

İŞ SUİSTİMALİ VE İSTİSMAR ÜZERİNE
ULUSLARA RAPOR
2020 KÜRESEL SUİSTİMAL ÇALIŞMASI





ÖNSÖZ

İş suistimalinin maliyet ve etkileri üzerine ACFE'nin 11. çalışması olan 2020 Uluslara Rapor, 1996 yılında yayınlanan ilk sürümüne dayanan bir dizi raporun sonucusudur. Bu çalışmaların tümü, hemen her türde ve boyuttaki kuruma karşı işlenen binlerce suistimal vakasından edinilen verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanabilmesi için personelimizin harcadığı yoğun çalışma saatlerini temsil etmektedir. Bu araştırmaya bu kadar zaman ve emek yatırmamızın nedeni, şu iki basit gerçeği fark etmemizden kaynaklanmaktadır: (1) İş suistimali, dünyanın her yerindeki işletmelerde ve devlet kurumlarında devasa maliyetlere neden olmakta; (2) Böyle bir problemle baş edebilmek için önce problemi anlayabilmemiz gerekmektedir. Uluslara Rapor'un ilk yayınlanmasından itibaren geçen 24 yılda, iş suistimaliyle ilgili anlayışımıza diğer tüm bilgi kaynaklarından daha fazla katkı sağladığını söyleyebiliriz.

İlk Uluslara Rapor, iş suistimali hakkındaki ciddi bilgi eksikliğini fark eden ACFE Kurucusu Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, tarafından 1996 yılında başlatıldı. Bundan da önemlisi, Dr. Wells, suistimalle ilgili dünyadaki muhtemelen en büyük bilgi kaynağına; diğer bir deyişle, derneğimizi oluşturan Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanlarının toplu bilgi birikimi ve deneyimine dayanan ACFE'nin, bu probleme değinme hususunda eşsiz bir konumda bulunduğunu fark etti.

Dünyada iş suistimali üzerine veri kaynakları içinde en çok alıntı yapılan Uluslara Rapor'u yayınlayan ACFE yıllardır büyük övgü ve takdir almıştır. Fakat inceledikleri vakalarla ilgili son derece detaylı bilgileri ve öğrendikleri dersleri bizimle paylaşan binlerce CFE'nin emeği olmadan bunların hiçbiri mümkün olamazdı. Esasen, ACFE gibi bir derneğimizin olmasının nedenin aslında ne olduğunu tekrar hatırlamış oldum ki bu da: üyelerimizin birbirleriyle bilgi paylaşarak ortak bilgi birikimine katkı sağlayabilmesini ve birbirlerinden bir şeyler öğrenebilmesini sağlamaktır. ACFE, söz konusu bilginin yayınlanıp aktarılmasına yardımcı olan bir araç olmaktan onur duymaktadır. Fakat şunu tekrar vurgulamak isteriz ki, ilerleyen sayfalarda yer alan her bir veri parçasının kaynağı üyelerimizdir. Bu çalışma, onların yaptıkları önemli işlere ve mesleğe katkıda bulunma isteklerine duyduğumuz saygının bir ifadesidir.

ACFE ve bu çalışmaya katkı sağlayan tüm CFE'ler adına, Uluslara Rapor'un 2020 sürümünü sunmaktan onur duyuyorum.

Bruce Dorris, J.D., CFE, CPA
Başkan ve CEO, Association of Certified Fraud Examiners

İÇİNDEKİLER

| | | | |
|---|----|--|----|
| Önsöz | 2 | Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi | 48 |
| Temel Bulgular | 4 | Suistimalcinin İş Sicili Geçmişi | 49 |
| Giriş | 6 | Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar | 49 |
| Önemli: Suistimalin Küresel Maliyeti | 8 | Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar | 51 |
| İş Suistimali Nasıl İşleniyor? | 10 | İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar | 51 |
| İş Suistimalinin Kategorileri | 10 | Önemli: Suistimalin Davranışsal Kırmızı Bayrakları | 52 |
| Suistimal Türlerinin Devam Süresi | 14 | Vaka Sonuçları | 54 |
| Suistimal Türlerinin Hızı | 16 | Suistimalciye Karşı Kurum İçinde Alınan Aksiyon | 54 |
| Önemli: Suistimali Gizlemek | 17 | Önemli: Sustimale Karşı Alınan Aksiyon | 55 |
| Tespit | 18 | Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri | 56 |
| İş Suistimallerinin İlk Tespiti | 18 | Suistimal Kayıplarının Tazmini | 56 |
| Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi | 20 | Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar | 57 |
| Önemli: İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları | 21 | Yöntem | 58 |
| Bildirim Mekanizmaları | 22 | Analiz Yöntemi | 59 |
| İhbarcıların Bildirimde Bulunduğu Kişiler | 23 | Anket Katılımcıları | 60 |
| Mağdur Kurumlar | 24 | Bölgesel Odak | 62 |
| Kurum Türü | 24 | Asya Pasifik | 62 |
| Kurumun Büyüklüğü | 25 | Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya | 64 |
| Kurumun Sektörü | 26 | Latin Amerika ve Karayipler | 66 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28 | Orta Doğu ve Kuzey Afrika | 68 |
| Mağdur Kurumlarda Suistimalle Mücadele Kontrolleri | 31 | Güney Asya | 70 |
| Önemli: İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları | 36 | Sahra Altı Afrika | 72 |
| Suistimalciler | 38 | Birleşik Devletler | 74 |
| Suistimalcinin Konumu | 38 | Batı Avrupa | 76 |
| Suistimalcinin Görev Süresi | 39 | İstatistiksel Ek | 78 |
| Suistimalcinin Bölümü | 40 | Şekiller Dizini | 82 |
| Suistimalcinin Cinsiyeti | 43 | Suistimali Önleme Kontrol Listesi | 84 |
| Suistimalcinin Yaşı | 45 | Terimler Sözlüğü | 86 |
| Suistimalcinin Eğitim Düzeyi | 46 | ACFE Hakkında | 87 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 47 | | |
| İş Birliği Etkisi | 48 | | |

TEMEL BULGULAR

ÇALIŞMAMIZ
KAPSAMINDA



125 ÜLKEDEN



2,504 VAKA

3.6 MİLYAR \$' dan

fazla toplam kayba
neden oldu



TİPİK BİR
SUİSTİMAL
VAKASI

tespit
edilene kadar
14 AY
sürer

ayda
8,300\$
kayba neden
olur

CFELERİN TAHMİNLERİNE
GÖRE KURUMLAR

HER YIL
GELİRLERİNİN
%5'ini
KAYBETMEKTEDİRLER

VAKA BAŞINA
MEDYAN
KAYIP

125,000\$

VAKA BAŞINA
ORTALAMA
KAYIP

1,509,000\$

YOLSUZLUK

DÜNYANIN HER
BÖLGESİNDE EN
YAYGIN SUİSTİMAL
TÜRÜYDÜ

VARLIKLARIN KÖTÜYE KULLANIMI
SUİSTİMALLERİ

en yaygın ve en az maliyetli
olan türdür

VAKALARIN
%86'SI

100,000\$
medyan kayıp

MALİ TABLO
SUİSTİMALLERİ

en az yaygın ve en çok maliyetli olan türdür

VAKALARIN
%10'U

954,000\$
medyan kayıp

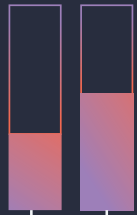
Çalışanlar için

SUİSTİMAL FARKINDALIK EĞİTİMİ
olan kurumlar ihbarları **daha çok**



VAKALARIN **%43'** Ü İHBARLA SAPTANDI

bu ihbarların yarısı
çalışanlardan geldi



**RESMİ RAPORLAMA
MEKANİZMALARI**

yoluyla alma eğilimindeydi

eğitim olduğunda ihbarların

%56'SI

eğitim olmadığında ihbarların

%37'Sİ



VAKALARIN

%33' ÜNDE

ihbarcılar

İHBAR HATTINI ve E-POSTA
kullandı





HEDEFE YÖNELİK SUİSTİMALLE MÜCADELE KONTROLLERİNİN KULLANIMI SON ON YILDA ARTTI

İHBAR HATTI

↑%13

SUİSTİMALLE MÜCADELE POLİTİKASI

↑%13

ÇALIŞANLAR İÇİN SUİSTİMAL EĞİTİMİ

↑%11

ÜST YÖNETİM İÇİN SUİSTİMAL EĞİTİMİ

↑%9

Suistimallerin yaklaşık 1/3'ünde iç kontrollerin yokluğu etkili oldu



SUİSTİMALLE MÜCADELE KONTROLLERİNİN VARLIĞI DAHA DÜŞÜK SUİSTİMAL KAYNAKLI KAYIPLAR VE DAHA HIZLI TESPİTLE İLİŞKİLİDİR



BELİRLİ SUİSTİMAL RİSKLERİ KÜÇÜK İŞLETMELERDE BÜYÜK İŞLETMELERE GÖRE DAHA YAYGINDI



Fatura Suistimalleri X2 DAHA YÜKSEK
Bordro Suistimalleri X2 DAHA YÜKSEK
Çek ve Ödeme Tahrifatları X4 DAHA YÜKSEK



ERKEK

150,000\$
Medyan kayıp

KADIN

85,000\$
Medyan kayıp

Erkekler iş suistimallerinin %72'sini

işledi, ve kadınlara göre daha fazla kayba neden oldu

Şirket sahipleri/üst düzey yöneticiler

iş suistimallerinin yalnız %20'sini işledi, fakat en büyük kayıplara da onlar neden oldu

SAHİP/ÜST DÜZEY YÖNETİCİ
600,000\$

YÖNETİCİ
150,000\$

ÇALIŞAN
60,000\$



İş suistimallerinin YARISINDAN FAZLASI şu dört bölümde gerçekleşti:



OPERASYON %15



MUHASEBE %14



ÜST YÖNETİM %12



SATIŞ %11



SUİSTİMALCİLERİN %80'İNE

MAĞDUR KURUM TARAFINDAN BİR TÜR İÇ DİSİPLİN UYGULANDI

Mağdur kurumların %46'sı iç disiplinin yeterli olduğu gerekçesiyle vakaları savcılığa intikal ettirmedi



SUİSTİMALCİLERİN %42'Sİ

GELİRLERİNİN ÜZERİNDE BİR YAŞAM TARZINA SAHIPTI



SUİSTİMALCİLERİN %26'SI

FINANSAL ZORLUKLAR YAŞIYORDU

GİRİŞ

Bu çalışma, iş suistimalinin maliyet, yöntem, mağdur ve faileri üzerine var olan en kapsamlı incelemeyi temsil etmektedir.



Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği, iş suistimalinin dünyanın her yerindeki kurumlar üzerindeki etkisini irdeleyen 11. çalışmamız olan Uluslara Rapor'un 2020 sürümünü sunmaktan memnuniyet duyar. İş suistimali¹-kişilerin kendilerini istihdam eden kurumlara karşı işledikleri- var olan finansal suçlar içerisinde en maliyetli olanlardan biridir. Küresel iş gücüne dâhil olan 3,3 milyar kişinin² neredeyse tamamı, işverenlerinin nakit veya varlıklarının bir kısmı üzerinde erişim veya kontrol yetkisine sahiptir. Yasadışı kazanımlar peşinde olan kişiler için kendi işyerleri, çoğu zaman en mantıklı ve elverişli hedeftir. Söz konusu 3,3 milyar kişinin büyük çoğunluğu işverenlerinin güvenini hiçbir surette istismar etmeyecektir, fakat istismar edebilecek küçük bir yüzdelik kısım çok büyük zarara neden olabilir. Raporumuzun gösterdiği gibi, bu zarar her yıl trilyonlarca dolar edebilmektedir.

