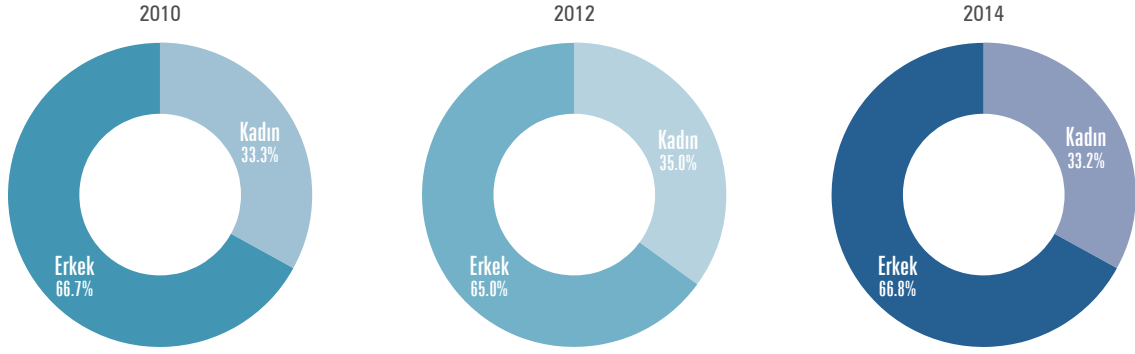
Şekil 56: Suistimalcinin Yaşı - Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcinin Cinsiyeti

Geçmiş bulgularımızla tutarlı olarak, Şekil 57, çalışmamızdaki suistimalcilerin yaklaşık üçte ikisinin erkek olduğunu göstermektedir.

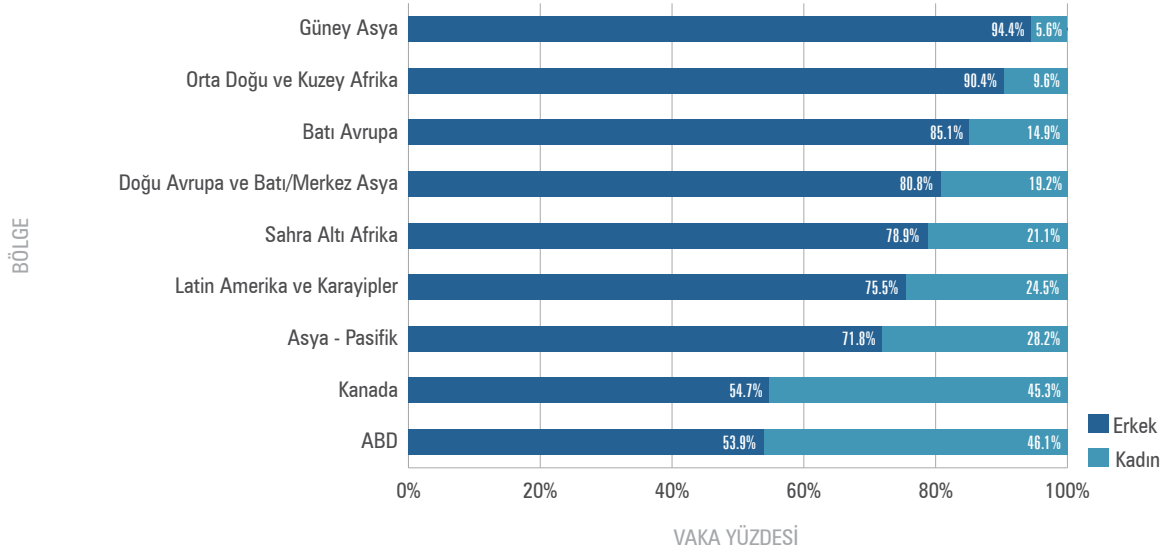
Şekil 57: Suistimalcinin Cinsiyeti - Sıklık



Coğrafi Konum Bakımından Suistimalcinin Cinsiyeti

Şekil 58'de görülebileceği gibi, erkek ve kadın suistimalcilerin yüzdesi, suistimalin meydana geldiği bölgeye göre büyük değişiklik gösterdi. Erkeğe kıyasla kadın suistimalcilerin dağılımı, ABD ve Kanada'da nispeten eşitken, Güney Asya ile Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da, suistimalcilerin %90'ından fazlası erkekti.

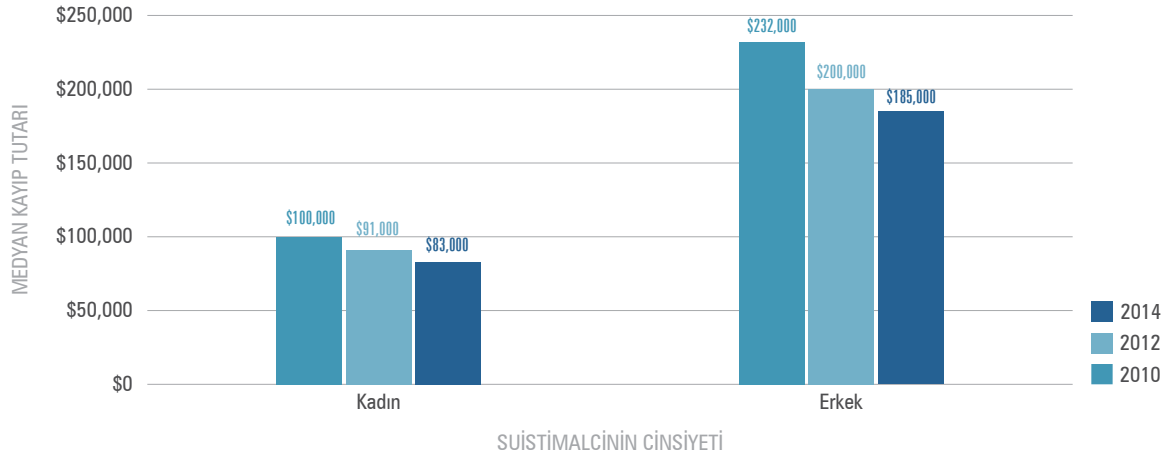
Şekil 58: Coğrafi Konum Bakımından Suistimalcinin Cinsiyeti



Cinsiyet Dağılımı Açısından Medyan Kayıp Tutarı

Geçmiş çalışmalarımızda olduğu gibi, erkeklerin yol açtığı suistimal kaynaklı kaybın, kadınların yol açtığından çok daha yüksek olduğunu bulduk (Bkz. Şekil 59). 2014 çalışmamızda, erkeklerin yol açtığı medyan kayıp 185.000 dolardı. Bu miktar, kadınların yol açtığı medyan kayıptan %123 daha yüksekti. Bu ilişki, zaman içinde tutarlılığını korumaya devam etti. Son üç çalışmamızda, erkeklerin yol açtığı medyan kayıp, kadınların yol açtığından %120 ila %132 daha yüksekti. İlginç bir şekilde, sadece ABD vakalarını kapsayan veri dizimiz (2010) çok daha yüksek oranda erkek suistimalci içeren küresel vakaları (2012 ve 2014) kapsayacak şekilde değiştiğinde de, her cinsiyetin yol açtığı kayıpların boyutundaki oran anlamlı olarak değişmedi (Bkz. Şekil 58).

Şekil 59: Suistimalcinin Cinsiyeti - Medyan Kayıp Tutarı

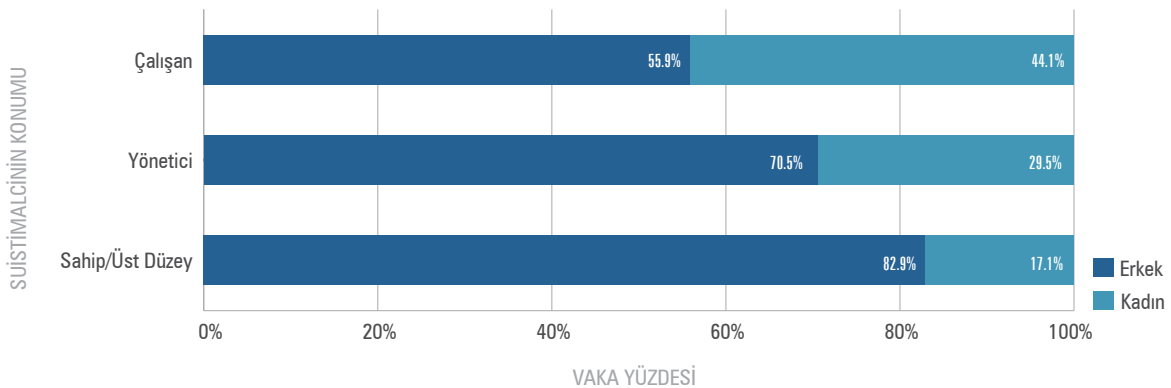


Cinsiyet Dağılımı Açısından Suistimalcinin Konumu

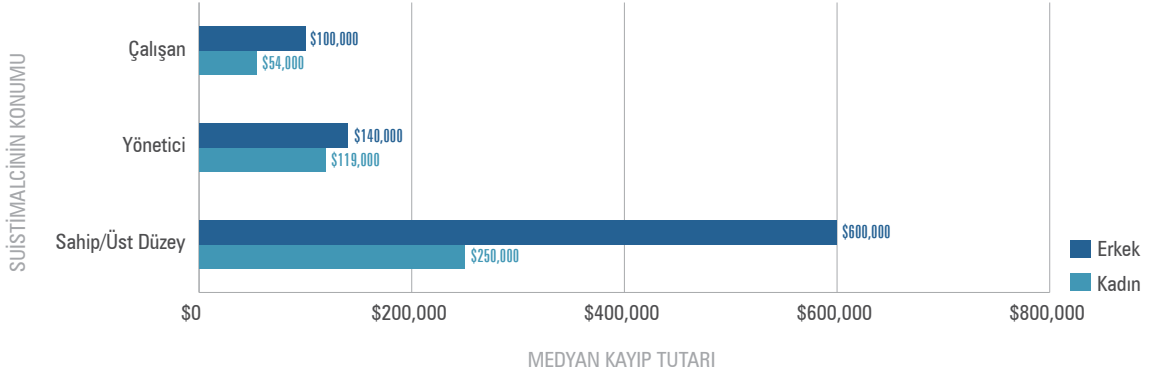
Şekil 60, yetki düzeylerine göre erkek ve kadın suistimalcilerin dağılımını göstermektedir. Yetki düzeyi yükseldikçe, erkeklerin oranı artmaktadır (çalışan düzeyinde suistimalci oranı %56 iken, işyeri sahibi/üst düzey yönetici düzeyinde oran %83'tür). Bu durum, erkekler ve kadınlar arasında medyan kayıplardaki farklılıkların bir kısmını açıklayabilir. Yüksek yetki düzeyine sahip suistimalcilerin, daha yüksek kayıplara yol açtığını biliyoruz. Yüksek yetki düzeyinde sayıca daha fazla erkek olması sebebiyle erkeklerin daha fazla kayba yol açtığını bekleyebiliriz.

Öte yandan, her yetki düzeyindeki erkek ve kadınları karşılaştırdığımızda, kadınlarla benzer konumlarda olsalar da erkeklerin tutarlı şekilde daha büyük kayıplara yol açtığını görürüz (Bkz. Şekil 61). 2014 çalışmamızda, erkek çalışanlar %85 oranında daha yüksek kayba yol açtı. Erkek yöneticilerin yol açtığı kayıplar %50 daha yüksek, erkek işyeri sahiplerinin/üst düzey yöneticilerin yol açtığı kayıplar %140 daha yüksekti. Önceki üç çalışmamızda da benzer sonuçlar bulduk.

Şekil 60: Cinsiyet Dağılımı Açısından Suistimalcinin Konumu

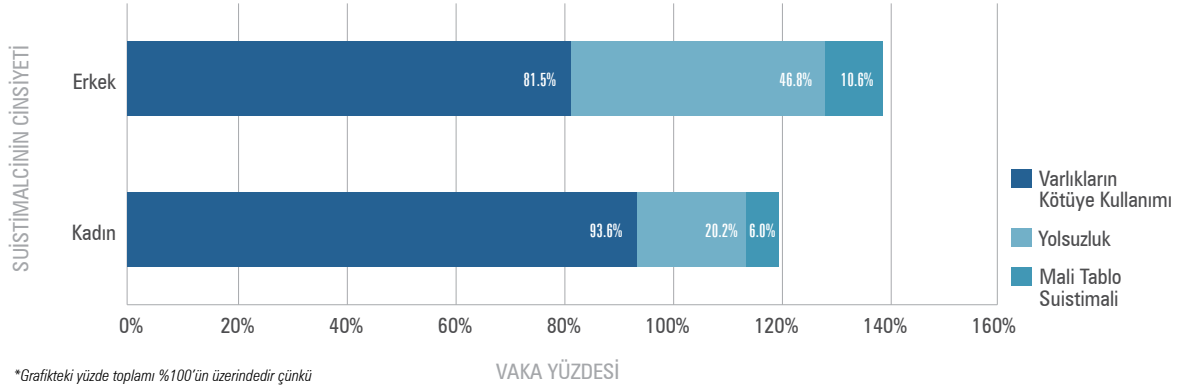


Şekil 61: Suistimalcinin Konumu — Cinsiyet Dağılımına Göre Medyan Kayıp Tutarı



Medyan kayıplardaki farklılığın olası bir nedeni, erkeklerin kadınlara kıyasla çok daha yüksek bir oranda yolsuzluk ve mali tablo suistimali suçu işleme eğiliminde olmaları olabilir. Şekil 62’de, erkekler tarafından işlenen suistimal suçlarının neredeyse yarısının yolsuzluk ve %11’inin mali tablo suistimali içerdiğini görürüz. Buna karşın, kadınlar vakaların sadece %20’sinde yolsuzluk ve %6’sında mali tablo suistimali suçu işledi. Yolsuzluk ve mali tablo suistimali, varlıkların kötüye kullanımına kıyasla genellikle daha yüksek kayıplara yol açtığından, bu durum erkeklerin ve kadınların yol açtığı medyan kayıplardaki farklılığı açıklayabilir. Öte yandan, erkeklerin kadınlara kıyasla neden daha çok yolsuzluk ve mali tablo suistimali suçu işleme eğiliminde oldukları açık değildir.