Bu rapor, Ocak 2018 ve Eylül 2019 tarihleri arasında soruşturulan 2.504 iş suistimali vakasının analizini içermektedir. Bu sayı, dünyanın her yerindeki milyonlarca işletmeye, devlet kurumuna ve kâr amacı gütmeyen kuruma karşı her yıl işlenen suistimallerin çok küçük bir kısmına karşılık gelmektedir. Yine de

¹ İş suistimali "kişinin işveren kuruma ait kaynak ve varlıkları kasti olarak kötüye kullanması ya da zimmetine geçirmesi yoluyla kişisel zenginliğe ulaşmak için mesleğini kullanması" olarak tanımlanabilir.

² Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Bölümü, Dünya Ekonomik Durumu ve Beklentiler Aylık Raporu, 1 Nisan 2019.

Uluslara Rapor'un amacı iş suistimalinin beş kritik alanında detaylı bilgi toplamaktır:

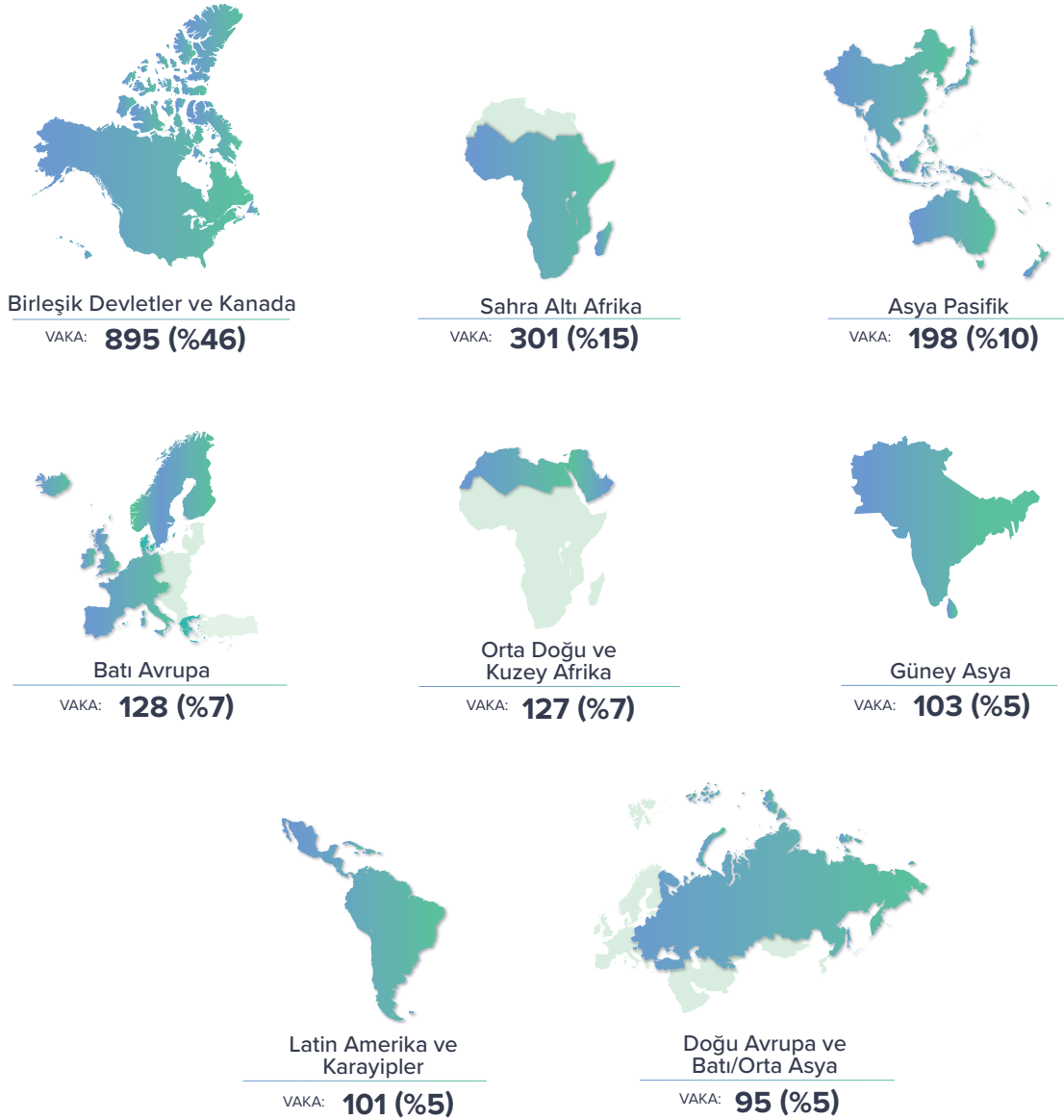
- **Yöntemler:** İş suistimalinin işleme yöntemleri
- **Araçlar:** İş suistimalinin tespitinde kullanılan araçlar
- **Kurumların özellikleri:** İş suistimaline uğrayan mağdur kurumların özellikleri
- **Suistimalcilerin özellikleri:** Suistimal işleyen insanların özellikleri
- **Vakaların sonuçları:** Suistimallerin ve failerin tespitinden sonra vakaların nasıl sonuçlandığı

çalışmamız iş suistimalinin maliyet, yöntem, mağdur ve faileri üzerine var olan en kapsamlı incelemeyi temsil etmektedir. Raporda sunduğumuz veriler 2019 Küresel Suistimal Anketi sonuçlarına dayanmaktadır. Ankete katılan her bir Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE)'na soruşturduğu belirli bir suistimal vakası hakkında 77 sorudan oluşan ayrıntılı bir anket

formu sunulmuştur. CFE'ler uygulanan suistimal yöntemi, kayıp tutarı, mağdur kurum, fail, tespit yöntemi ve suistimal tespit edildikten sonra mağdur kurum tarafından verilen yanıt hakkında bilgi sağlamıştır. Bizimle bilgi birikimlerini ve deneyimlerini paylaşarak bu raporu hazırlamamızda bize yardımcı olan CFE'lere müteşekkirimiz. Çalışmamızda sunulan bilgiler, 23 farklı sektör kategorisinde gerçekleşen vakalardan elde edilmiştir. Söz konusu suistimaller büyük çokuluslu kurumları, kâr amacı gütmeyen küçük kurumları ve

bunların arasında kalan her boyut ve türdeki işletmeyi veya devlet kurumunu etkilemiştir. Suistimaller hem giriş düzeyindeki çalışanlar hem üst düzey yöneticiler tarafından işlenmiştir. Bu ve önceki raporlarımızdan almamız gereken ders açıktır: Hiçbir kurum iş suistimalinden muaf değildir ve bu suçlar kurumun her kademesinde çalışan bireylerce işlenebilir.

ŞEKİL 1: Vaka Bildirilen Bölgeler



İncelediğimiz vakaların dünya genelinde 125 ülkede gerçekleşmiş olması, iş suistimalinin oluşturduğu tehdidin küresel doğasını da vurgulamaktadır. Sayfa 7'deki Şekil 1, sekiz temel coğrafi bölgeden vaka sayısı ile beraber vakaların yüzdesini göstermektedir. (Okuyucular, her bölgedeki vaka sayısının ACFE üyelik demografisini yansıttığını göz önünde bulundurmalıdır. Dolayısıyla, söz konusu veriler suistimalin belirli bir bölgede gerçekleşme olasılığının daha az veya çok olduğu anlamına geldiği şekilde yorumlanmamalıdır.)

Raporumuzun suistimalle mücadele uzmanlarına, kurumsal liderlere, akademik araştırmacılara ve genel anlamda kamuya faydalı olmasını dileriz. İş suistimalinin yöntemleri, maliyeti ve göstergelerinin yanı sıra, bu suçların nasıl tespit edildiği ve nasıl önlenip azaltılabileceği hakkında çok miktarda veriyi derledik. İş suistimali nedeniyle her yıl kaybedilen para tutarı, küresel ekonomi üzerinde sarsıcı bir yük oluşturmaktadır. İş suistimali; kurumların istihdam sağlayabilme, ürün ve hizmet üretebilme ve kamusal hizmetler sunabilme yeteneğini doğrudan etkilemektedir. Bu suçların nasıl ve neden işlendiğini ve onlarla nasıl mücadele edebileceğimizi ne kadar iyi anlarsak ticaret ve kamu girişimi ile oluşan gelirleri suistimacilerin cebi yerine olması gereken asıl hedeflere yönlendirebiliriz. Çalışmamızın söz konusu suçlar hakkında kamu nazarındaki farkındalığın artmasına, suistimalle mücadele alanındaki ortak bilgi birikiminin artırılmasına ve iş suistimalinin daha etkili şekilde tespiti, önlenmesi ve soruşturulmasına katkı sağlamasını dileriz.

Suistimalin Küresel Maliyeti

Suistimal dünyanın her yerindeki kurumları etkileyen küresel bir problemdir. İş suistimali genellikle tespit edilemediği ve yok denecek kadar az oranda raporlandığı için, küresel kayıp tutarlarını tam olarak belirleyebilmek zordur. Ancak elde ettiğimiz veriler sorunun büyüklüğüne ışık tutmaktadır.