Şekil 62: Cinsiyet Dağılımına Göre Suistimal Türlerinin Gerçekleşme Sıklığı

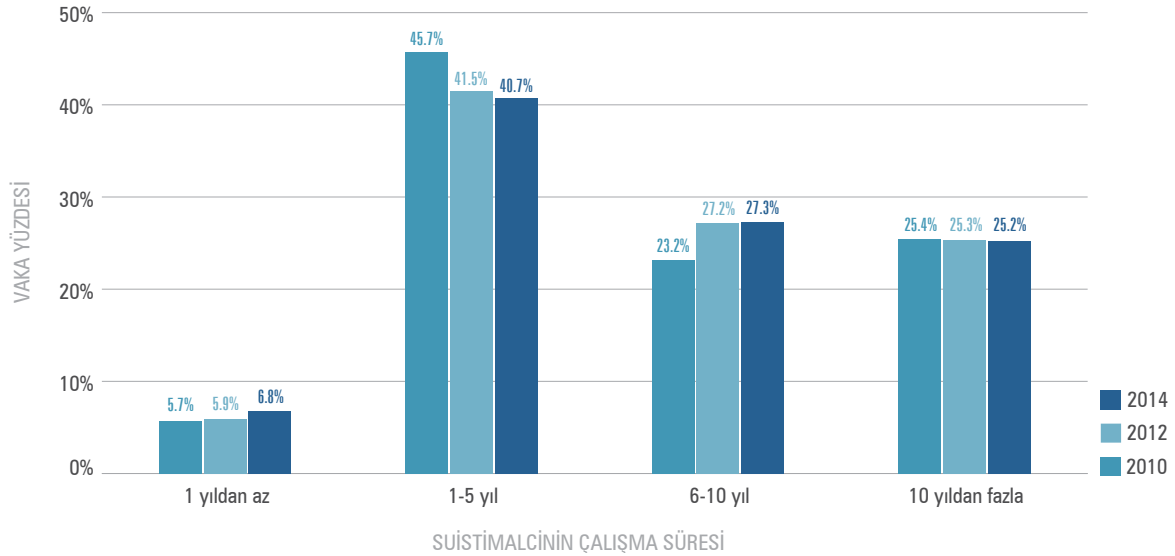


*Grafikteki yüzde toplamı %100’ün üzerindedir çünkü bazı vakalar birden fazla suistimal türü arasında sayılmıştır.

Suistimalcinin Deneyim Süresi

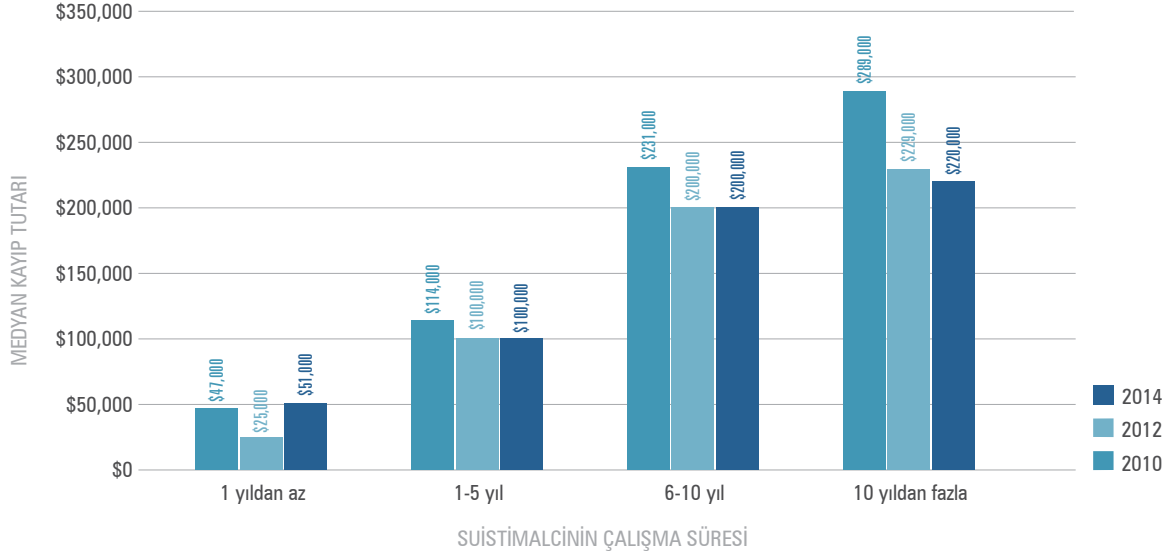
Çalışmamızdaki suistimalcilerin mağdur kuruluştaki görev sürelerine göre dağılımı Şekil 63'te gösterilmekte, buna göre verilerin 2010 ve 2012 verilerimizle tutarlı kaldığı görülmektedir. Suistimalcilerin çoğunluğu (%41), suç işlediklerinde hedef kuruluşlarında bir ila beş yıldır çalışıyordu. Suistimalcilerin %7'den azı mağdur kuruluşta istihdamlarının ilk yılı içinde suistimal suçu işledi. Öte yandan, ilk yıl grubundaki suistimalcilerin geçmişte suistimalle ilişkili mahkûmiyete sahip olma olasılığı üç kat daha fazlaydı (en az bir yıllık görev süresi olan %4'e karşı, ilk yıl içinde suistimal yapanların %15'inin geçmişte mahkûmiyeti vardı) ve geçmişte suistimal suçlamasıyla karşı karşıya kalma fakat mahkûm olmuş olmama olasılıkları iki kat daha fazlaydı (ilk yıl içinde suistimal yapanlar için %14'e kıyasla, en az bir yıllık görev süresi olanlar için %7). Buna göre, ilk yıl içinde suistimal yapanlar "yırtıcı çalışanlar," yani işvereni dolandırmak amacıyla işe girenlerdir. Öte yandan, Şekil 64'te gösterildiği gibi, bu grup daha uzun görev süresi olanlara kıyasla çok daha düşük medyan kayıplara neden oldu.

Şekil 63: Suistimalcinin Deneyim Süresi - Sıklık



Bir suistimalcinin işvereniyle çalıştığı süre ile suistimalin boyutu arasında genellikle güçlü bir korelasyon vardır. Şekil 64, suistimalcinin deneyim süresi arttıkça, medyan kaybın da istikrarlı bir şekilde arttığını göstermektedir. Görev süresinin suistimal kaynaklı kayıpları etkilemesinin çeşitli nedenleri vardır. Bir kuruluş için uzun zamandır çalışan bireyler, meslektaşlarının ve amirlerinin güvenini kazanabilir ve böylelikle işleri gerektiği kadar incelenmeyebilir. Uzun süreli çalışanlar, kuruluşun suistimalle mücadele kontrollerine ve bu kontrollerdeki boşluklara aşına olabilir. Üstelik şirketlerinde üst düzeylere yükselebilir.

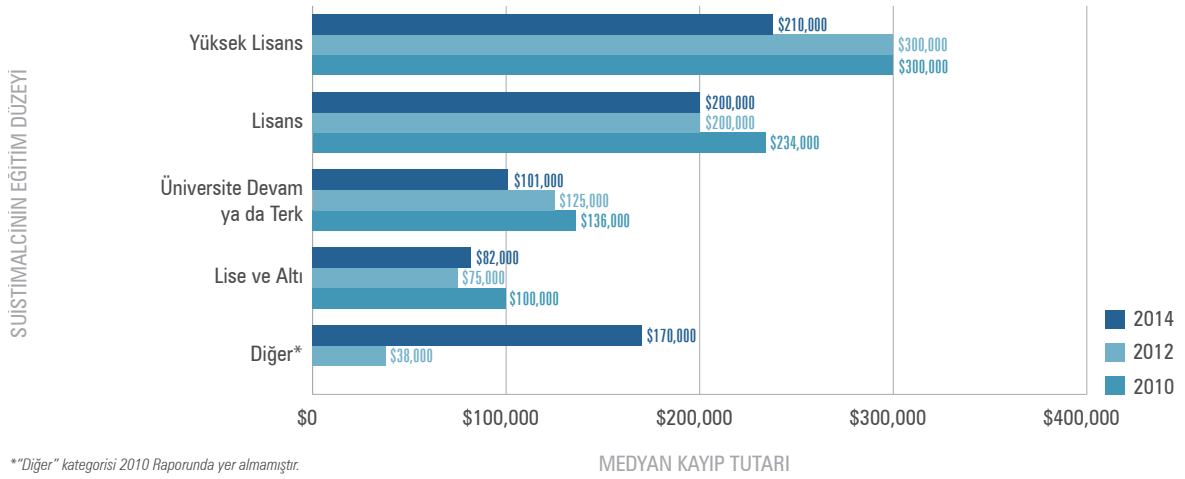
Şekil 64: Suistimalcinin Deneyim Süresi - Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

Şekil 65'te gösterildiği gibi, üniversite mezunu olan suistimalciler, kısmi üniversite eğitimi olanlardan iki kat fazla, lise mezunu veya daha az eğitimlilerden iki buçuk kat fazla medyan kayba yol açtı. Kaybı öngörmede eğitimin ikincil bir etken olduğunu düşünüyoruz. Üst düzey personel genellikle daha eğitimlidir ve bu kişilerin dâhil olduğu suistimal türlerinin daha pahalıya mal olmasının nedeni eğitimleri değil, çalıştıkları kuruluştaki yetki düzeyleridir. Örneğin, çalışmamızdaki işyeri sahibi/üst düzey yönetici suistimalcilerin %66'sının, ne üniversite ne lisansüstü derecesi vardı. Yöneticiler içinde bu oran %51, çalışanlarda %26 idi. Öte yandan, daha eğitilmiş suistimalcilerin suistimallerde kendilerine yardımcı olabilecek daha çok teknik bilgi ve beceriye sahip olmaları da olasıdır.