ÇALIŞMAMIZIN KAPSAMI



3.6 MİLYAR \$' dan
fazla toplam kayba
neden oldu

VAKA BAŞINA
ORTALAMA KAYIP
TUTARI:
1,509,000 \$





VAKA BAŞINA KAYIP

25. YÜZDELİK DİLİM

29,000\$

MEDYAN

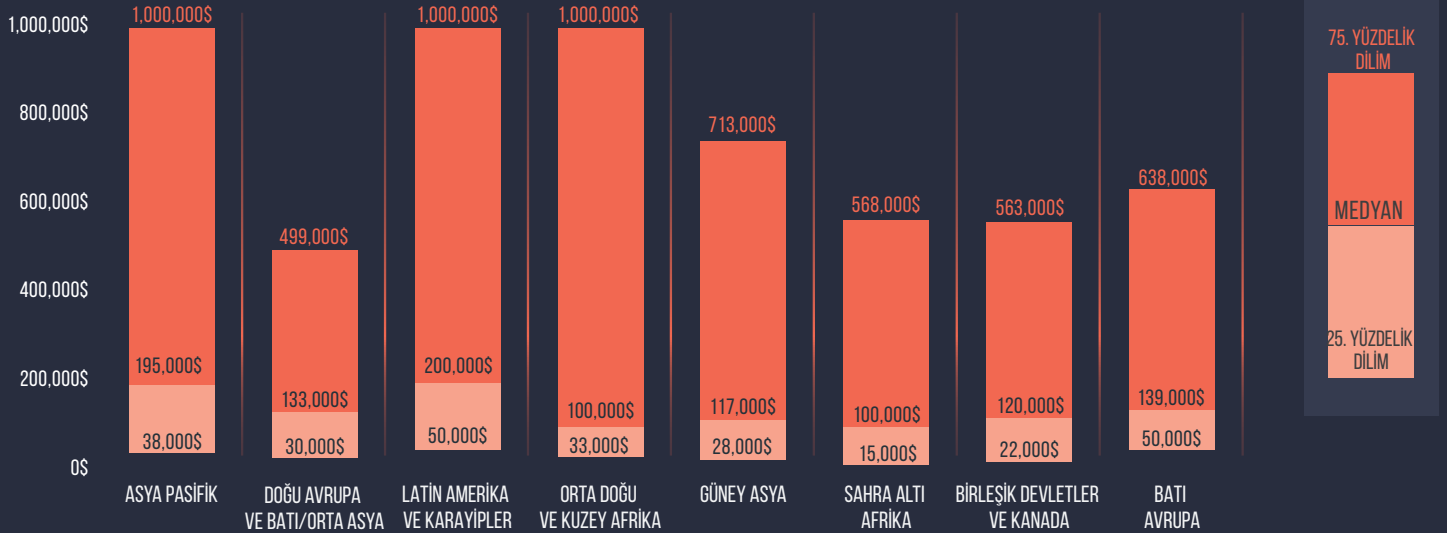
125,000\$

75. YÜZDELİK DİLİM

605,000\$



TİPİK KAYIP TUTARI BÖLGERE GÖRE DEĞİŞMEKTEDİR



CFE' LERE GÖRE KURUMLAR

HER YIL GELİRLERİNİN % 5'İNİ SUİSTİMAL NEDENİYLE KAYBEDİYOR

2019 DÜNYA GAYRISAFİ HASILASINA (90,52 TRİLYON DOLAR) YANSITILDIĞINDA

HER YIL SUİSTİMAL NEDENİYLE KÜRESEL ÇAPTA 4.5 TRİLYON\$ KAYIP YAŞANDIĞI GÖRÜLÜYOR

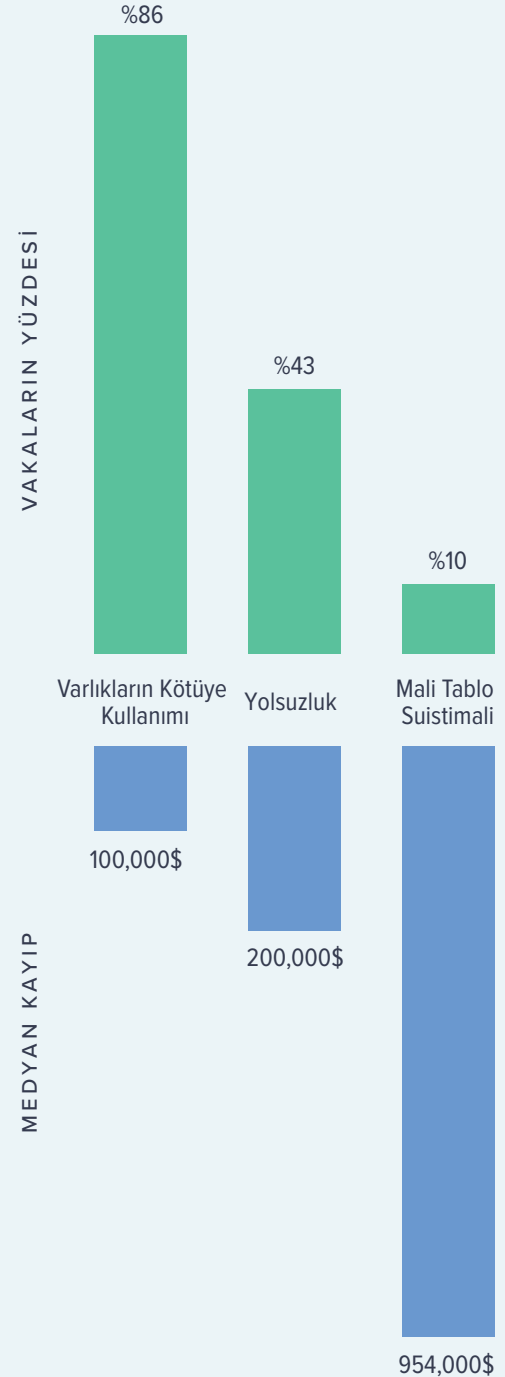
İŞ SUİSTİMALİ NASIL İŞLENİYOR

Uluslara Rapor'un 1996'da ilk yayınlanmasından bu yana, CFE'ler tarafından bize bildirilen 18.000'den fazla iş suistimali vakasını analiz ettik. Gerçekleştirdiğimiz 11 çalışmanın her birinde, failerin işverenlerini dolandırmak amacıyla yararlandıkları mekanizmaları araştırdık. Genel olarak, suistimaciler tarafından kullanılan suistimal türlerinin oldukça tu tarlı kaldığını gözlemledik. Dijital ödemelere ve teknoloji temelli işletmelere yönelime rağmen, suistimalcilerin haksız kazanç elde etmek amacıyla başvurdukları yöntemler zamana yenik düşmemiştir. Bu suistimal türleri Şekil 3'te gösterilen ve Suistimal Ağacı olarak da adlandırılan İş Suistimali ve İstismarı Sınıflandırma Sistemine göre sınıflandırılmıştır.

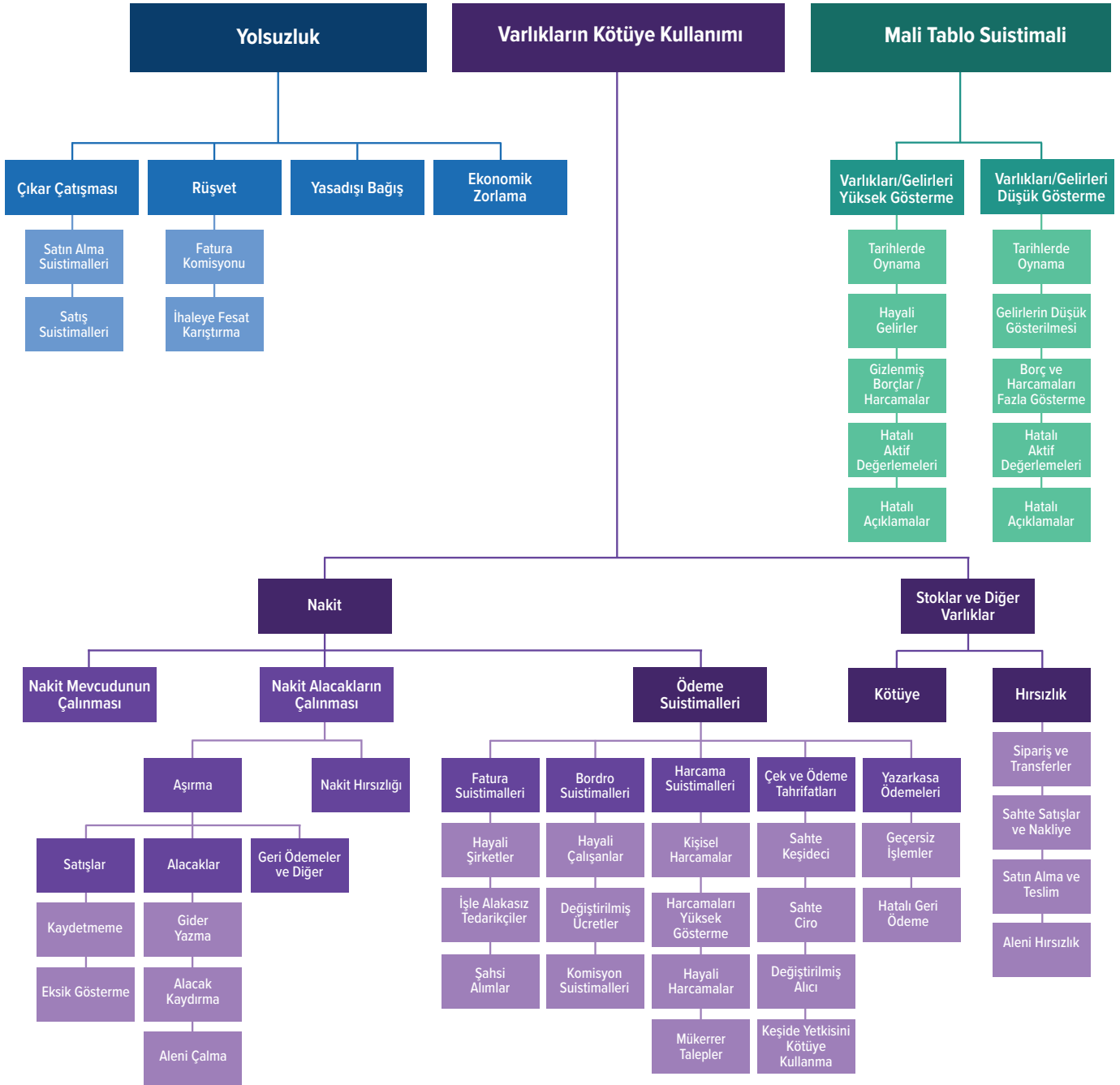
İş Suistimalinin Kategorileri

İş suistimalinin başlıca üç kategorisi bulunmaktadır. Bunlar içinde açık ara en yaygın olanı, bize bildirilen vakaların %86'sını oluşturan, bir çalışanın işveren kuruma ait kaynakları çalmasını veya kötüye kullanmasını içeren varlıkların kötüye kullanımınıdır. Diğer yandan bu suistimal türü, suistimal başına 100.000 dolarlık medyan kayıpla üç kategori içinde en düşük kayba neden olanıdır (Şekil 2). Bunun tam aksine, failin kuruma ait mali raporlarda kasti olarak yanlış ifadeler yer almasına veya önemli bilgilerin dâhil edilmemesine yol açtığı bir suistimal olan mali tablo suistimalleri en az yaygın suistimali türü (vakaların %10'u) olmasına rağmen, en maliyetlisi olmuştur. Üçüncü kategori olan ve rüşvet, çıkar çatışması ve zorlama gibi suçları kapsayan yolsuzluk, hem oluş sıklığı hem de yol açtığı finansal zarar açısından diğer iki kategorinin arasına yerleşmekte ve vakaların %43'ünde görülürken, 200.000 dolarlık medyan kayıp tutarına neden olmaktadır.

ŞEKİL 2: İş Suistimali Nasıl İşleniyor?



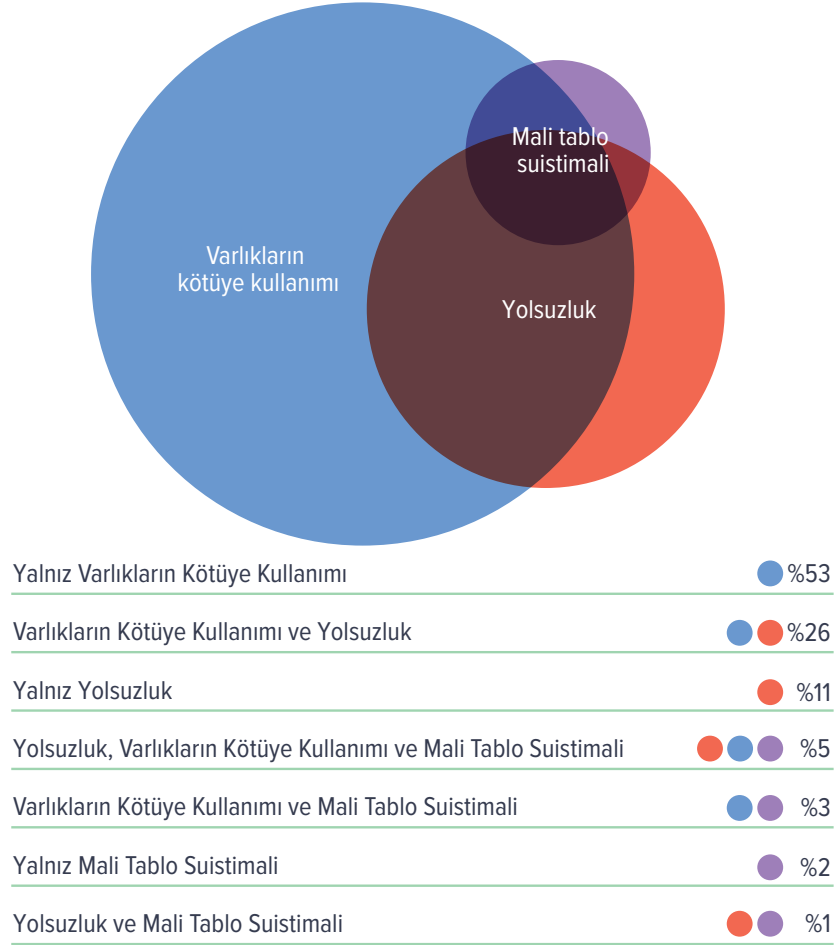
ŞEKİL 3: İş Suistimali ve İstismar Sınıflandırma Sistemi (Suistimal Ağacı)³



³ Bu suistimal türlerinin pek çoğunun tanımını sayfa 86'daki Terminoloji Sözlüğünde bulabilirsiniz.