Şekil 65: Suistimalcinin Eğitim Düzeyi - Medyan Kayıp Tutarı



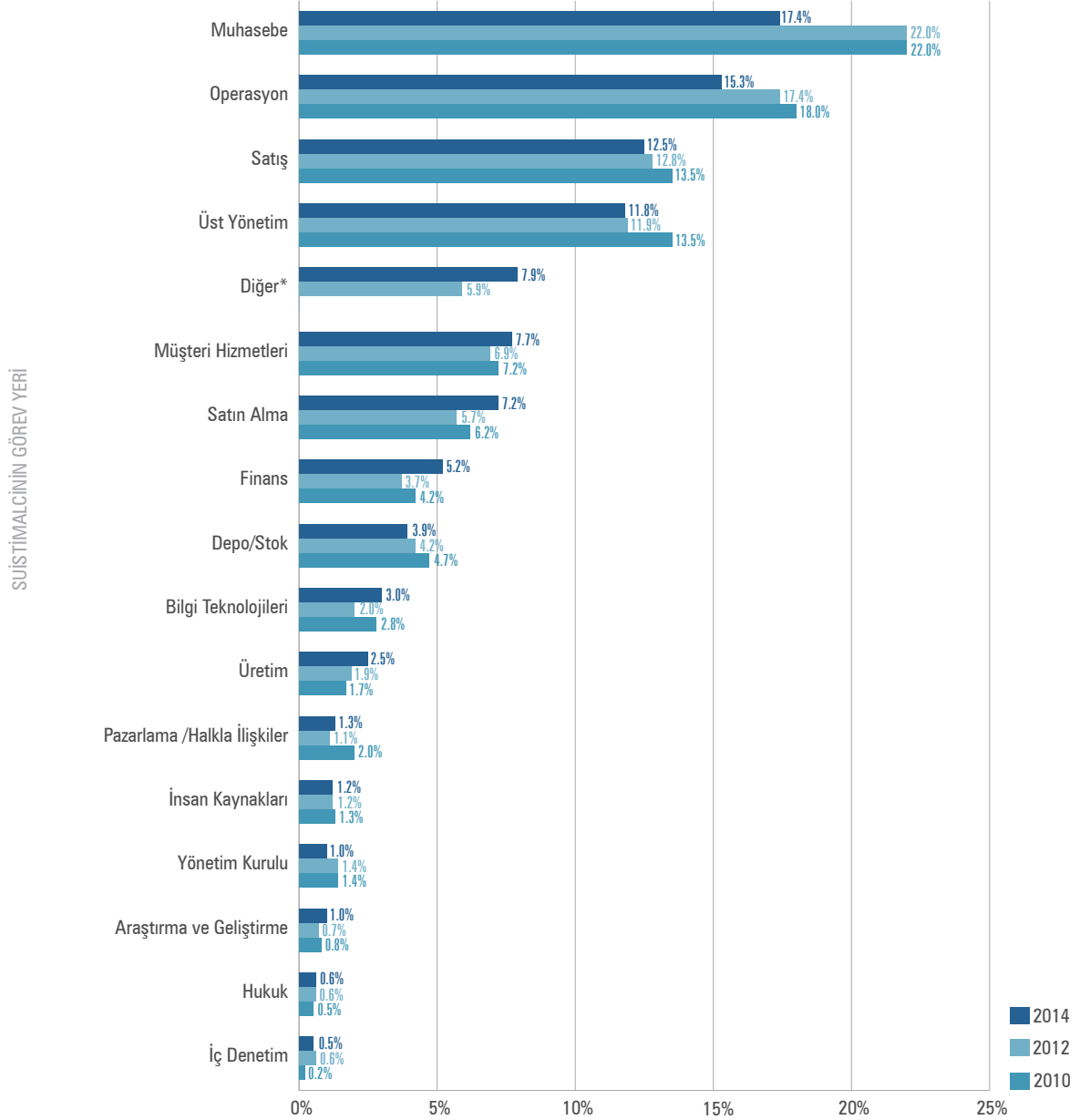
**"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

MEDYAN KAYIP TUTARI

Suistimalcinin Görev Yeri

Şekil 66, suistimalcilerin çalıştığı bölümleri göstermektedir. Tüm vakaların %5'i veya daha fazlasına tekabül eden yedi bölüm bulunmaktadır: muhasebe, operasyon, satış, üst düzey yönetim, müşteri hizmetleri, satın alma ve finans. Bu yedi bölümün tamamı çalışmamızdaki tüm suistimallerin %77'sinden sorumluydu. Suistimal oranının en yüksek olduğu bölüm muhasebeydi, fakat 2014 çalışmamızda muhasebe personeli tarafından işlenen suistimal düzeyi (%17), önceki iki raporumuzda bulduğumuzdan çok daha düşüktü. Öte yandan, finans bölümündeki suistimallerin tüm vakaların en az %5'ine denk geldiği ilk çalışmamız budur.

Şekil 66: Suistimalcinin Görev Yeri - Sıklık



*"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

VAKA YÜZDESİ

Bölümler medyan kayba göre sıralandığında, en büyük suistimal suçlarının üst düzey yöneticiler tarafından işlendiği görülmektedir (Şekil 67). Bu şaşırtıcı değildir, çünkü bu grup genellikle bir kuruluştaki en yüksek yetkiye sahiptir. Her biri vakaların en az %5'ine denk gelen yedi bölüm içinde, finans bölümü ikinci en yüksek medyan kayba yol açmıştır. Bunu satın alma, muhasebe, operasyon, satış ve müşteri hizmetleri izlemiştir.

Şekil 67: Suistimalcinin Görev Yeri (Medyan Kayıp Tutarına Göre Sıralanmıştır)

Görev Yeri	Vaka Sayısı	Yüzde	Medyan Kayıp Tutarı
Üst Yönetim	156	11.8%	\$680,000
Yönetim Kurulu	13	1.0%	\$500,000
Finans	69	5.2%	\$500,000
Depo/Stok	52	3.9%	\$245,000
Satın Alma	95	7.2%	\$166,000
Pazarlama/Halkla İlişkiler	17	1.3%	\$160,000
Üretim	33	2.5%	\$150,000
Muhasebe	230	17.4%	\$150,000
Diğer	105	7.9%	\$100,000
Operasyon	203	15.3%	\$100,000
İnsan Kaynakları	16	1.2%	\$94,000
Satış	166	12.5%	\$80,000
Müşteri Hizmetleri	102	7.7%	\$54,000
Araştırma ve Geliştirme	13	1.0%	\$50,000
Bilgi Teknolojileri	40	3.0%	\$50,000
Hukuk	8	0.6%	\$44,000
İç Denetim	7	0.5%	\$25,000

Suistimalcinin Görev Yeri Dağılımına Göre Suistimal Türleri

Şekil 68, bildirilen vakaların en az %5'ine denk gelen, her bölümdeki en yaygın suistimal türlerini gösteren bir ısı haritasıdır. Her bölüm için en yüksek riskli suistimal türleri kırmızı, orta riskli türler turuncu ve görece düşük riskli türler sarı ile renklendirilmiştir. Yolsuzluk suistimalleri her bölüm için yüksek riskli olmakla beraber özellikle satın alma bölümünde (vakaların %74'ü) ve üst yönetimde (vakaların %52'si) yüksek risk oluşturmaktadır.

Şekil 68: Suistimalcinin Görev Yeri Dağılımına Göre Suistimal Türleri

Görev Yeri/ Suistimal Türü	Muhasebe	Operasyon	Satış	Üst Yönetim	Müşteri Hizmetleri	Satın Alma	Finans
Vaka	230	203	166	156	102	95	69
Fatura Suistimali	31.3%	22.2%	9.6%	35.9%	10.8%	25.3%	26.1%
Nakit Hırsızlığı	19.1%	8.4%	3.6%	7.7%	17.6%	1.1%	10.1%
Nakit Mevcudu Çalma	18.7%	15.8%	10.2%	9.0%	24.5%	4.2%	14.5%
Yazarkasa Ödemeleri	3.0%	3.9%	4.2%	2.6%	4.9%	1.1%	2.9%
Çek Tahrifati	35.7%	4.4%	3.0%	10.9%	3.9%	3.2%	24.6%
Yolsuzluk	22.2%	37.9%	29.5%	51.9%	24.5%	73.7%	31.9%
Harcama Suistimali	15.7%	14.8%	10.2%	26.9%	7.8%	6.3%	13.0%
Mali Tablo Suistimali	8.3%	4.9%	9.6%	26.3%	1.0%	4.2%	17.4%
Nakdi Olmayan	7.8%	19.7%	24.1%	21.2%	20.6%	21.1%	17.4%
Bordro Suistimali	18.7%	3.9%	6.0%	15.4%	6.9%	2.1%	11.6%
Aşırma	18.3%	13.3%	15.7%	10.9%	15.7%	2.1%	5.8%



Suistimalcinin Adli Sicil ve İş Geçmişi

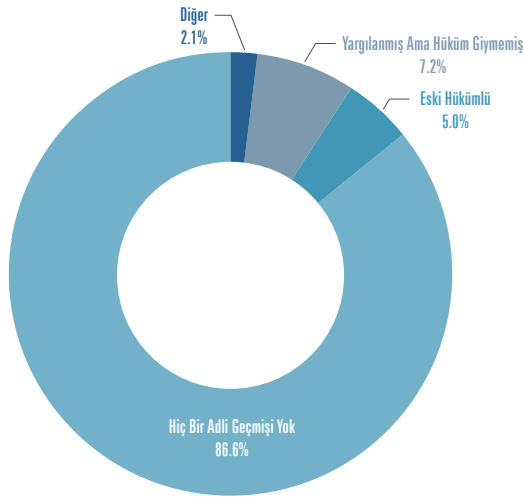
Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi

Çalışmamızdaki suistimalcilerin sadece %5'i çalışmamızdaki suçları işlemeyen önce suistimalle ilişkili bir suçtan mahkûm olmuştur (Bkz. Şekil 69). Bu durum, suistimalcilerin genellikle %8'inden azının eski bir mahkûmiyeti olduğunu gösteren geçmiş verilerimizle örtüşmektedir. İlginç bir şekilde, adli sicil kayıtlarında mahkûmiyeti olan suistimalcilerle olmayanları karşılaştırdığımızda, suistimalcilerinin boyutunda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Adli sicil kayıtlarında mahkûmiyeti olanların yol açtığı medyan kayıp 154.000 dolar iken daha önce hiçbir şeyle suçlanmamış ya da mahkûm olmamışların yol açtığı medyan kayıp 153.000 dolar olarak tespit edilmiştir.

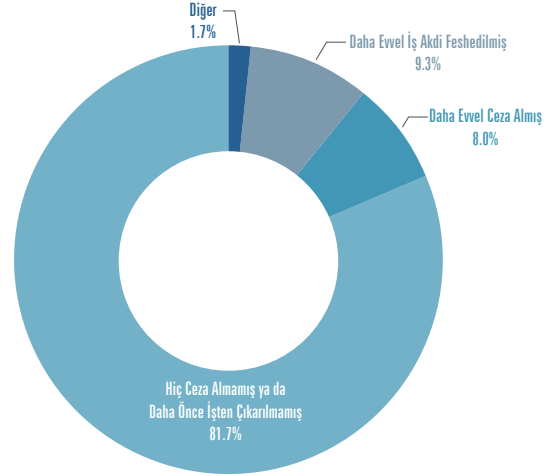
Suistimalcinin İş Geçmişi

Eski mahkûmiyetler hakkında veri toplamaya ek olarak katılımcılara suistimalcilerin çalışmamızda bildirilen suçlardan önce suistimalle ilişkili bir eylem nedeniyle cezalandırılıp cezalandırılmadıklarını ya da işten atılıp atılmadıklarını sorduk. Bu soruya sadece 710 katılımcı cevap verebildi. Öte yandan, cevap verenlerden aldığımız bilgiye göre, suistimalcilerin %9'undan biraz fazlası geçmişte işten çıkarılmış ve %8'i suistimalle ilişkili bir eylem nedeniyle cezalandırılmıştı. Esasen, geçmişte cezalandırılan ya da işine son verilenler, işveren disiplin kaydı olmayanlara göre çok daha düşük kayıplara yol açmıştır. Geçmişte işine son verilenlerin yol açtığı medyan kayıp 125.000 dolar ve geçmişte cezalandırılanların yol açtığı medyan kayıp 109.000 dolar iken hiç cezalandırılmamış ya da işine son verilmemişlerin yol açtığı medyan kayıp 200.000 dolar olarak tespit edilmiştir.