Çalışmamızdaki vakaların üçte biri iş suistimalinin başlıca üç kategorisinin birden fazla biçimini içermektedir. Şekil 4'te görüldüğü gibi, suistimalcilerin %26'sı hem varlıkların kötüye kullanımı hem yolsuzluk suçlarını, %3'ü hem varlıkların kötüye kullanımı hem mali tablo suistimali suçlarını, %1'i hem yolsuzluk hem mali tablo suistimali suçlarını, %5'i ise her üç kategoriden suçu birlikte işlemiştir.

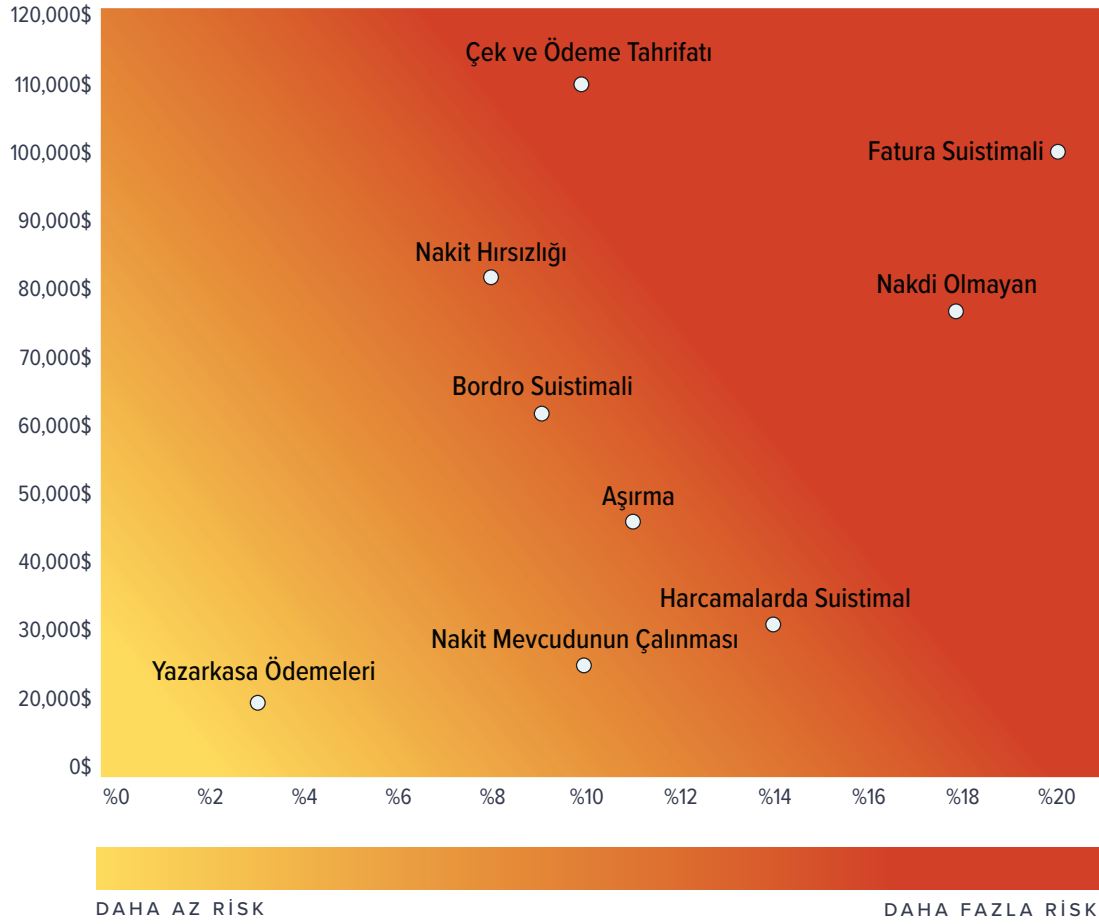
ŞEKİL 4: Suistimalcilerin Bir Türden Fazla İş Suistimali İşleme Sıklığı



Varlıkların Kötüye Kullanımı Alt Türleri

Varlıkların kötüye kullanımı ana kategorisi altında suistimalcilerin fon ve kaynakları işverenlerinden çalmakta kullandığı çeşitli yöntemler yer almaktadır. Şekil 5'teki ısı haritası varlıkların kötüye kullanımı alt kategorisinde yer alan suistimal tiplerinin her birinin göreceli sıklık ve medyan maliyetini göstermektedir (bu alt kategorilerin tanımları için sayfa 86'daki Terimler Sözlüğüne bakınız). Varlıkların kötüye kullanımının en yaygın türü olup aynı zamanda en yüksek medyan kayıp tutarına da yol açan fatura suistimalleri özellikle önemli bir risk oluşturur. Sıklığı ve etkisi dikkate alındığında, yüksek risk oluşturan diğer suistimal türleri çek ve ödeme tahrifatı ile nakdi olmayan varlıkların çalınmasını içeren türlerdir.

ŞEKİL 5: Varlıkların Kötüye Kullanımı Suistimallerinden En Büyük Riski Oluşturanlar



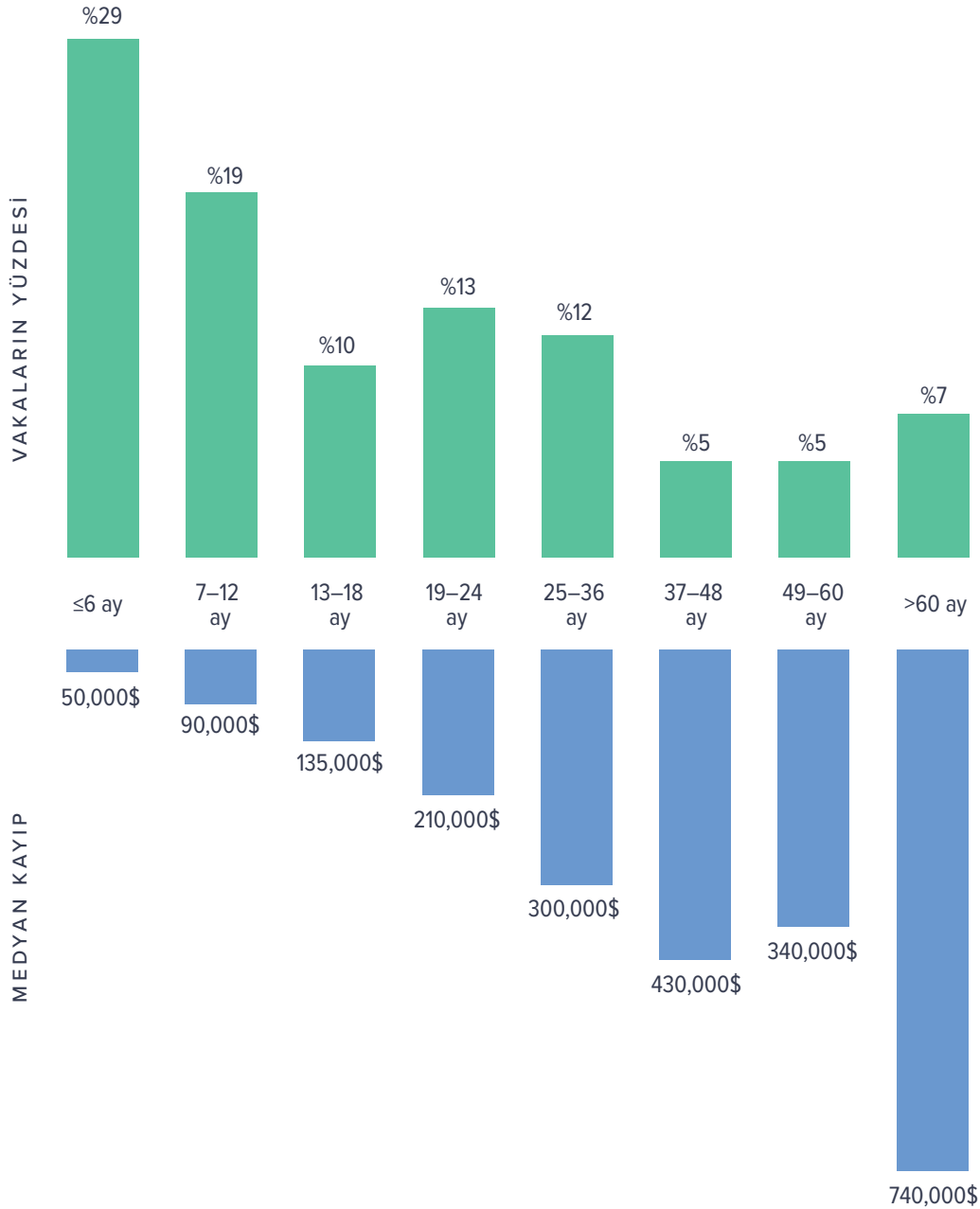
| Kategori | Vaka Sayısı | Tüm Vakaların Yüzdesi | Medyan Kayıp |
|----------------------------|-------------|-----------------------|--------------|
| Fatura | 430 | 20% | \$100,000 |
| Nakdi Olmayan | 395 | 18% | \$78,000 |
| Harcamalarda Suistimal | 310 | 14% | \$33,000 |
| Aşırma | 230 | 11% | \$47,000 |
| Nakit Mevcudunun Çalınması | 224 | 10% | \$26,000 |
| Çek ve Ödeme Tahrifatı | 206 | 10% | \$110,000 |
| Bordro | 199 | 9% | \$62,000 |
| Nakit Hırsızlığı | 169 | 8% | \$83,000 |
| Yazarkasa Ödemeleri | 55 | 3% | \$20,000 |

Suistimal Türlerinin Devam Süresi

Suistimallerin tamamı önlenemez. En güvenli kurumlarda bile er ya da geç çalışan kaynaklı bir tür suistimal meydana gelmesi olasıdır. Dolayısıyla, kurumu uğrayacağı olası hasardan koruyabilmek için suistimalin hızla tespit edilebilmesi hayatidir. Araştırmamıza göre bir suistimalin medyan devam süresi, yani suistimalin başlaması ve tespit edilmesi arasındaki tipik süre, 14 aydır. Buna ek olarak, Şekil 6'da görüldüğü gibi, bir suistimal tespit edilmeden ne kadar uzun süre devam ederse finansal kayıp tutarları da o kadar yüksek olmaktadır.