Şekil 69: Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi



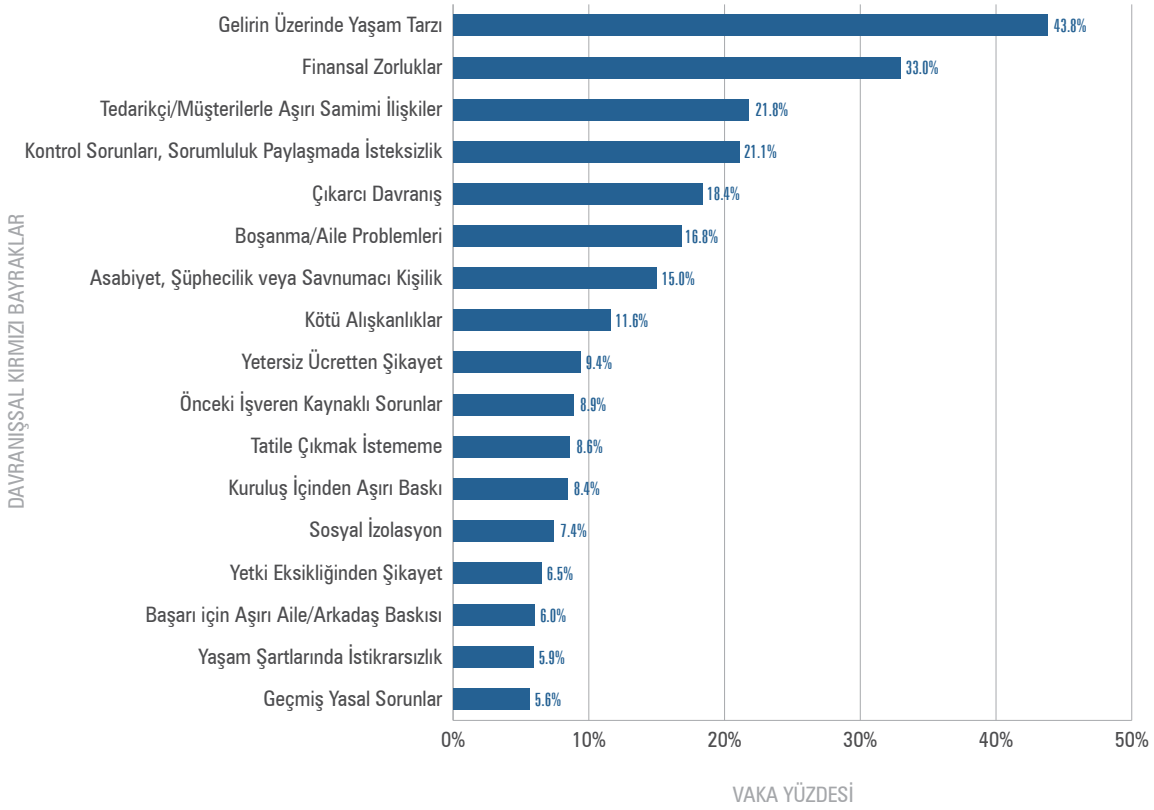
Şekil 70: Suistimalcinin İş Geçmişi



Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Çalışma katılımcılarımıza faillerin suistimalleri tespit edilmeden önce varsa hangi ortak davranışsal belirtiler sergilediklerini sorduk. Genelde, vakaların %92'sinde en az bir kırmızı bayrak tespit edilirken %64'ünde suistimalci iki ya da daha fazla davranışsal kırmızı bayrak sergiledi. Şekil 71 bu kırmızı bayrakların dağılımını göstermektedir. Suistimalcilerin yaklaşık %44'ü suistimal devam ederken kazandığından çok harcıyor, %33'ü bilinen mali zorluklar yaşıyordu. Diğer yaygın kırmızı bayraklar; bir bayi ya da müşteriyle olağandışı şekilde yakın ilişki (%22), kontrol sorunları veya sorumluluk paylaşmada isteksizlik sergilemek (%21), uyanıkça veya ilkesiz davranışlar içeren genel bir "çıkarıcılık" hali (%18) ve yakın zamanlı bir boşanma veya aile sorunlarıdır (%17). Bu altı kırmızı bayrak son üç çalışmamızın her birinde görülen en yaygın davranışsal belirteçlerdi. Çalışmalarımızın her biri birbirinden tamamen farklı suistimal ve suistimalci vakaları içerse de, genel olarak, davranışsal kırmızı bayrakların yıldan yıla dağılımı büyük ölçüde tutarlı bir eğri izlemiştir.

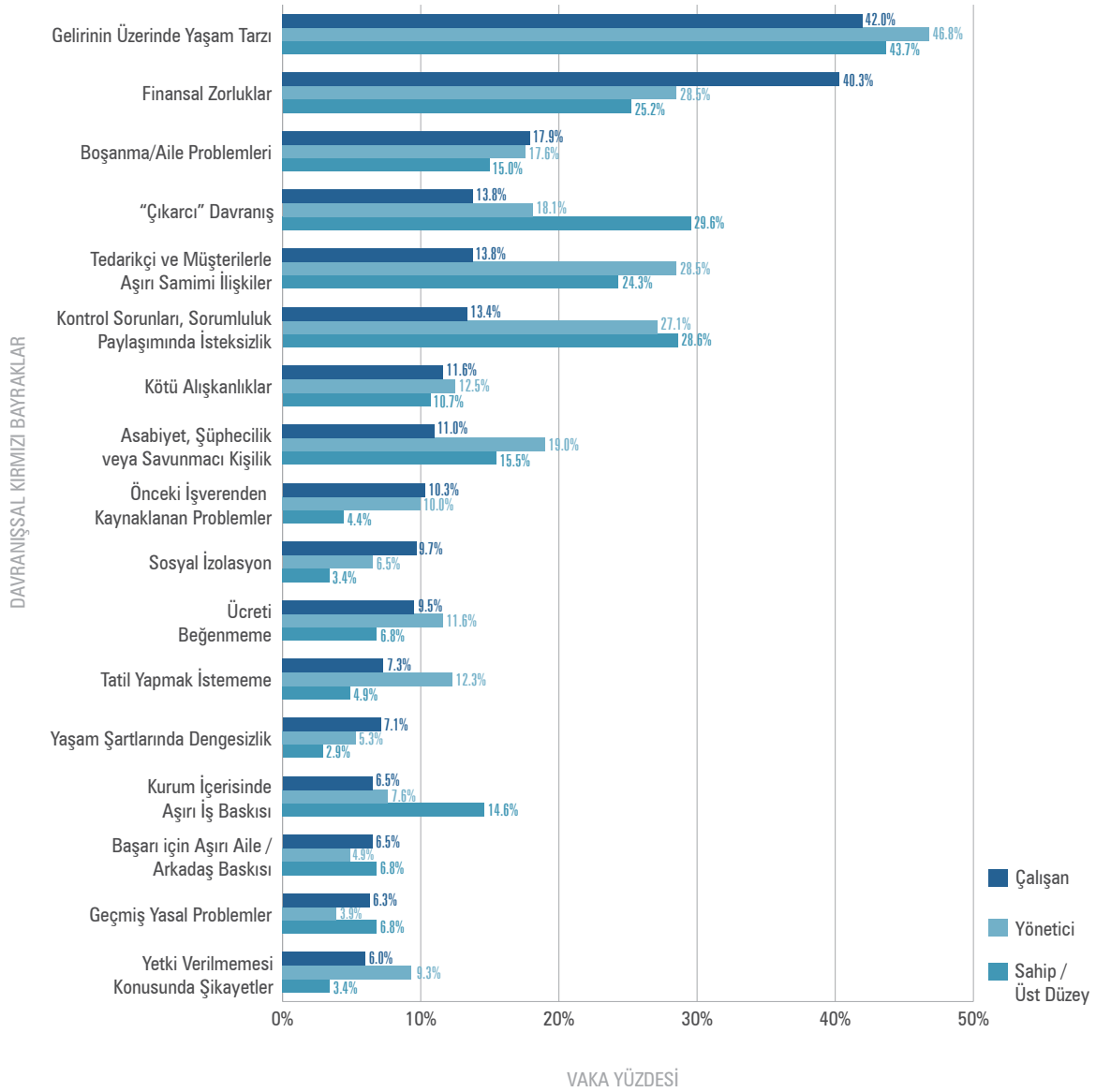
Şekil 71: Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar



Suistimalcinin Konumu Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Şekil 72, mağdur kuruluşta suistimalcinin konumu açısından davranışsal kırmızı bayrakların dağılımını göstermektedir. Bu analiz, iş suistimaline yol açan baskı ve motivasyonların suistimalcinin yetki düzeyine göre nasıl değişebildiğine dair ipuçları sağlar. Örneğin, benzerlerine göre, çalışan düzeyindeki suistimalciler, suistimal devam ederken çok daha fazla mali zorluk belirtisi gösterme eğilimindedir. Diğer yandan; şirket sahipleri ve yöneticiler çalışanlara göre daha çok çıkarıcı tavır sergileme, bayi veya müşterilerle olağandışı yakın ilişkilere ve kontrol sorunlarına sahip olma eğilimindedir. Çalıştıkları kuruluşlarda aşırı baskı gören şirket sahibi ve yönetici suistimalcilerin oranının da çok daha yüksek olduğunu gözlemlemekteyiz.

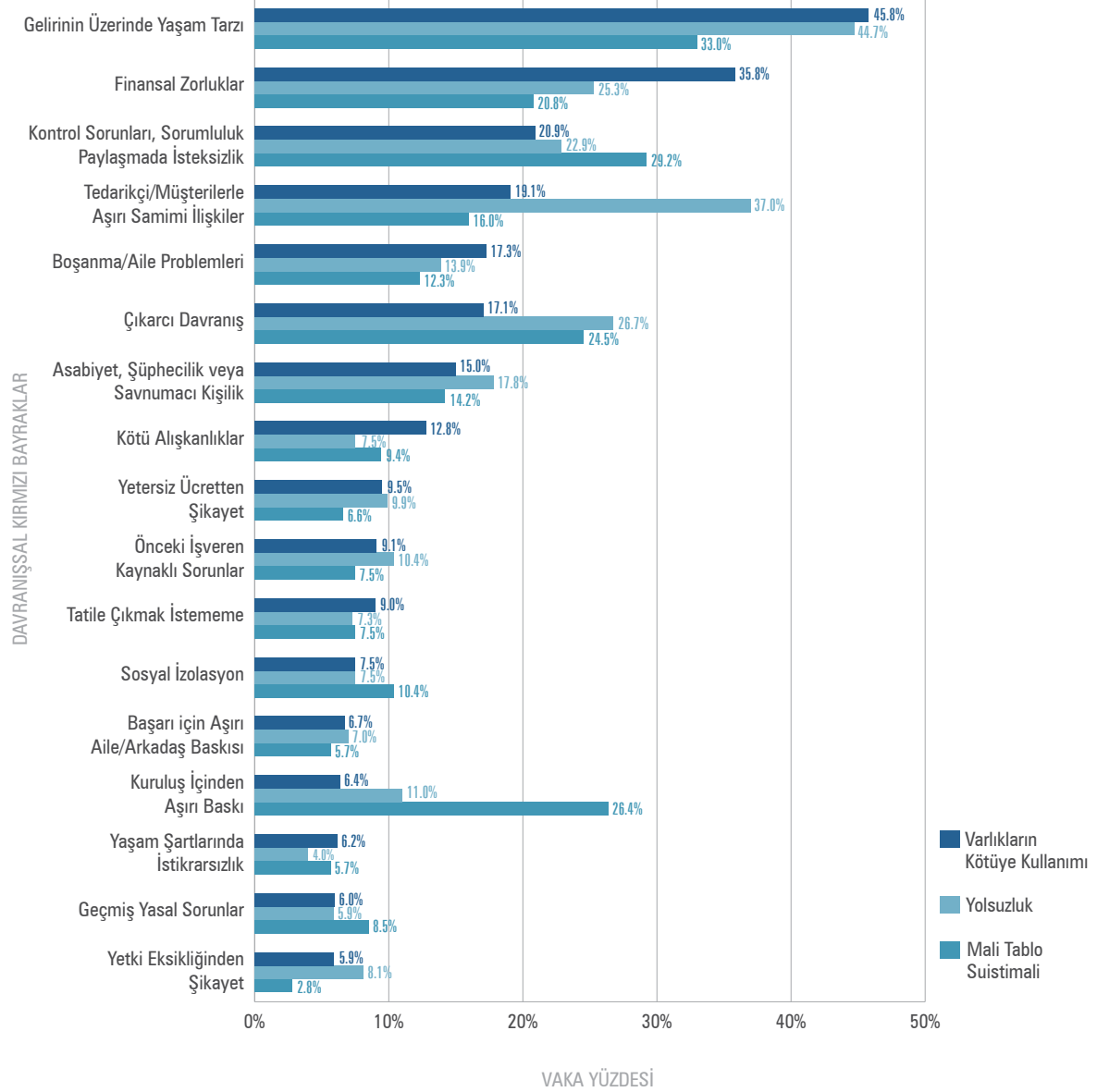
Şekil 72: Suistimalcinin Konumu Açısından Kırmızı Bayraklar



Suistimal Türüne Göre Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Şekil 73, işlenen suistimal suçuna göre davranışsal kırmızı bayrakların bir analizi sunmaktadır. Mali tablo suistimali suçlu işleyen bireylerin aşırı kurumsal baskı altında olma olasılığı yolsuzluk veya varlıkların kötüye kullanımı suistimallerine karşılarına göre çok daha yüksektir. Buna karşın, beklendiği üzere, yolsuzluğa karşı suistimalcilerin bir bayi veya müşterisiyle olağandışı yakın ilişkiye sahip olma eğilimi çok daha fazladır.

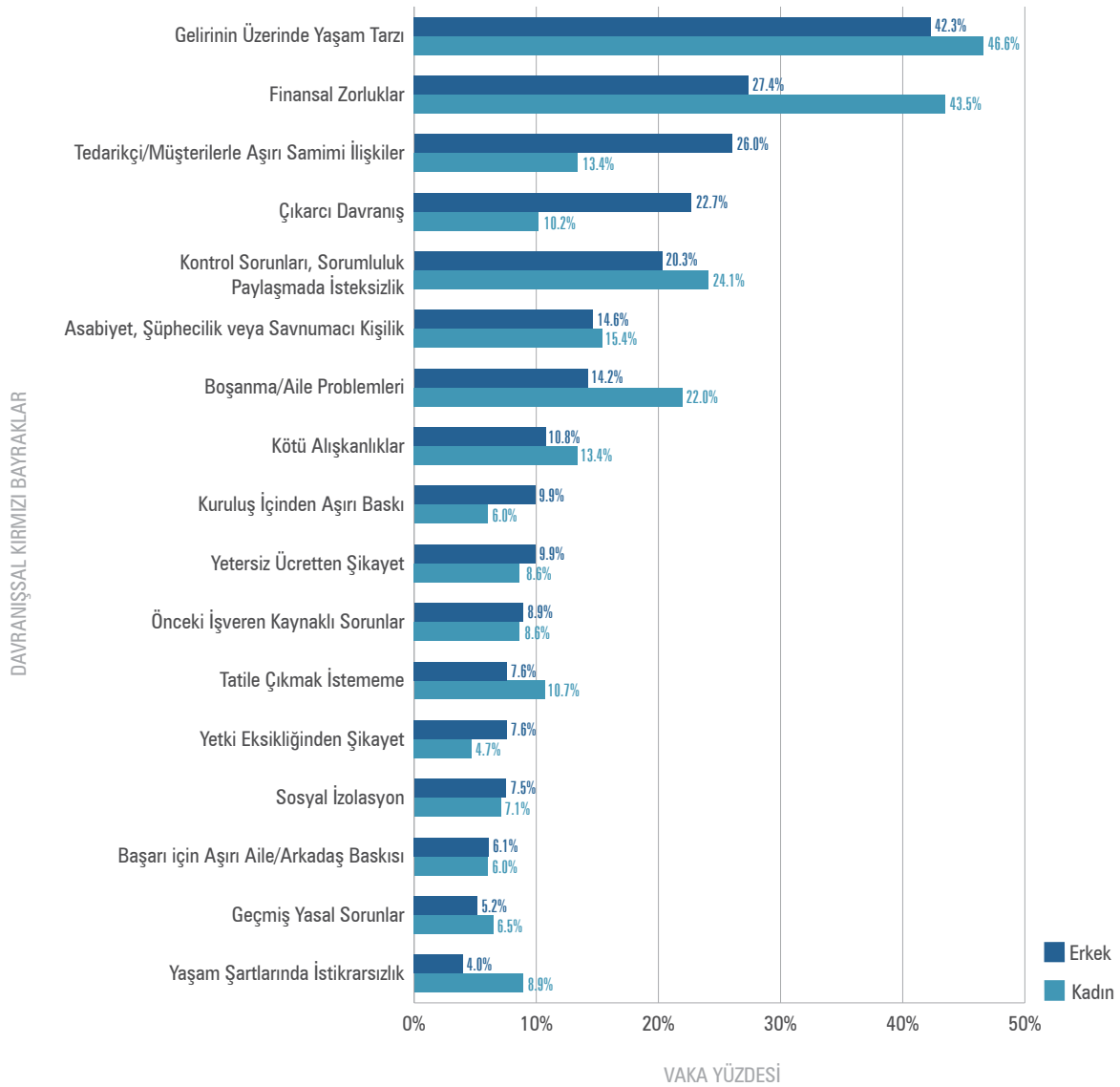
Şekil 73: Suistimal Türü Açısından Kırmızı Bayraklar



Cinsiyet Dağılımı Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Sayfa 51'deki Şekil 61'de belirtildiği gibi, iki grup birbirine benzer yetki düzeyine sahip olsa da erkekler kadınlardan çok daha yüksek oranda suistimal kaynaklı kayba yol açmaktadır. Bu çelişki nedeniyle, erkek ve kadın suistimalcilerin acaba farklı nedenler için mi suistimal suçu işlediğini veya suistimal türleri sırasında farklı davranışsal ipuçları mı sergilediğini merak ettik. Şekil 74, suistimalcinin cinsiyetine göre davranışsal kırmızı bayrakların dağılımını göstermektedir. Bu veri, kadınların mali zorluk içindeyken, boşanma sürecinde veya diğer ailevi sorunlarda ya da yaşam koşullarında istikrarsızlık durumlarında (sık iş veya ikamet değişiklikleri, vb.) erkeklerden çok daha fazla suistimal suçu işlemeye meyilli olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın, erkek suistimalciler kuruluş dışından kimselerle olağandışı şekilde yakın ilişki kurmaya veya çıkarıcı davranışlar sergileme eğilimlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu kırmızı bayraklar yolsuzluk ve mali tablo suistimallerinde varlıkların kötüye kullanımı suistimallerine göre daha yaygındır. Sayfa 51'deki Şekil 62'de belirtildiği gibi, erkekler yolsuzluk ve mali tablo suistimali suçlarını kadınlardan çok daha yüksek oranda işlemeye eğilimlidir.

Şekil 74: Cinsiyet Dağılımı Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar



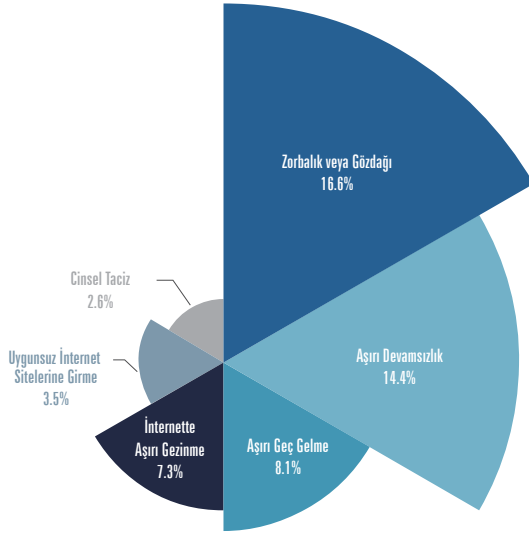
Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar

Davranışsal kırmızı bayraklara ek olarak, katılımcılara araştırdıkları suistimalcilerin suçlarını işlerken ya da işlemeyen önce işyerlerinde suistimal dışı konularda görevlerini kötüye kullanıp kullanmadıklarını sorduk. İş suistimali ve diğer uygunsuz işyeri davranışları arasında ilişki olup olmadığını görmek istedik. Bu soruya 908 cevap aldık. Cevapları oluşturan vakaların %38'inde, suistimalci Şekil 75'te gösterilen uygunsuz davranışların en az birini sergilemişti. En yaygın suistimal dışı istismar, çalışmamızdaki suistimalcilerin altıda birinin sergilediği zorbalık veya gözdağı idi. Vakaların diğer %14'ü işe aşırı derecede devamsızlık yapanlardı. Vakaların %5'inden azı cinsel tacizde bulunmuş ya da ofiste uygunsuz internet sitelerini (pornografi veya yasadışı kumar gibi) ziyaret etmiş olanlardı.

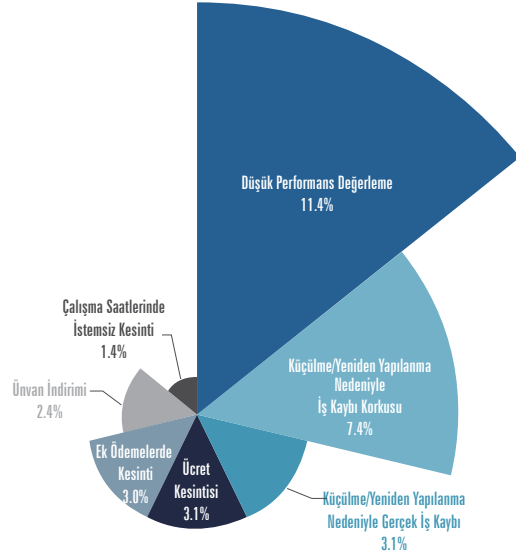
İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar

Çalışma katılımcılarına suistimalcilerin işini kaybetme korkusu, ödeme kesintileri veya görev düzeyinde indirim gibi insan kaynakları ilişkili olaylar yaşayıp yaşamadıklarını sorduk. Bu koşullar bireyin iş suistimaline yol açabilecek mali baskı yaşamamasına yol açabilir veya suistimalcinin yaptığı şeyi gerekçelendirebilmesini sağlayabilir. Bu soruya 1.000'in biraz üzerinde cevap aldık. Bu cevapları oluşturan vakaların %25'inde suistimalci suistimal başlamadan hemen önce veya devam ederken İK'ya ilişkin bir olay yaşamıştı. Şekil 76'da gösterildiği gibi, en yaygın İK'ya ilişkin kırmızı bayrak tüm vakaların %11'inde meydana gelen zayıf performans değerlendirmesiydi. İş suistimalcilerinin %7'si şirket küçülmesi veya yeniden yapılanması nedeniyle işini kaybetme korkusu yaşamıştı.

Şekil 75: Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar



Şekil 76: İK'ya İlişkin Kırmızı Bayraklar



Vaka Sonuçları

Katılımcılara savcılığa intikal ettirilen vakalar, takip eden hukuk davaları ve kayıpların tazmin edilmesi dâhil olmak üzere suistimal inceleme sonuçlarını sorduk.

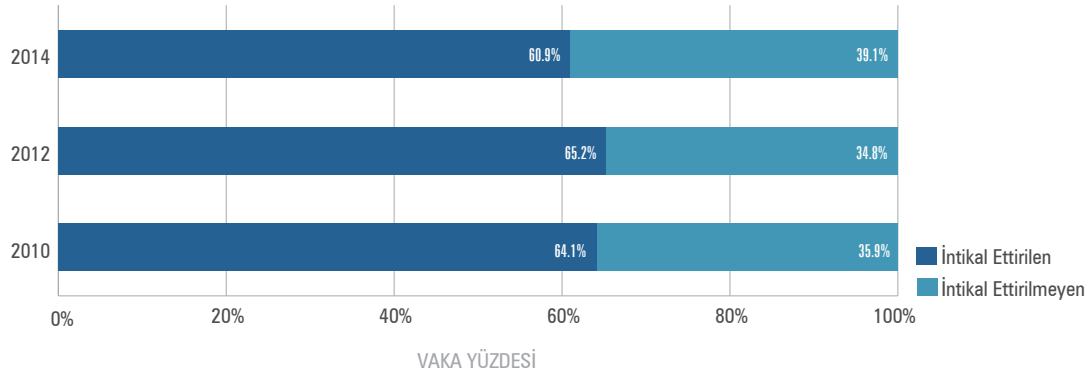
Cezai Kovuşturmalar

Bildirilen vakaların büyük çoğunluğu (%61) kovuşturulmak üzere savcılığa intikal ettirilmiş olup, bu oran 2012 yılına göre %4 dolayında düşüş göstermiştir. Cezai kovuşturma yapılmak üzere ihbar edilen vakalar için medyan kayıp 200.000 dolar iken, ihbar edilmeyen vakalar için medyan kayıp 75.000 dolar tutarında tespit edilmiştir. Bu bulgular 2012 verileriyle neredeyse aynıdır. (Sırasıyla 200.000 dolar ve 76.000 dolar).



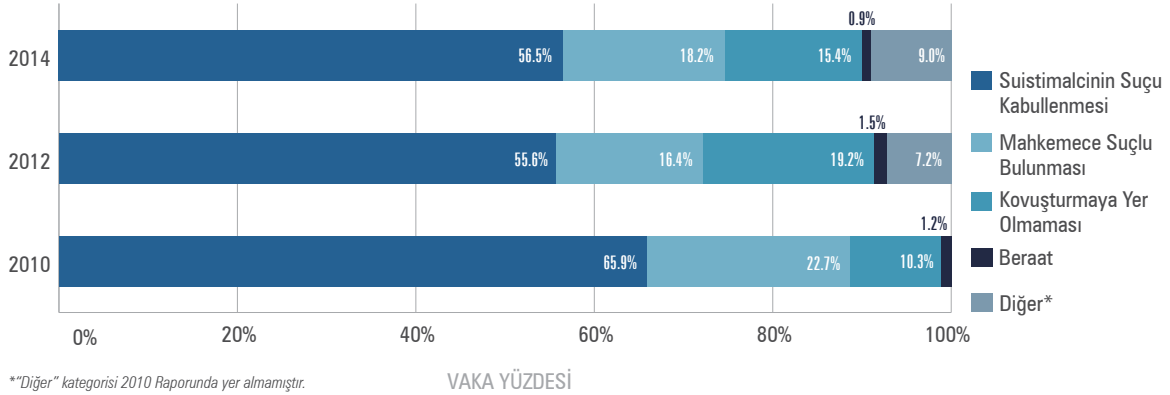
Çalışmamızdaki vakaların çoğu, cezai kovuşturma için **savcılığa intikal ettirilmiş-tir**. İntikal ettirilen vakalar için medyan kayıp 200.000 dolar iken, intikal ettirilmeyen vakalar 75.000 dolar tutarında medyan kayba sahipti.

Şekil 77: Savcılığa İntikal Ettirilen Vakalar



Savcılığa intikal ettirilen vakaların çoğu araştırmamız esnasında neticelenmemiştir; ancak biz, katılımcıların belli bir netice bildirebildikleri 324 vakanın sonuçlarını analiz ettik. Suçun itirafı/sessiz kalma hali ile duruşmadaki hükümler birlikte dikkate alındığında, çalışmamızdaki katılımcıların %75'i kendi vakalarındaki suistimalcilerin suçlu bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bildirilen kovuşturmalardan sadece %1'i beraatla neticelenmiştir.