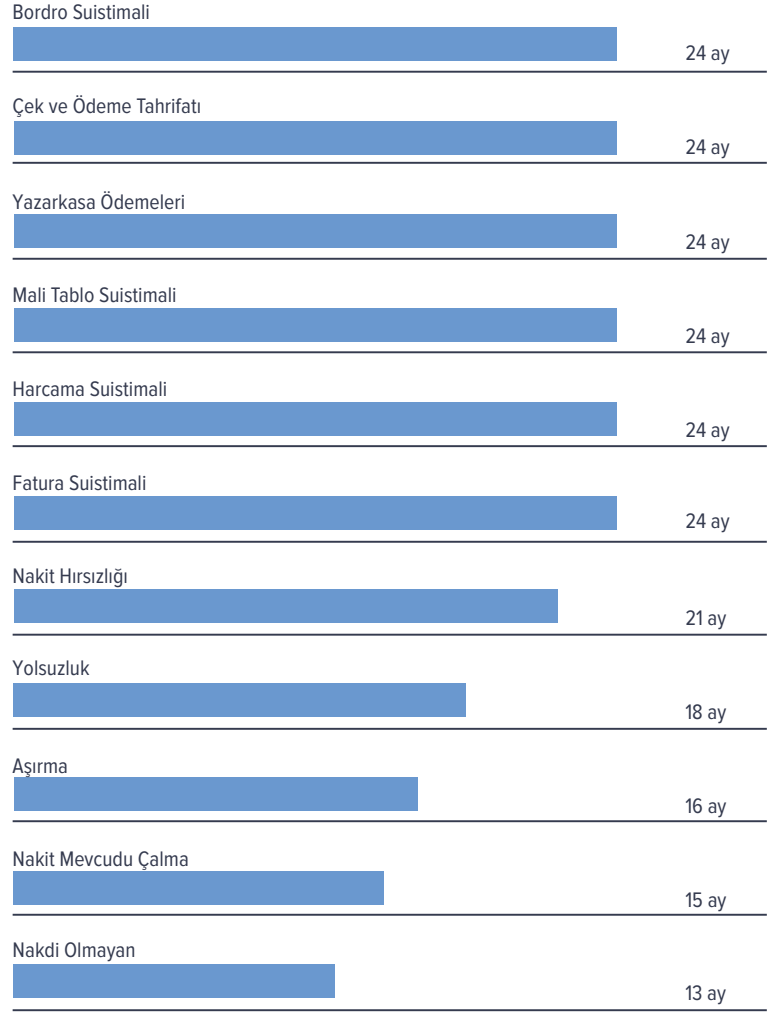


ŞEKİL 6: Suistimalin Devam Süresine göre Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalle mücadele kontrolleri tasarlanırken, suistimal riskleri değerlendirilirken ve proaktif tespit önlemleri uygulanırken farklı suistimal türlerinin olası etkilerinin anlaşılması önemlidir. İş suistimalinin farklı kategorilerine ait medyan kayıp tutarını ve görülme sıklığını analiz etmenin yanı sıra (bakınız sırasıyla sayfa 10 ve 13'teki Şekil 2 ve 5), her bir kategorideki vakaların ne kadar sürme eğiliminde olduğunu da inceledik. Şekil 7'de görülebileceği gibi, en hızlı tespit edilebilen suistimal türü nakdi olmayan suistimalken (13 ay), birçok suistimal türü ise ortaya çıkartılana dek tipik olarak 2 yıl sürmektedir.

ŞEKİL 7: Suistimal Türü Açısından Devam Süresi



Suistimal Türlerinin Hızı

Her suistimal türünün şirketleri eşit oranda etkilemediği ve kurumların suistimale mücadele çalışmalarını nasıl ve nereye yönlendirecekleriyle ilgili kararlar almaları gerektiği düşünüldüğünde, iş suistimallerinin ne kadar hızlı zarar verebildiğini araştırmak istedik. Suistimal türünün hızı olarak adlandırdığımız bu değere ulaşabilmek için bize bildirilen her vakanın kayıp tutarını suistimalin devam ettiği ay sayısına böldük. Çalışmamızdaki vakaların tamamı için medyan hız, ayda 8.300 dolarlık bir kayıptı.

Suistimal türüne göre hız analiz edildiğinde, belirli iş suistimali türlerinin diğerlerine göre daha hızlı bir şekilde zarara yol açtığı görüldü. Şekil 8'de gösterildiği

gibi, mali tablo suistimalleri ayda 39.800 dolarla en hızlı suistimal türüken, bunu ayda 11.100 dolarla yolsuzluk suistimalleri izledi. Bu suistimal türleri çok hızlı şekilde daha büyük kayıplara neden olma eğilimi gösterdiğinden, kurumlar bu veriyi kullanarak yatırımlarında bu tür suistimalleri önleyecek ve çabucak tespit edecek mekanizmalara öncelik verebilirler. Yelpazenin diğer ucundaki yazarkasa ödemeleri ve harcama suistimallerinin sırasıyla ayda 800 ve 1.400 dolarlık bir hızda daha yavaş bir ilerleme eğilimi göstermesi, kurumların bu suistimalleri kayıplar fazla büyümeden ortaya çıkarabilmek için daha fazla zamana sahip olduğu anlamına gelmektedir.

ŞEKİL 8: Suistimal Türlerinin Tipik Hızları (Aylık Medyan Kayıp tutarı)

| | |
|------------------------|----------|
| Mali Tablo Suistimali | \$39,800 |
| Yolsuzluk | \$11,100 |
| Nakdi Olmayan | \$6,000 |
| Çek ve Ödeme Tahrifatı | \$4,600 |
| Fatura Suistimali | \$4,200 |
| Nakit Hırsızlığı | \$4,000 |
| Aşırma | \$2,900 |
| Bordro Suistimali | \$2,600 |
| Nakit Mevcudu Çalma | \$1,700 |
| Harcama Suistimali | \$1,400 |
| Yazarkasa Ödemeleri | \$800 |

Suistimale dâhil olan kişi sayısının ve failin yetki düzeyinin de suistimal türlerinin hızını etkilediği görülmüştür. Üç ya da daha fazla failin dâhil olduğu suistimler, yalnız bir veya iki failin dâhil olduğu suistimallerden çok daha çabuk tırmanmıştır. Sahip/üst düzey yönetici tarafından işlenen suistimler, bir çalışan veya yöneticinin işlediği suistimallere göre üç kat daha hızlıdır. Bu durum, yüksek pozisyonlarda bulunanların, kurumlara düşük düzeyli çalışanlardan çok daha hızlı şekilde zarar verebildiğini vurgulamaktadır.

| | Medyan Kayıp | Medyan Devam Süresi | Suistimalin Hızı (aylık kayıp) |
|--------------------------|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Bir fail | \$90,000 | 14 ay | \$6,400 |
| İki fail | \$105,000 | 14 ay | \$7,500 |
| Üç veya daha çok fail | \$350,000 | 15 ay | \$23,300 |
| Çalışan | \$60,000 | 12 ay | \$5,000 |
| Yönetici | \$150,000 | 18 ay | \$8,300 |
| Sahip/Üst düzey yönetici | \$600,000 | 24 ay | \$25,000 |

Suistimali Gizlemek

Faillerin suçlarını gizlemek amacıyla başvurduğu yöntemlerin anlaşılması, kurumların gelecekte benzeri suistimleri daha etkili bir biçimde tespit edip önleyebilmesine yardımcı olabilir.

SUİSTİMALCİLERİN EN ÇOK KULLANDIĞI 4 GİZLEME YÖNTEMİ



%40

Sahte fiziki belge oluşturdu



%36

Fiziksel belge üzerinde değişiklik yaptı



%27

Elektronik belge veya dosya üzerinde değişiklik yaptı



%26

Sahte elektronik belge veya dosya oluşturdu



%12'si suistimali gizlemek için herhangi bir girişimde bulunmadı



TESPİT

Suistimal soruşturmasında tespit önemli bir kavramdır, çünkü suistimalin tespit edilme hızı ve tespit yöntemi suistimalin ulaşacağı boyut üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Tespit, suistimalin önlenmesine yönelik çalışmaların da temelini oluşturur. Çünkü kurumlar suistimali tespit etme yöntemlerini iyileştirebilirler ve böylelikle çalışanlarının suistimallerin tespit edileceğine dair algısını arttırarak gelecekteki olası yanlış davranışlar bakımından caydırıcılık sağlayabilirler. Verilerimiz, suistimalin ilk nasıl, ne zaman ve kim tarafından tespit edildiğiyle ilgili dikkat çeken birkaç eğilim olduğunu ortaya koymuştur. Bu bilgiler ışığında, suistimal inceleme uzmanları kurumlarında suistimalin tespiti ve önlenmesine yönelik çalışmaların etkililiğini artırabilir.

İş Suistimallerinin İlk Tespiti

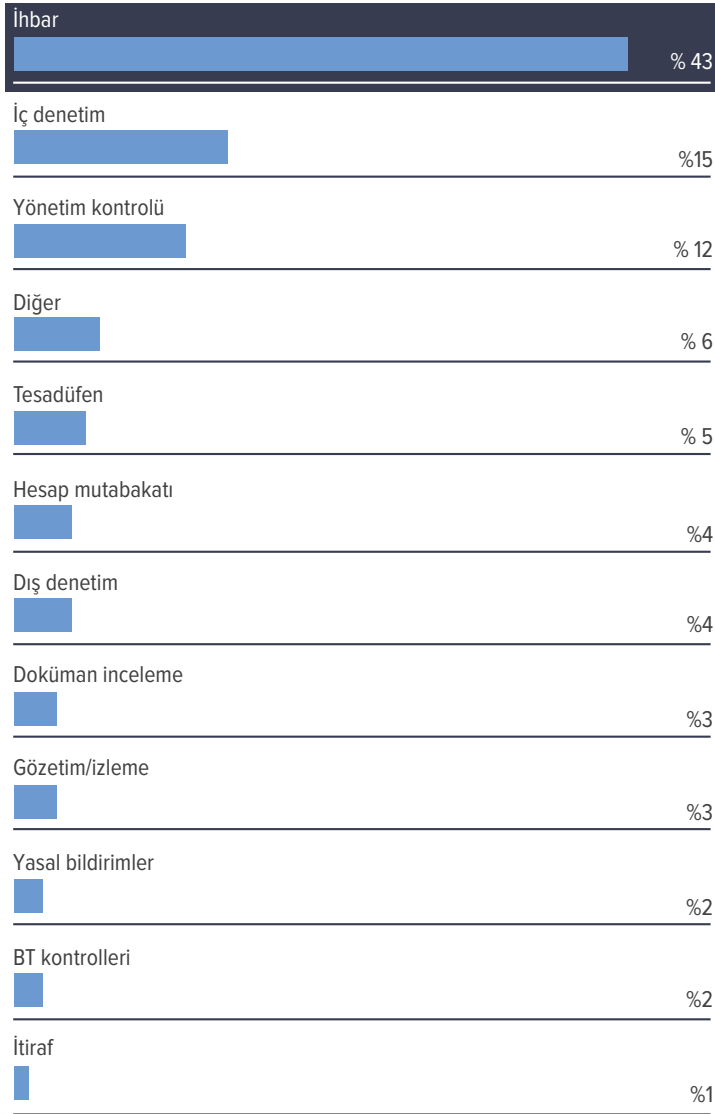
İş suistimallerinin etkili bir şekilde tespit edilebilmesinin temelini, suistimallerin ortaya çıkartılmasını sağlayan en yaygın yöntemlerin bilinmesi oluşturur. Günümüzde kurumların suistimalleri tespit etmek amacıyla kullanabileceği gittikçe sofistike bir hal alan pek çok tespit yöntemi bulunmakla birlikte ihbar, önceki çalışmalarımızda olduğu gibi bu çalışmamızda da vakaların tespitinde en sık kullanılan yol olmuştur. Şekil 9'da gösterildiği gibi, çalışmamızdaki vakaların %40'ından fazlası ihbarlarla ortaya çıkarılmıştır. Bu oran, ikinci en yaygın tespit yönteminin neredeyse üç katıdır. Dolayısıyla, ihbarların toplanması ve etraflıca değerlendirilmesine yönelik süreçler suistimal inceleme uzmanlarının önceliklerinden biri olmalıdır.examiners.