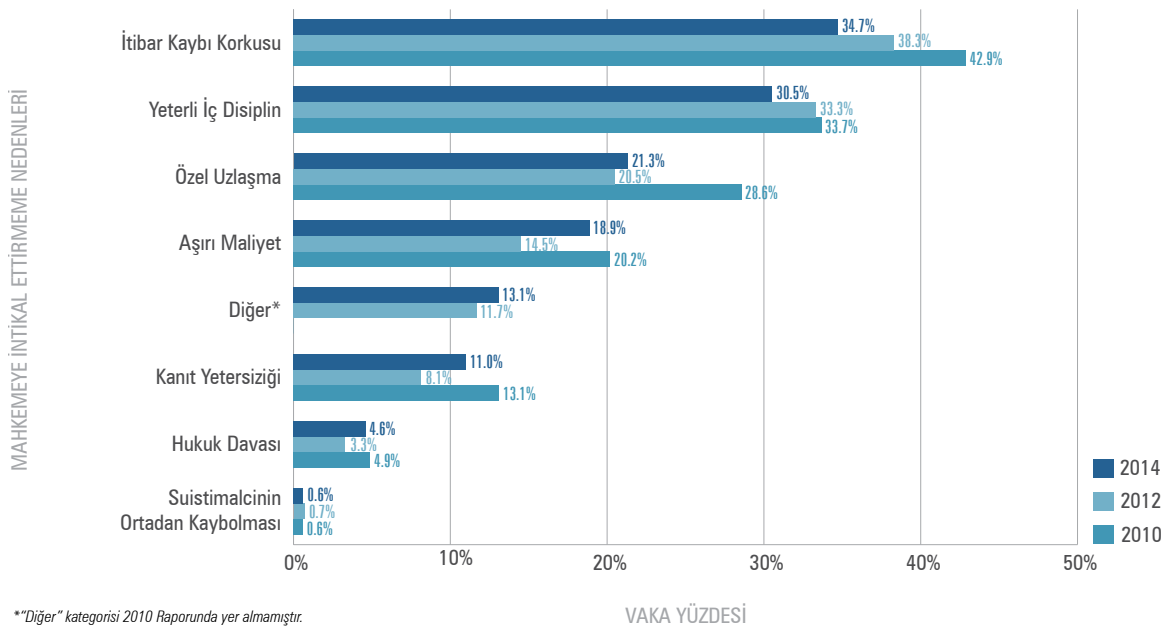
Şekil 78: Savcılığa İntikal Eden Vakaların Sonuçları



**"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

Kurumların, iş suistimali vakalarını savcılığa intikal ettirmemelerinin pek çok sebebi vardır. Son üç raporumuzda da, savcılığa intikal ettirmeme kararının en yaygın nedenlerinin itibar zedelenmesinden korkulması, kurum içinde verilen cezanın yeterli görülmesi, suistimalciyle özel uzlaşmaya gidilmesi ve cezai kovuşturmanın çok pahalıya mal olacağına düşünülmesi olarak tespit edilmiştir. Ancak, ilk iki sıradaki nedenlerden itibarın zedelenmesi korkusu ve kurum içinde verilen cezanın yeterli görülmesi, son üç rapor boyunca sürekli azalmıştır (sırasıyla %43'ten %35'e ve %34'ten %31'e).

Şekil 79: Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri

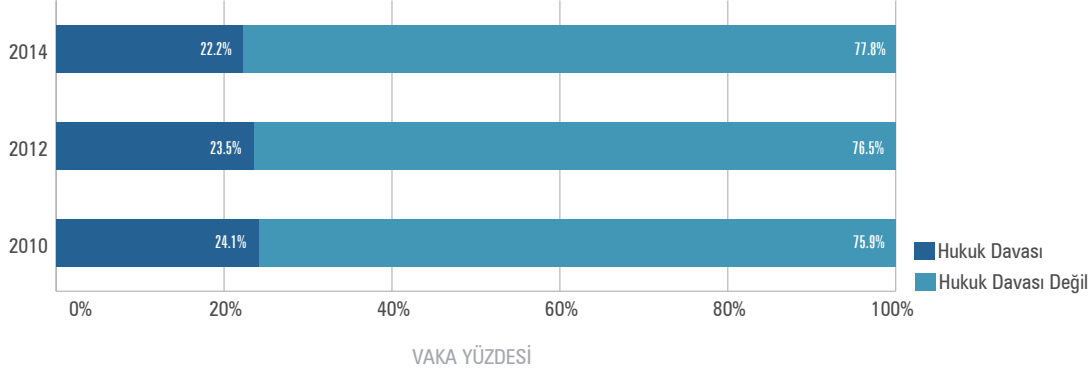


**"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

Hukuk Davaları

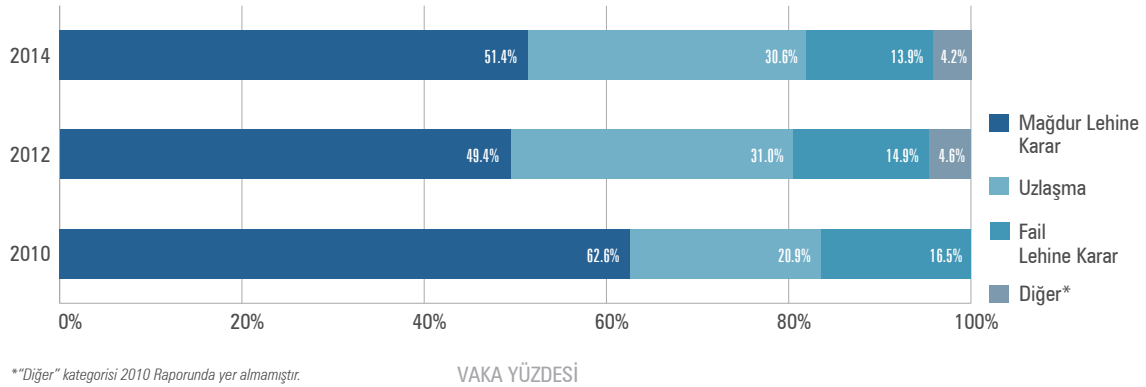
Şekil 80, suistimalci aleyhine hukuk davası açılan vakaların oranını göstermektedir. Bu konudaki veri son üç çalışmamız boyunca tutarlı seyretmiştir. Suistimal mağduru kurumların dörtte birinden azı kendilerini dolandıran suistimalciler aleyhine dava açmışlardır.

Şekil 80: Hukuk Davası ile Sonuçlanan Vakalar



Hukuk davası açılmış vakalar için katılımcılara davaların sonuçlarını sorduk. Pek çok vaka çalışmamız esnasında henüz neticelenmemiş olmakla birlikte, sonuçları tarafımıza iletilen 72 vaka Şekil 81’de gösterilmiştir. Suistimal mağdurları açtıkları davaların yarısından biraz fazlasında kendi lehlerine bir hüküm elde edebilmiş ve diğer %31’i davalıyla uzlaşma yoluna gitmiştir. Davalı suistimalcilerden sadece %14’ü kendi lehlerinde bir hüküm elde edebilmiştir.

Şekil 81: Hukuk Davalarının Sonuçları

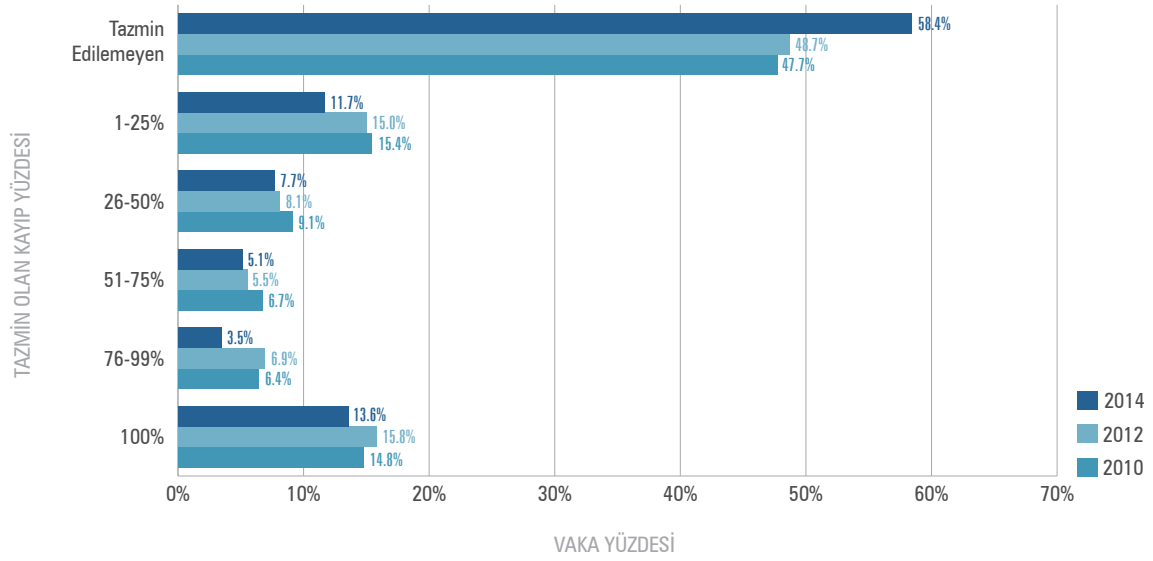


*"Diğer" kategorisi 2010 Raporunda yer almamıştır.

Kayıp Tazmini

Her ne kadar bir suistimal vakasından doğan zararların tazmini suistimal incelemesi tamamlandıktan sonra yıllarca sürebilse de, katılımcılara anketimizin yapıldığı tarih itibarıyla suistimal mağduru kurumun zararının yüzde kaçını tazmin edebildiğini sorduk. “Hiç tazmin edilemedi” geçmiş yıllardaki anketlerimize verilen en yaygın cevaptı. Bu sene, söz konusu rakamda önemli bir artış olduğunu gördük. 2014’te bildirilen vakaların %58’inde mağdur kurum hiç zarar tazmini yapamamışken, 2012’de bu oran %49’dur. Anket tarihimiz itibarıyla mağdur kurumlardan yalnızca %14’ü zararlarının tamamını tazmin edebilmiştir.

Şekil 82: Mağdur Kuruluşların Kayıp Tazmini



Yöntem

2014 *İş Suistimali ve İstismar Üzerine Uluslara Raporu*, Ekim 2013-Aralık 2013 arasında 34.615 Suistimal İnceleme Uzmanına (CFE) açılan çevrimiçi bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Anketin bir parçası olarak, katılımcılardan araştırdıkları en büyük suistimal vakasını ayrıntısıyla yazmaları istendi. Ayrıca, Raporun geçmişinde ilk defa, katılımcıların araştırdıkları ikinci bir vaka hakkında bilgi vermelerine izin verdik; Raporda yer verilen vakaların 68'i ikincil vakalardı. Sunulan her vaka aşağıdaki dört ölçütü karşılamıştır:

1. Vaka iş suistimali (iç suistimal veya şahsın çalıştığı kuruluşa karşı gerçekleştirdiği suistimal olarak tanımlanır) içermeliydi.
2. Araştırma Ocak 2012 ve ankete katılım zamanı arasında yapılmış olmalıydı.
3. Araştırma ankete katılım zamanında tamamlanmış olmalıydı.
4. CFE suistimalcinin kimliğinin tespit edildiğinden makul bir şekilde emin olmalıydı.

Daha sonra; suistimalci, mağdur kuruluş, uygulanan suistimal yöntemleri gibi suistimal vakasının belirli ayrıntıları ile beraber genel suistimal eğilimleri hakkında katılımcılara cevaplamaları gereken 84 adet soru soruldu. Ankete 1.713 cevap aldık. Bunların 1.483'ü bu Raporun amaçları için kullanılabilirdi. Buradaki veriler sadece söz konusu 1.483 anket cevabında verilen bilgilere dayanmaktadır.

Analiz Yöntemi

Bu Raporda belirtilen yüzdeleri hesaplariken analiz edilen soru(lar) için tam ve ilgili 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.

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

Raporda belirtilen tüm kayıp miktarları ortanca (mean) veya ortalama kayıp değil, medyan (median) kayıp kullanılarak hesaplanmıştır. Sınırlı sayıdaki yüksek dolar tutarında suistimaller, averaj kayıpları ciddi şekilde eğmiştir. Medyan kaybın kullanılması, iş suistimallerinin tipik etkisine dair daha tutucu ve bizce daha doğru bir resim sunar. Buna ek olarak, 10'dan az cevabı olan kategoriler için medyan kayıp hesaplamaları hariç tutulmuştur.



Ankete 1.713 cevap aldık. Bunların 1.483'ü bu Raporun amaçları için kullanılabilirdi. Buradaki veriler sadece bu 1.483 anket cevabında verilen bilgilere dayanmaktadır.

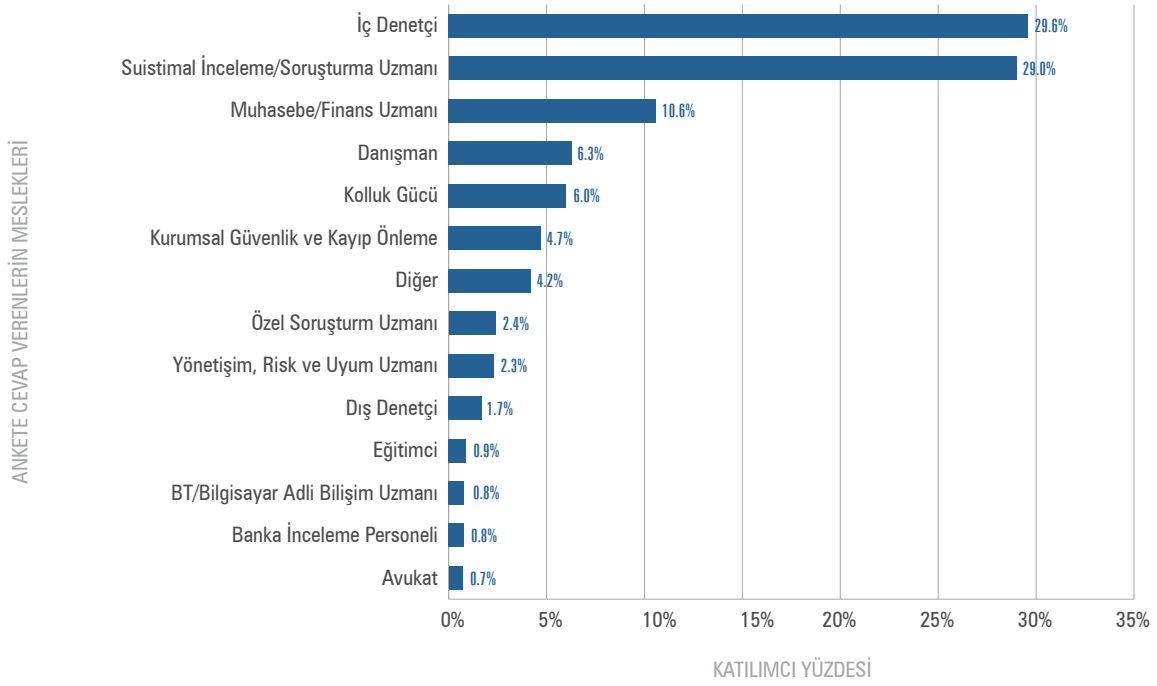
Veriyi Kim Sağladı?

Bize bildirilen suistimalleri kimlerin araştırdığına dair daha iyi fikir sahibi olabilmek için anket katılımcılarından mesleki deneyimleri ve nitelikleri hakkında belirli bilgiler vermelerini istedik.

Asıl İştigal Konusu

Bu Rapora katkıda bulunanlar arasında en yaygın ilk üç meslek iç denetçi, suistimal inceleme uzmanlığı/araştırmacılık ve muhasebe/finans uzmanlığı idi. Bu üç kategorinin toplamı anket katılımcılarının tamamının %69'unu temsil etmektedir.

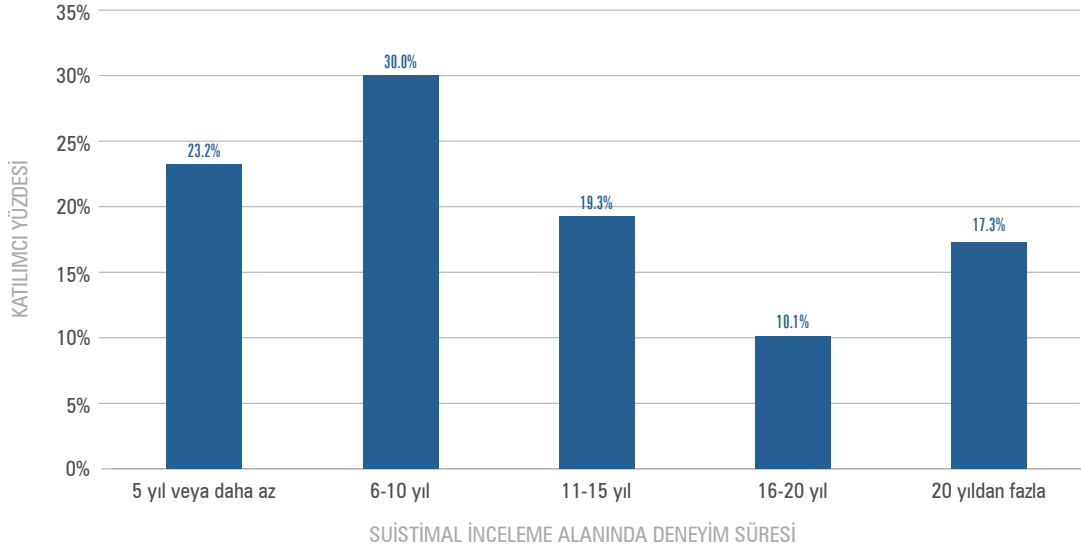
Şekil 83: Anket Katılımcılarının Asıl İştigal Konuları



Deneyim

Anket katılımcılarının suistimalle mücadele mesleğinde ortalama 10 yıllık deneyimi vardı. Görev sürelerini bildiren katılımcıların %77'sinin en az beş yıllık suistimal inceleme deneyimi bulunmaktaydı. %17'si ise suistimalle mücadele alanında 20 yıldan uzun süredir çalışıyordu.

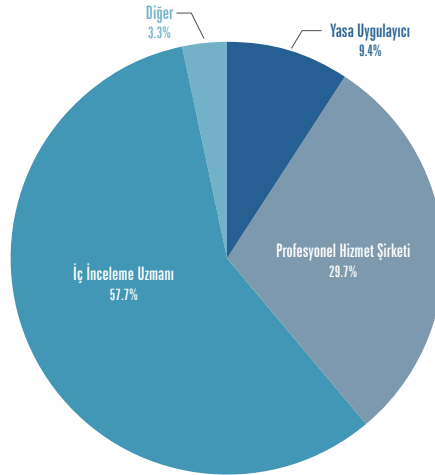
Şekil 84: Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi



Anket Katılımcılarının Görev Yerleri

Yaptıkları suistimal incelemelerinin doğası hakkında bilgi veren katılımcıların çoğu (%58) bir kuruluşta suistimal inceleme uzmanı olarak çalışırken yaklaşık %30'u diğer kuruluşlar için suistimalle mücadele çalışmaları yapan profesyonel hizmet veren firmalarda, %9'u ise bir kolluk kuvveti biriminde çalışmaktadır.

Şekil 85: Anket Katılımcılarının Suistimal İncelemesi Yaptığı Alanlar



Terminoloji Sözlüğü

Aşırma: Gelen bir ödemenin, kuruluşun muhasebesine ve kayıtlarına işlenmeden önce kuruluştan alındığı bir suistimaldir (ör. Çalışan, müşteriden ödeme kabul eder, fakat satışı kaydetmez ve parayı cebine atar).

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

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

Çalışan destek programları: Çalışanlara uyuşturucu bağımlılığı ile baş etme, ailevi veya mali danışmanlık gibi kişisel sorunları veya çeşitli zorluklar ile baş etmede destek ve yardım sağlayan programlar.

Çek tabirifati: Kişinin kuruluşa ait banka hesabından çekilen bir çeki alıkoyarak, taklit ederek veya değiştirerek işverene ait parayı çaldığı hileli bir ödeme suistimalidir (ör. Çalışan, şirkete ait açık çeklerden çalar ve bunları kendi adına veya suç ortağının adına düzenler; çalışan bir taşeronu 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 (ör. Kişi paravan şirket kurup gerçek olmayan hizmetler için işverene fatura keser; kişisel harcamalar yapar ve ödeme için işverene fatura ibraz eder).

Harcama suistimali: Çalışanın gerçek olmayan veya şişirilmiş iş masraflarının iadesi için başvuruda bulunduğu hileli bir ödeme suistimalidir (ör. Çalışan sahte masraf raporu düzenleyerek kişisel yolculuk ve gerçek olmayan yemek vb. masraflarının iadesini talep eder).

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

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

Mali tablo suistimali: Çalışanın kuruluşa ait mali raporlarda kasti olarak yanlış ifade yer almasına veya önemli bilgilerin dâhil edilmemesine yol açtığı bir suistimaldir (ör. Gerçek olmayan hasılatın kaydedilmesi, bildirilen masrafların olduğundan az gösterilmesi ya da bildirilen varlıkların şişirilmesi).

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

Nakit hırsızlığı: Gelen bir ödemenin, kuruluşun muhasebesine ve kayıtlarına işlendikten sonra kuruluştan alındığı bir suistimaldir (ör. Çalışan, bankaya yatırılmasına fırsat vermeden günlük alınılardan nakit ve çek çalar).

Nakit mevcudunun çalınması: Suistimalcinin mağdur kuruluşa ait işyerinde mevcut olan nakdi kötüye kullandığı suistimaldir (ör. Çalışan, şirket kasasından nakit çalar).

Varlıkların kötüye kullanımı: İşveren kuruluşa ait varlıkların çalışan tarafından çalınması veya kötüye kullanılmasını içeren bir suistimal türüdür (ör. Şirket parasının çalınması, sahte faturalama suistimalleri veya şişirilmiş masraf raporları).

Yazarkasa ödemeleri: Çalışanın çalınan nakdi gizlemek için kasaya hatalı girişler yaptığı hileli bir ödeme suistimalidir (ör. 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 (ör. Rüşvet ya da çıkar çatışması içeren suistimaller).

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

Ekler

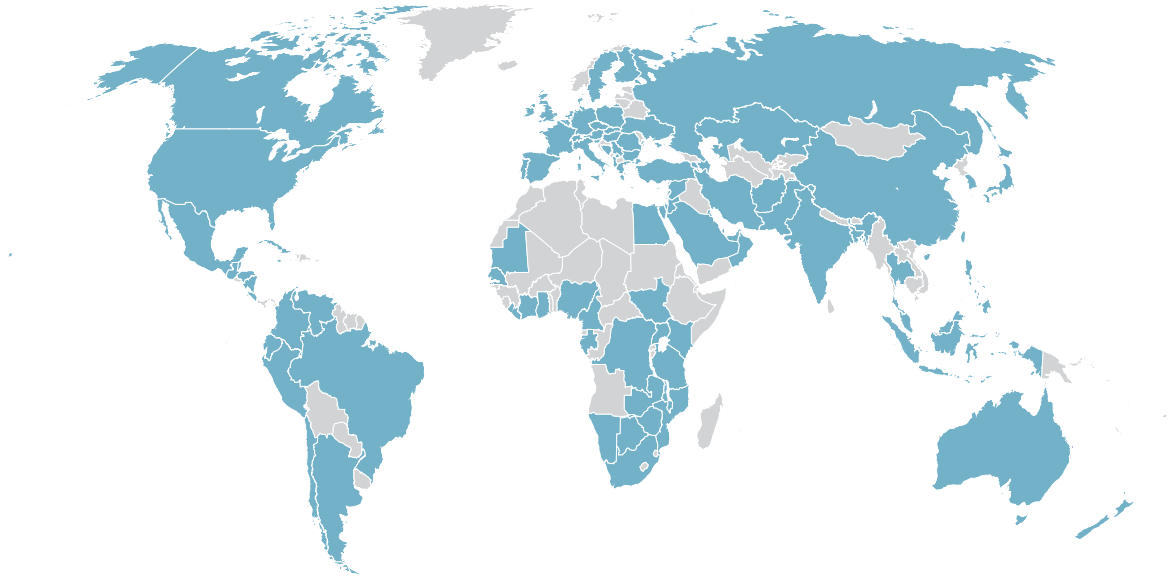
Şekil 86: Coğrafi Bölgelerin Ülke Bazında Dağılımı

Asya Pasifik (129 Vaka)		Latin Amerika ve Karayipler (57 Vaka)	
Ülke	Vaka Sayısı	Ülke	Vaka Sayısı
Avustralya	12	Antigua ve BARbuda	2
Çin	39	Arjantin	3
Doğu Timur	2	Bahamalar	2
Endonezya	19	Barbados	1
Japonya	3	Belize	2
Güney Kore	5	Brezilya	8
Malezya	10	Şili	2
Mikronezya	1	Kolombiya	4
Yeni Zelanda	5	Kosta Rika	1
Pilipinler	18	Küba	1
Singapur	8	Ekvador	2
Tayvan	3	Grenada	1
Tayland	4	Guatemala	1
Doğu Avrupa ve Batı/Merkez Asya (78 Vaka)		Honduras	2
Arnavutluk	1	Jameika	5
Ermenistan	1	Meksika	11
Azerbaycan	2	Nikaragua	1
Bosna Hersek	1	Peru	2
Bulgaristan	8	Trinidad ve Tobago	5
Çek Cumhuriyeti	6	Venezuela	1
Macaristan	4	Orta Doğu ve Kuzey Afrika (53 Vaka)	
Kazakistan	4	Bahreyn	1
Kosova	1	Kıbrıs	1
Polonya	12	Mısır	2
Romanya	4	İran	1
Rusya	11	İsrail	3
Sırbistan	3	Ürdün	3
Slovakya	2	Lübnan	2
Slovenya	1	Umman	2
Türkiye	13	Katar	11
Ukrayna	4	Suudi Arabistan	5
		Suriye	1
		Birleşik Arap Emirlikleri	21
		Güney Asya (55 Vaka)	
		Afganistan	1
		Bangladeş	1
		Hindistan	41
		Pakistan	12