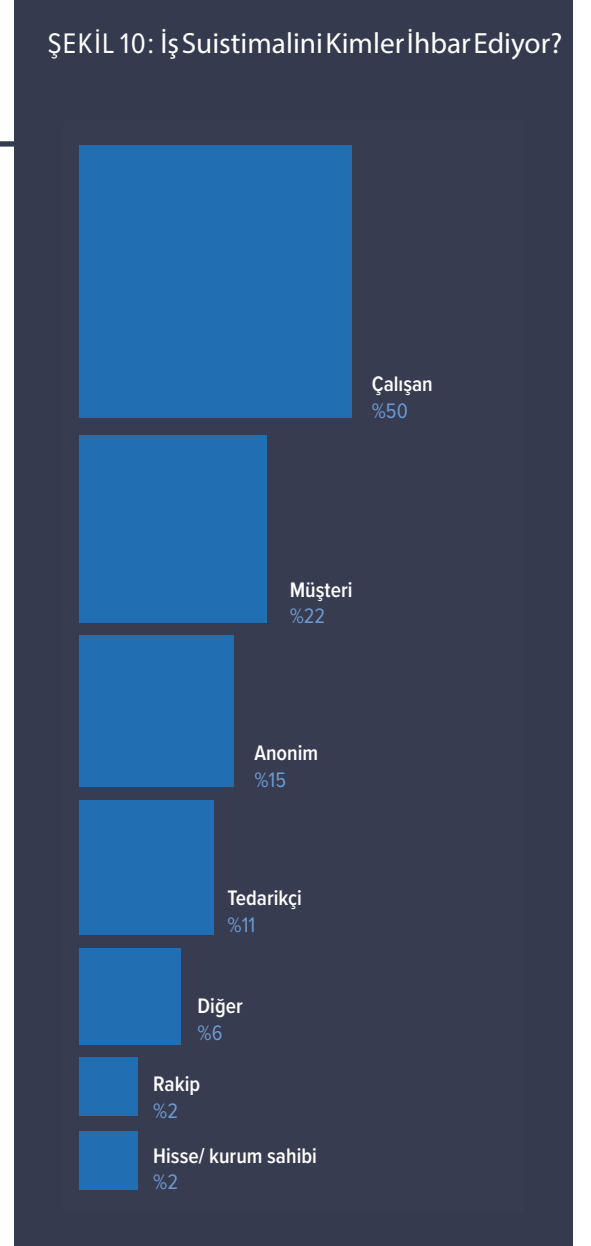
İhbar Kaynakları

Şekil 10, suistimal tespitine götüren ihbar kaynaklarının kırılımını göstermektedir. İhbarların yarısı çalışanlardan gelirken, önemli bir kısmı müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi kurum dışı taraflardan gelmiştir. Bu bulgular bize suistimalle mücadele eğitimlerinin ve belirlenen raporlama mekanizmalarının iletişiminin yalnız kurum içi personeli değil, kurum dışı tarafları da hedeflemesi gerektiğini göstermektedir.

ŞEKİL 9: Suistimallerin İlk Olarak Tespit Edilme Yolu



ŞEKİL 10: İş Suistimalini Kimler İhbar Ediyor?



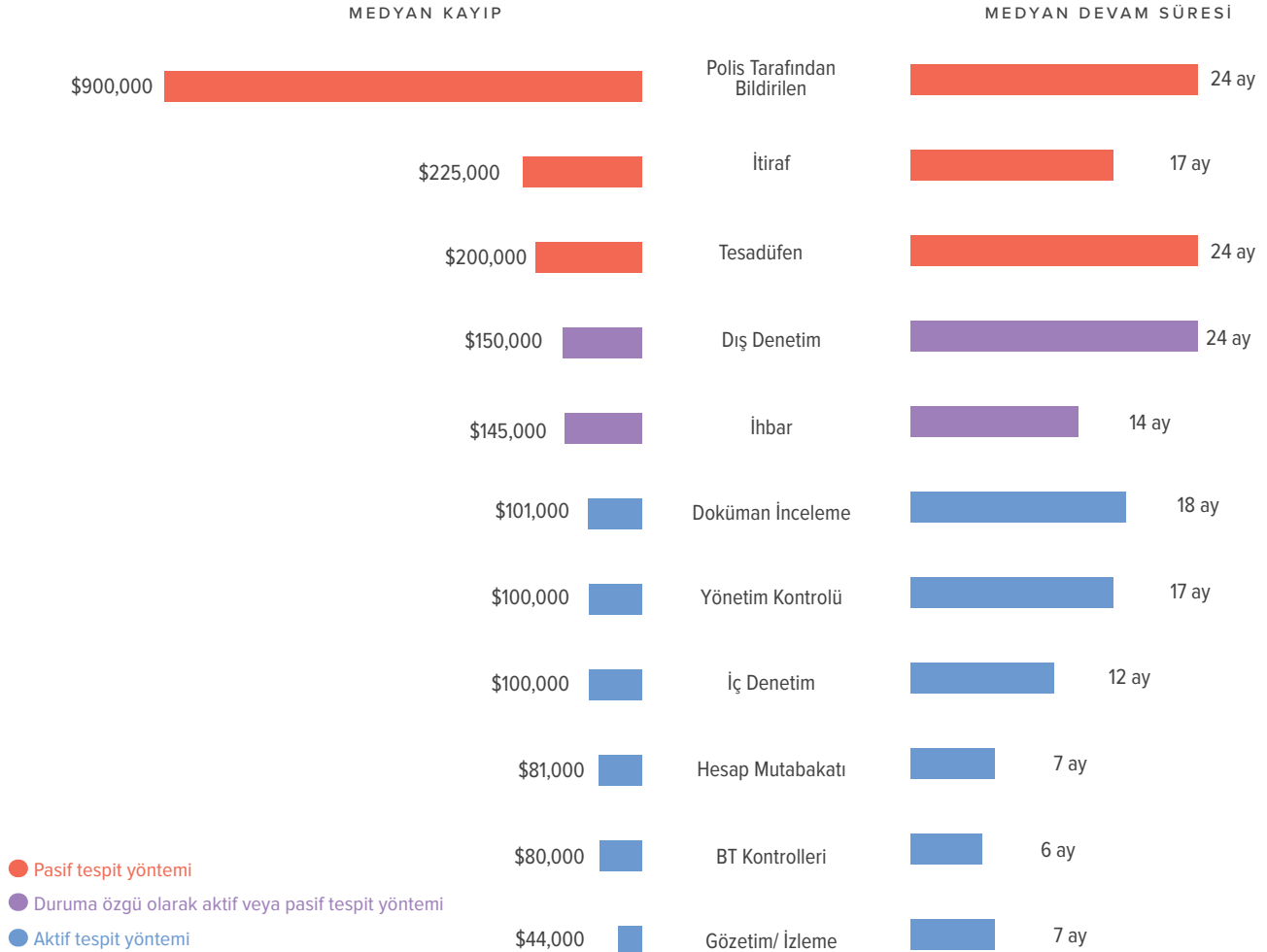
Tespit Yöntemine Göre Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi

Elimizdeki veri, bazı suistimal tespit yöntemlerinin daha düşük kayıp tutarlarıyla ilişkili olması nedeniyle diğer yöntemlerden daha etkili olduğunu işaret etmektedir. Şekil 11'de vakaların tespit edilme yöntemlerine dayanılarak devam süreleri ve kayıp tutarları gösterilmektedir. Bu tespit yöntemlerini aktif, pasif ve duruma özgü olarak aktif veya pasif olarak üç kategoride gruplandırdık. Pasif tespit yöntemleri (kırmızı renkli) kurumun suistimali tesadüf, itiraf veya üçüncü tarafların kendiliğinden yaptıkları bir bildirim vasıtasıyla tespit etmesiyle gerçekleşir. Pasif tespit yöntemleriyle tespit edilen suistimaller daha uzun sürmüş ve diğer yöntemlerle tespit edilen suistimallere kıyaslandığında en yüksek medyan kayıp tutarlarıyla ilişkili bulunmuştur. Aktif tespit yöntemleri (mavi renkli) doküman inceleme veya gözetim/izleme gibi suistimalin tespit edilmesine yönelik işlevi olan bir süreç vasıtasıyla

suistimalin aktif olarak aranması ve tespit edilmeye çalışılmasıdır. Aktif tespit yöntemleriyle tespit edilen suistimaller daha kısa sürmüş ve pasif yöntemlerle tespit edilen suistimallere kıyasla daha düşük meydan kayıp tutarlarına sahip olmuştur. Mor çubuklar duruma göre pasif veya aktif tespit yöntemleri olarak kabul edilebilecek ihbar ve dış denetimleri göstermektedir.

Elimizdeki veri bize, proaktif şekilde tespit edilen suistimallerin daha hızlı tespit edildiğini ve buna bağlı olarak da daha düşük kayıp tutarlarına yol açtığını gösterirken, pasif şekilde tespit edilen suistimallerin daha uzun sürerek mağdur kuruma finansal olarak daha fazla zarar verdiğini ortaya koymuştur. Hesap mutabakatı, iç denetim birimi ve yönetim kontrolü gibi suistimalle mücadele kontrolleri ve aktif şekilde toplanan ihbarlar iş suistimalinin daha etkili biçimde tespit edilebilmesini sağlayacak araçlardır.

ŞEKİL 11: Tespit Yöntemine Göre Suistimalin Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi



İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları

Bir ihbar hattının ya da başka bildirim mekanizmalarının varlığı suistimalin daha çabuk tespit edilmesini sağlar ve kayıpları azaltır. Suistimal farkındalığı eğitimleri, bildirim mekanizmaları aracılığıyla ihbar toplama sürecini iyileştirir.

MAĞDUR KURUMLARIN

%64'ÜNDE

İHBAR HATTI VARDI

İHBAR HATTI OLMAYAN KURUMLARDA MEDYAN KAYIPTUTARI SUİSTİMAL KAYNAKLI KAYIPLARIN TUTARI İHBAR HATTI OLMAYAN KURUMLARDAN NEREDEYSE **İKİ KAT DAHA FAZLAYDI**

100,000 \$

ihbar hattı var

198,000 \$

ihbar hattı yok

İhbar hattı olan kurumlar suistimalleri, ihbar hattı olmayan kurumlardan daha hızlı tespit etti.