Sahra Altı Afrika 173 Vaka	
Ülke	Vaka Sayısı
Bostvana	2
Kamerun	5
Fildişi Sahili	2
Demokratik Kongo Cumhuriyeti	2
Gabon	1
Gana	6
Kenya	18
Liberya	9
Malavi	3
Mauritus	1
Mauritanya	1
Mozambik	1
Namibiya	2
Nijerya	36
Senegal	3
Güney Afrika	57
Güney Sudan	1
Tanzanya	1
Uganda	3
Zambia	6
Zimbabve	13

Batı Avrupa 98 Vaka	
Ülke	Vaka Sayısı
Avusturya	2
Belçika	5
Danimarka	1
Finlandiya	1
Fransa	9
Almanya	14
Yunanistan	7
İrlanda	1
İtalya	6
Lüksemburg	1
Hollanda	4
Portekiz	4
İspanya	3
İsveç	1
İsviçre	10
Birleşik Krallık	29

Şekil 87: Vaka Raporlanan Ülkeler



Şekil İndeksi

Anket Katılımcılarının Demografisi

Anket Katılımcılarının Asıl İştiğal Konuları	70
Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi	70
Anket Katılımcılarının Suistimal İncelemesi Yaptığı Alanlar	69

Kayıp Tutarlarının Dağılımı

Kayıp Tutarlarının Dağılımı	9
-----------------------------------	---

Mağdur Kuruluşların Büyüklüğü

Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü Açısından Suistimal Türü	26
Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü – Medyan Kayıp Tutarı.....	25
Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü – Sıklık	25

Mağdur Kuruluşların Coğrafi Bölgeleri

Bölge Dağılımı Bakımından Tespit Yöntemi	23
Bölgelere Göre Yolsuzluk Vakalarının Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı	14
Coğrafi Bölgelerin Ülke Bazında Dağılımı.....	72-73
Mağdur Kuruluşların Coğrafi Dağılımı	7
Vaka Raporlanan Ülkeler.....	73

Mağdur Kuruluşların Sektörleri

Mağdur Kuruluşların Bulunduğu Sektörler	27
Mağdur Kuruluşların Bulunduğu Sektörler -Medyan Kayıp Tutarına Göre Sıralanmıştır.....	28
Sektöre Göre Yolsuzluk Vakaları	30
Sektöre Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı.....	29

Mağdur Kuruluşların Türü

Mağdur Kuruluşun Türü – Medyan Kayıp Tutarı	24
Mağdur Kuruluşun Türü – Sıklık	24

Suistimal Türleri

İş Suistimalleri Sınıflandırma Sistemi (Suistimal Ağacı)	11
Kategoriye göre İş Suistimalleri – Medyan Kayıp Tutarı.....	12
Kategoriye göre İş Suistimalleri – Sıklık.....	12
Suistimal Türlerinin Kesişimi.....	15
Varlıkların Kötüye Kullanımının Sıklığı ve Medyan Kayıp Tutarı	13

Suistimalci Sayısı

Suistimalci Sayısı Açısından Suistimal Türleri	47
Suistimalci Sayısı — Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı	46

Suistimalcilere Ait Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Cinsiyet Dağılımı Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar.....	62
İK'ya İlişkin Kırmızı Bayraklar	63
Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar	63
Suistimal Türü Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar	61
Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar	59
Suistimalcinin Konumu Açısından Davranışsal Kırmızı Bayraklar	60

Suistimalcinin Adli Sicil ve İş Geçmişi

Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi.....	58
Suistimalcinin İş Geçmişi	58

Suistimalcinin Cinsiyeti

Cinsiyet Dağılımı Açısından Suistimalcinin Konumu.....	50
Cinsiyet Dağılımına Göre Suistimal Türlerinin Gerçekleşme Sıklığı	51
Coğrafi Konum Bakımından Suistimalcinin Cinsiyeti	49
Suistimalcinin Cinsiyeti – Medyan Kayıp Tutarı.....	50
Suistimalcinin Cinsiyeti – Sıklık.....	49
Suistimalcinin Konumu – Cinsiyet Dağılımına göre Medyan Kayıp Tutarı.....	51

Suistimalcinin Deneyimi

Suistimalcinin Deneyim Süresi – Medyan Kayıp Tutarı	53
Suistimalcinin Deneyim Süresi – Sıklık	52

Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

Suistimalcinin Eğitim Düzeyi – Medyan Kayıp Tutarı.....	54
---	----

Suistimalcinin Görev Yeri

Suistimalcinin Görev Yeri – Sıklık	55
Suistimalcinin Görev Yeri (Medyan Kayıp Tutarına Göre Sıralanmıştır)	56
Suistimalcinin Görev Yeri Dağılımına Göre Suistimal Türlerinin Sıklığı	57

Suistimalcinin Organizasyonel Konumu

Coğrafi Dağılım Açısından Suistimalcinin Konumu	42
Konum Açısından Medyan Tespit Süresi.....	41
Suistimalcinin Konumu ve Coğrafi Bölgeler Açısından Medyan Kayıp Tutarı	43-45
Suistimalcinin Konumu – Medyan Kayıp Tutar.....	41
Suistimalcinin Konumu – Sıklık	40

Suistimalcinin Yaşı

Suistimalcinin Yaşı – Medyan Kayıp Tutarı.....	48
Suistimalcinin Yaşı – Sıklık.....	48

Suistimalin Devam Süresi

Suistimal Türleri Açısından Medyan Devam Süresi.....	17
Suistimalin Süresine Göre Sıklık ve Medyan Kayıp Tutarı	16

Suistimalle Mücadele Kontrolleri

CFE'ler tarafından Gözlemlenen Temel İç Kontrol Zayıflıkları.....	39
Coğrafi Bölgeler Bakımından Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı.....	33-37
Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü Açısından Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı.....	32
Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı	31
Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Bağlı olarak Medyan Devam Süreleri.....	38
Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Bağlı olarak Medyan Kayıp Tutarları.....	38

Tespit Yöntemi

İhbar Kaynağı.....	21
İhbar Hatlarının Etkisi	22
İş Suistimallerinin İlk Tespit Yöntemi	19
Mağdur Kuruluşun Büyüklüğü Bakımından Tespit Yöntemleri.....	23
Tespit Yöntemine göre Medyan Kayıp ve Medyan Süre.....	20

Vaka Sonuçları

Hukuk Davalarının Sonuçları.....	66
Hukuk Davası ile Sonuçlanan Vakalar	66
Mağdur Kuruluşların Kayıp Tazmini	67
Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri.....	65
Savcılığa İntikal Eden Vakaların Sonuçları.....	65
Savcılığa İntikal Ettirilen Vakalar	64

Suistimali Önleme Kontrol Listesi

Suistimal kayıplarını sınırlandırmanın en maliyet etkin yolu suistimalin meydana gelmesini önlemektir. Bu kontrol listesi kuruluşların suistimale karşı önlemlerinin etkililiğini sınamaya yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır.

1. Kuruluşun tüm çalışanlarına suistimalle mücadele hakkında sürekli eğitim veriliyor mu?

- Çalışanlar nelerin suistimal oluşturduğunu biliyor mu?
- Kâr kaybı, olumsuz tanıtım, iş kaybı, moral ve verimlilik azalması dâhil suistimallerin şirkete ve şirketteki 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 görev istismarları hakkında endişelerini nasıl bildirecekleri çalışanlara öğretildi mi?
- Çalışanların kullanabileceği anonim bir bildirim kanalı (ör. üçüncü bir tarafın sağladığı ihbar hattı hizmeti) var mı?
- Çalışanlar şüpheli faaliyetleri isim vermeden ve/ya gizli bir şekilde ve misilleme korkusu yaşamadan bildirebileceklerinden eminler mi?
- Şüpheli faaliyet raporlarının hızlıca ve eksiksiz 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 hileli eylemler gayretle tespit edilmeye çalışılıyor mu, yoksa pasif şekilde mi ele alınıyor?
- Kuruluş, denetmenlerce yapılan suistimal değerlendirmesi sorgulamalarıyla hileli eylemleri etkin şekilde tespit etmeye çalıştığı mesajını veriyor mu?
- Düzenli aralıklarla yapılan denetimlere ek olarak sürpriz denetimler yapılıyor mu?
- Suistimali tespit etmek için sürekli denetleme yazılımı kullanılıyor mu ve kullanılıyorsa böyle bir yazılımın kullanıldığı kuruluş bünyesinde ilan edildi mi?

4. **Üst yönetimin yaklaşımı dürüstlük ve bütünlüğe dayanıyor mu?**
- Çalışanların yönetimin dürüstlük ve bütünlüğe 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 kişilerce (ör. denetim komitesi) takip edilebileceği bir süreç kuruluş tarafından oluşturulmuş mu, uygulanıyor ve sınıyor mu?
5. **Şirketin iç ve dış suistimal zafiyetlerini proaktif şekilde belirleyip azaltmak için suistimal risk değerlendirmeleri yapılıyor mu?**
6. **Aşağıdakiler de dâhil olmak üzere güçlü suistimalle mücadele kontrolleri uygulanıyor mu ve bu kontroller etkili şekilde işliyor mu?**
- Görevlerin uygun şekilde ayrılması
 - Yetkilendirmelerin kullanılması
 - Fiziki önlemler
 - İş vardiyaları
 - Zorunlu tatiller
7. **İç denetim bölümü (eğer varsa) üst yönetimin etkisi altında kalmadan etkili şekilde işlemesine izin veren yeterli kaynaklara ve yetkiye sahip mi?**
8. **İşe alma politikası aşağıdakileri kapsıyor mu (yasaların izin verdiği ölçüde)?**
- Geçmiş iş doğrulaması
 - Adli ve kamusal geçmiş kontrolleri
 - Kredi kontrolleri
 - Uyuşturucu taraması
 - Eğitim doğrulaması
 - Referans kontrolleri
9. **Bağımlılık, zihinsel/duygusal sağlık, aile 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 artmadan hafifletmesini sağlayan bir açık kapı politikası uygulanıyor mu?**
11. **Çalışanların moral düzeyini değerlendirmek için anonim anketler yapılıyor mu?**

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 sağlayıcısı olarak 25. yıl dönümünü kutlamaktadır. 150 ülkeden 70.000'den fazla üyesiyle birlikte, 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 and FraudInfo gibi suistimalle mücadele süreli yayınları
- Dünya çapındaki ACFE temsilcilikleri vasıtasıyla yerel destek sunma ve profesyonel çevre edinme imkânı
- Yüksekokul 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 iştigal eden herkese suistimalin etkin olarak nasıl önlenebileceğini, tespit edilebileceğini ve inceleneceğini öğretmektir. ACFE, tüm dünyadaki suistimal karşıtı toplumu eğiterek, birleştirerek ve suistimalle daha etkin mücadele etmek için gerekli araçları sağlamak suretiyle destekleyerek iş ortamındaki suistimali azaltmakta ve mesleğin doğruluk ve tarafsızlığı konusunda halka 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.



ACFE dünya çapında 150'den fazla ülkede 70.000'den fazla üyesi ile hizmet vermektedir. Daha fazla bilgi için, ACFE.com'u ziyaret edin.

Üyelik

Suistimale mücadelede, dünya standartlarında suistimal karşıtı bilgi ve araçlara derhal erişebiliyor olmak bir gerekliliktir. ACFE'nin üyeleri; tamamı uzmanlık düzeyinde bilgi, eğitsel araç ve kaynaklara erişebilen muhasebecileri, iç denetçileri, suistimal inceleyicileri, kolluk kuvvetlerini, avukatları, şirket yöneticilerini, risk/uyum profesyonellerini ve eğitimcileri içermektedir.

Tüm dünyadan 70.000 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 sadece suistimal hakkında daha fazla şey öğrenmek istesinler; ACFE suistimale 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 birimine sahip oldukları kanıtlanmış, suistimale mücadele uzmanlarıdır: FSuistimale 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 kuruluşları ile akademik kuruluşlar nezdinde CFE'lerin dünya çapındaki temsilcisi olarak hizmet eder.
- CFE'lerin doğruluk, tarafsızlık ve profesyonelliği hususunda halka güven telkin edilmesine öncülük eder.

ACFE Türkiye - USİUD

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (USİUD), 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, USİUD'a bu Raporun Türkçe'ye kazandırılması konusunda teşekkür eder.

USİUD hakkında daha fazla bilgi edinmek için usiud.org'u ziyaret ediniz.





ACFE™

Association of Certified Fraud Examiners

KÜRESEL GENEL MÜDÜRLÜK • THE GREGOR BUILDING
716 West Ave • Austin, TX 78701-2727 • USA
Telefon: (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000
Web: ACFE.com • info@ACFE.com

©2014 Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

"ACFE," "CFE," "Certified Fraud Examiner," "CFE Exam Prep Course," "Fraud Magazine," "Association of Certified Fraud Examiners," "EthicsLine," ACFE Mührü, ACFE Logosu ve ilgili ticari markalar, isimler ve logolar Association of Certified Fraud Examiners, Inc., mülküdür ve ABD'de ve dünyadaki diğer ülkelerde tescillidir ve/veya kullanılmaktadır.