İHBAR HATTI VAR 12 AY

İHBAR HATTI YOK 18 AY

MEDYAN DEVAM SÜRESİ

ÇALIŞANLAR İÇİN SUİSTİMAL FARKINDALIĞI EĞİTİMİNİN ihbar hatları ve bildirimler üzerindeki etkisi

Eğitim, ihbarla tespit olasılığını artırmaktadır

%48

eğitim olduğunda ihbarla tespit edilen vaka yüzdesi

%36

eğitim olmadığında ihbarla tespit edilen vaka yüzdesi

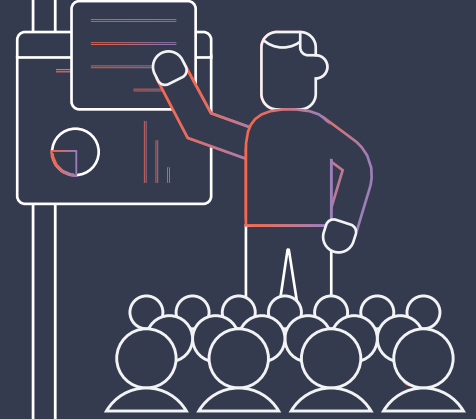
Eğitim olduğunda ihbarların bildirim mekanizmaları aracılığıyla iletilme eğilimi

eğitim olduğunda ihbarların yüzdesi

%56

eğitim olmadığında ihbarların yüzdesi

%37



İhbar hattı olan kurumların suistimali **ihbarla** saptama sıklığı daha fazlaydı



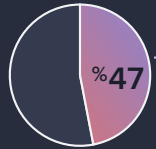
İHBAR HATTI VAR



İHBAR HATTI YOK

Küçük kurumların suistimali ihbarla tespit etme eğilimi daha fazlaydı

100+ ÇALIŞAN



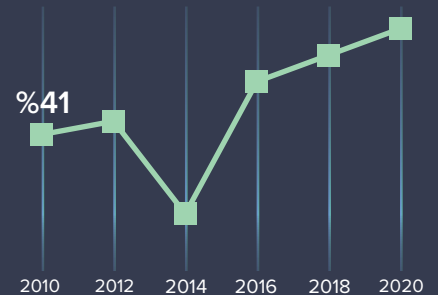
ihbarla tespit edilen vaka yüzdeleri

<100 ÇALIŞAN



2010'dan bu yana ihbar hatlarının veya bildirim mekanizmalarının kullanımı **bir hayli artmıştır**

%49



Bildirim Mekanizmaları

Anket katılımcılarımıza, suistimalin bir bildirim mekanizması aracılığıyla bildirildiği durumlarda ihbarın nasıl geldiğini sorduk. Önceki iki raporumuzda, ihbarcılarının en sık kullandığı mekanizma telefon ihbar hatları olmuştur. Şekil 12, bu çalışmamızda telefon ihbar hatlarının kullanımının ciddi oranda düştüğünü, buna karşın e-posta ve internet temelli/çevrimiçi bildirimlerin artarak neredeyse ihbar hattı kullanımı

oranlarını yakaladığını göstermektedir. Postayla yapılan ihbarlar 2016'dan bu yana %17'den %12'ye düşmüştür. Söz konusu bulgulara göre, ihbarcılarının bildirimde bulunmak amacıyla tercih ettikleri yöntemler özellikle çevrimiçi ve elektronik formlara kaymaktadır. Buna bağlı olarak, kurumlar ihbarcılarının gereksinimlerini karşılayabilecek çeşitli bildirim kanallarını birarada bulundurmaya özen göstermelidir.

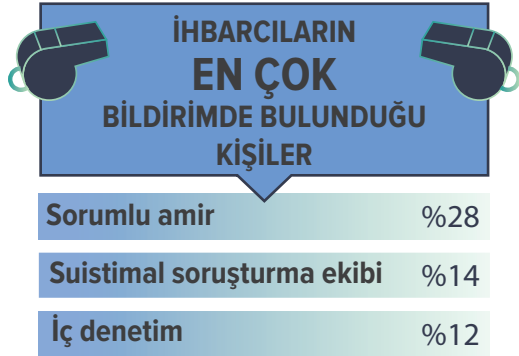
ŞEKİL 12: İhbarcılarının Kullandığı Bildirim Mekanizmaları



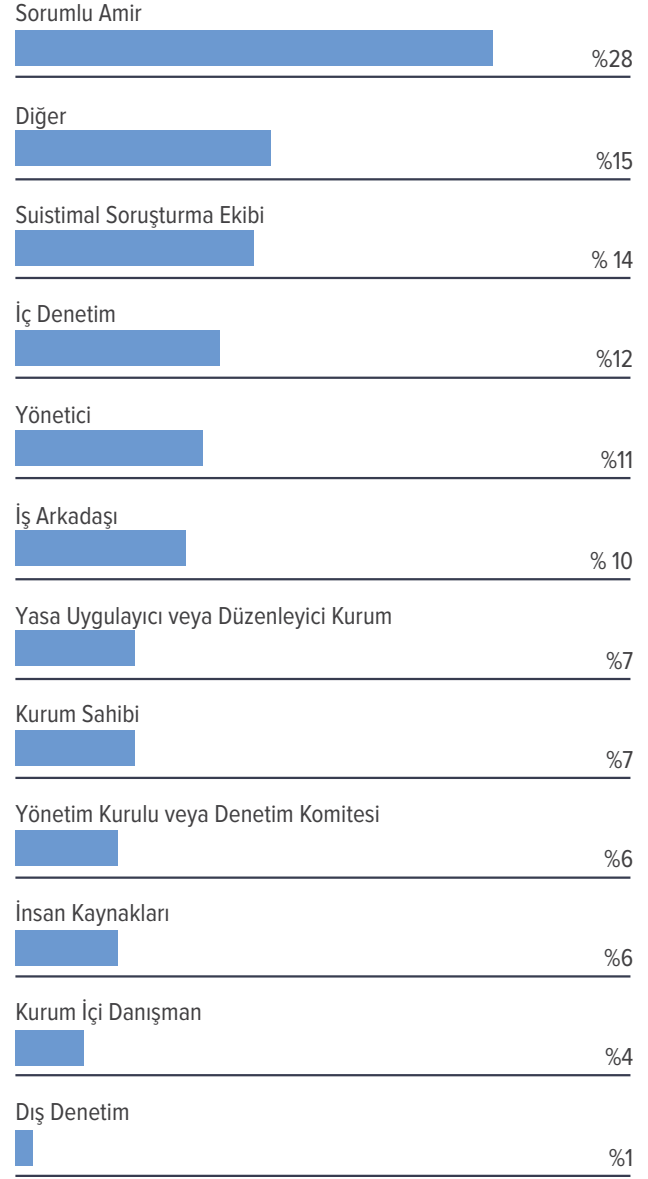
İhbarcıların Bildirimde Bulunduğu Kişiler

İhbarda bulunulan vakaların yaklaşık %33'ünde ihbarcılar resmi bir bildirim mekanizması kullanmamış, şüphelerini doğrudan amirlerine, soruşturmacılara ya da diğer ilgililere aktarmıştır. Kurumlar ihbarcılarının suistimali kimlere hangi sıklıkta bildirme eğiliminde olduğunu belirleyerek bazı önemli soruları yanıtlayabilir. Şikâyetlerin kabulü konusunda kimler eğitilmelidir? İhbarcılarının kurum dışından kimselere bildirimde bulunma olasılığı nedir? Resmi bir bildirim mekanizması olmaksızın iletilen şikâyetler nasıl kaydedilmeli ve eskale edilmelidir? Şekil 13'te ihbarcılarının suistimali genellikle doğrudan amirlerine bildir diği, bazı ihbarcılarının ise suistimal soruşturma ekipleri, insan kaynakları veya iş arkadaşları gibi diğer birim ve kişilere de bildirimde bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla, suistimal iddialarının nasıl karşılık bulacağı ve eskale edileceği hususunda personelin tamamına kılavuzluk sağlanması önemlidir.

Bildirimlerin %7'sinin kurum içi birimlere değil, doğrudan savcılığa veya düzenleyici kurumlara yapılmış olması, çoğu kurumun tercih etmeyeceği bir durumdur. Bu da peronelin suistimalleri kurum içi birimlere nasıl ve neden bildirmeleri gerektiği husunda eğitilmesinin önemini göstermektedir.



ŞEKİL 13: İhbarcılarının İlk Olarak Bildirimde Bulunduğu Kişiler



MAĞDUR KURUMLAR

Çalışmamızdaki mağdur kurumları daha iyi anlayabilmek için katılımcılardan kurumun türü, büyüklüğü ve sektörüyle beraber suistimali önlemek ve tespit etmek amacıyla suistimalin gerçekleştiği sırada yürürlükteki mekanizmaları hakkında bilgi vermelerini istedik.

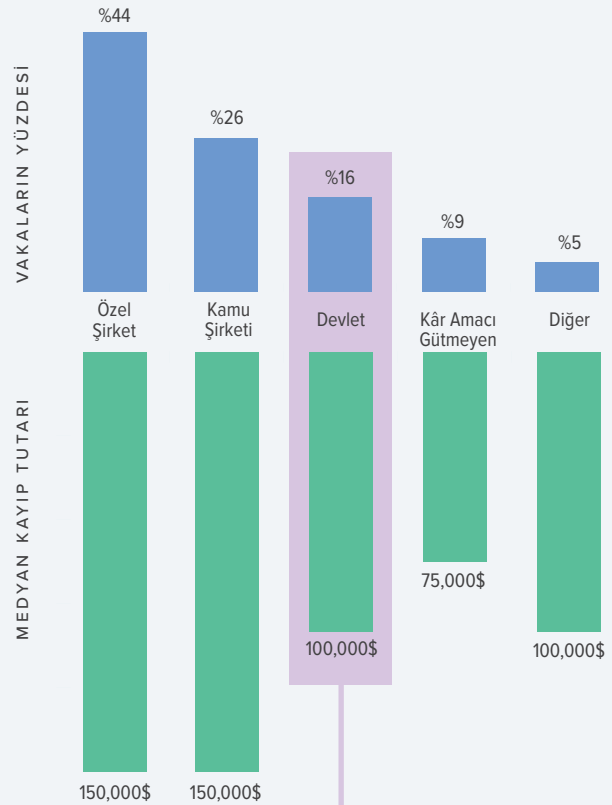
Kurum Türü

Şekil 14'te gösterildiği gibi, çalışmamızdaki suistimallerin %70'i kâr amacı güden kurumlarda meydana gelmiş. mağdur kurumların %44'ünü özel şirketler, %26'sını kamu kurumları oluşturmuştur. Çalışmamızdaki hem özel şirketler hem de kamu kurumları 150.000 dolarlık medyan kayba maruz kalmıştır. Kâr amacı gütmeyen kurumlar bildirilen vakaların %9'unu oluşturmuş ve 75.000 dolarla en düşük medyan kayba uğramıştır. Diğer yandan, kâr amacı gütmeyen çoğu kurum için finansal kaynaklar son derece sınırlıdır ve 75.000 dolarlık bir kayıp yıkıcı olabilir (bakınız sayfa 28, Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal).

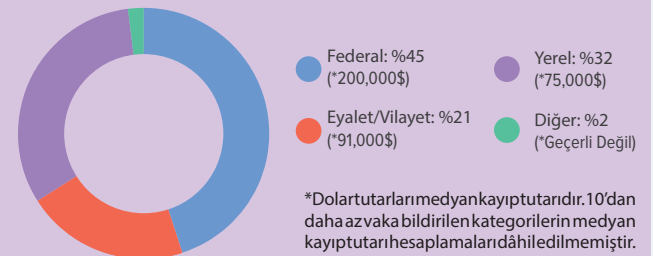
Devlet Kurumunun Düzeyi

Kaynaklar ve işleyişler devletin farklı düzeylerine göre büyük değişiklik gösterebildiğinden, suistimal bu kurumları farklı şekillerde etkileyebilir. Buna bağlı olarak, çalışmamızda devlet kurumlarında gerçekleşen suistimal vakalarını ilgili devlet biriminin düzeyine göre inceledik. Buna göre; en yüksek sayıda suistimal (%45) 200.000 dolarlık en yüksek medyan kayıp tutarıyla ulusal düzeydeki devlet kurumlarında gerçekleşti. Bu tutar, eyalet/vilayet yönetimlerinde gerçekleşen medyan kayıp tutarlarının iki katından fazlaydı. Yerel yönetimlerde ikinci en yüksek vaka sayısını (%32) bildirmiş olmasına rağmen, 75.000 dolarlık görece daha düşük bir medyan kayba uğradı.

ŞEKİL 14: İş Suistimali Mağduru Olan Kurum Türleri



ŞEKİL 15: Devlet İdaresinde İş Suistimali Mağduru Olan Yönetim Düzeyleri

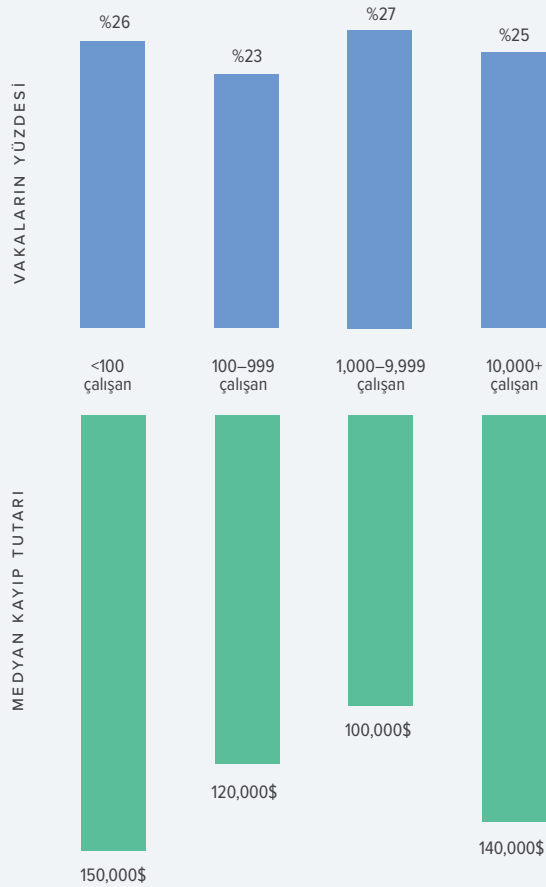


Kurumun Büyüklüğü

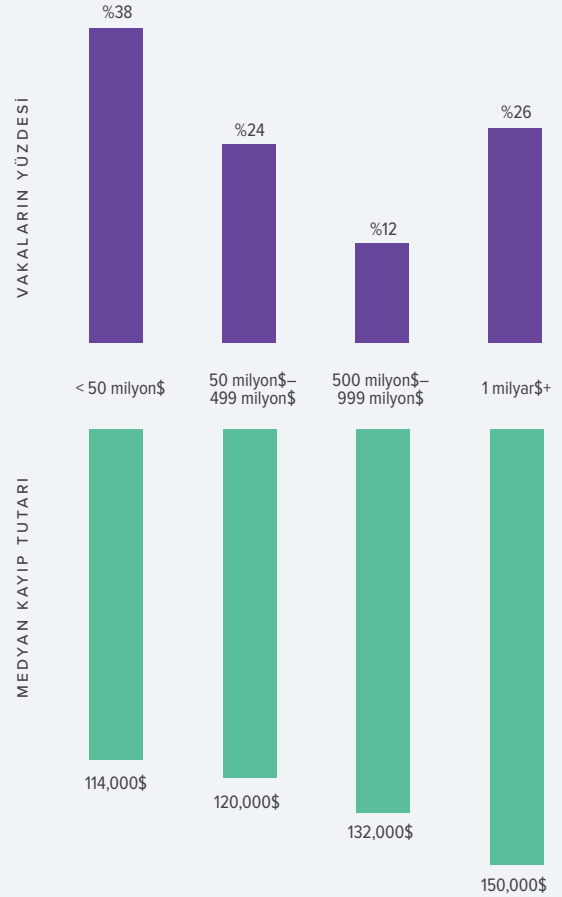
İŞkil 16'da, çalışmamızdaki mağdur kurumların çalışan sayısına göre büyüklüğünü gösterilmektedir. Bize bildirilen vakalar, her büyüklük kategorisine yaklaşık %25'lik bir pay düşecek şekilde eşit dağılım göstermiştir. Küçük işletmeler (100'den az çalışanı olan kurumlar) 150.000 dolarlık en yüksek medyan kayıp tutarına maruz kalırken büyük işletmeler (10.000'den fazla çalışanı olan kurumlar) 140.000 dolarlık bir medyan kayba uğramıştır. Bu boyuttaki bir kaybın etkisinin küçük bir işletmede, daha büyük işletmelere göre çok daha fazla hissedileceği unutulmamalıdır.

Şekil 17'de, mağdur kurumların yıllık gelirlerine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre medyan kayıp tutarı en küçük işletmelerde 114.000 dolar, en büyük işletmelerdeyse 150.000 dolardır.

ŞEKİL 16: Kurumun Büyüklüğü ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki

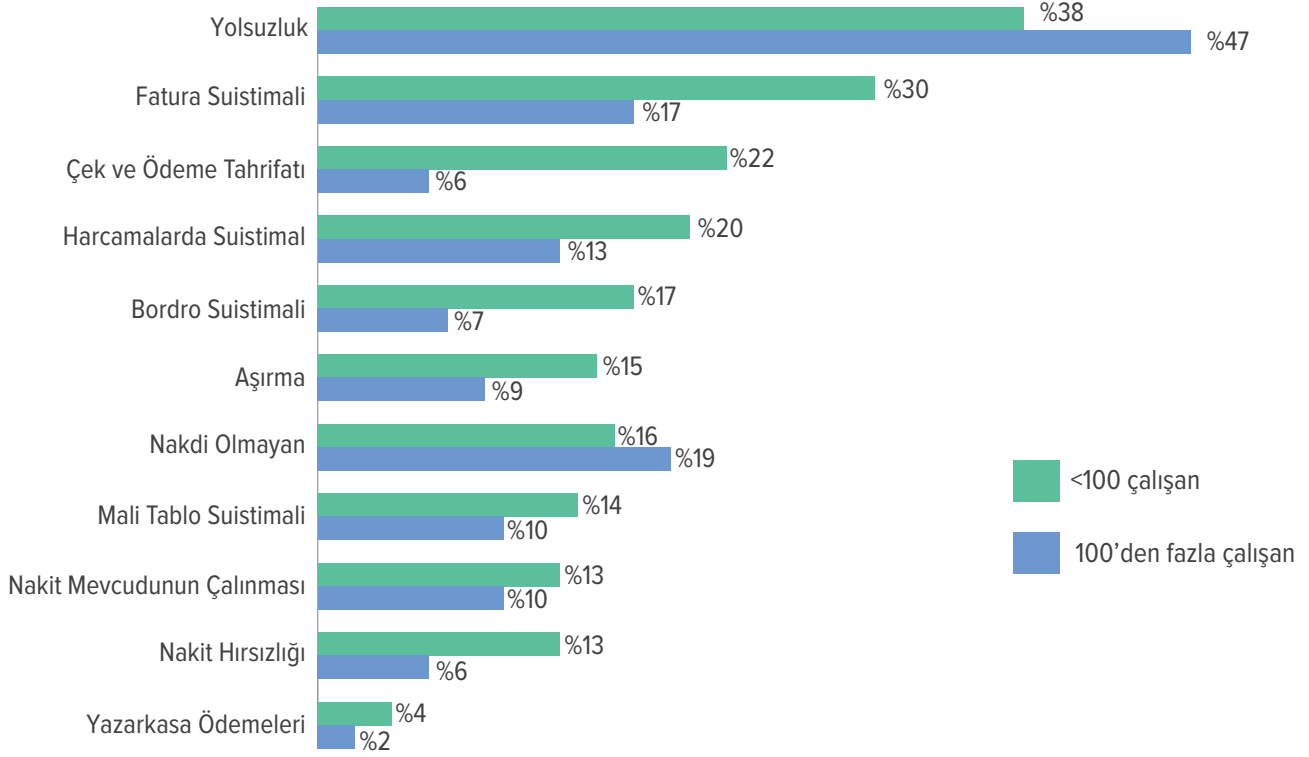


ŞEKİL 17: Kurumun Yıllık Brüt Geliri ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki



Şekil 18'de küçük ve büyük işletmelerde farklı suistimal türlerinin görülme sıklığı gösterilmektedir. Fatura suistimali küçük işletmelerde büyük işletmelere göre neredeyse iki kat, çek ve ödeme tahrifatlarıysa yaklaşık dört kat daha fazla görülmüştür. Buna karşın, yolsuzluk ve nakdi olmayan suistimaller büyük işletmelerde daha sık meydana gelmiştir.

ŞEKİL 18: Kurumun Büyüklüğü ile Suistimal Türleri Arasındaki İlişki



Kurumun Sektörü

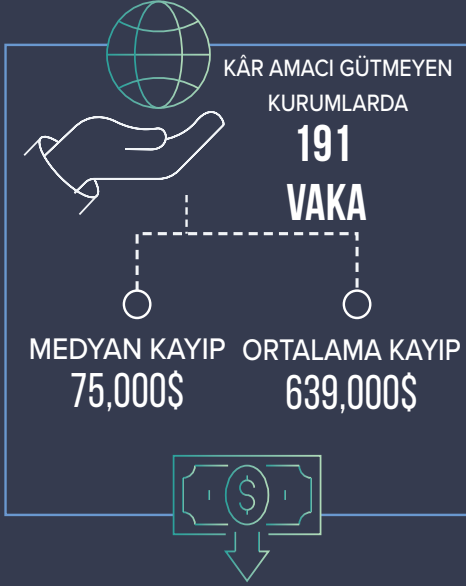
Katılımcılardan mağdur kurumun sektörünü bildirmeleri de istenmiştir. Çalışmamızda en çok vaka bildirilen sektörleri bankacılık ve finansal hizmetler, devlet ve kamu idaresi ve imalat sektörleri oluşturmuştur (Bu verinin suistimale daha yatkın sektörleri göstermekten ziyade, diğer sektörlerle kıyasla daha fazla sayıda CFE istihdam eden sektörleri yansıtır olması olasıdır.). Madencilik sektörü 475.000 dolarlık en yüksek medyan kayıp tutarına maruz kalırken bunu 275.000 dolarlık medyan kayıp tutarıyla enerji sektörü izlemiştir.

ŞEKİL 19: İş Suistimalinin Farklı Sektörlerdeki Kurumlara Etkileri



Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal

Kâr amacı gütmeyen kurumların suistimali önlemesi ve suistimalden sonra toparlanması için gereken **kaynakları daha azdır**; bu nedenle, suistimalden daha fazla zarar görebilirler. **Gözetimin daha az olması** ve **belirli iç kontrollerin olmaması** bu sektörü suistimale karşı daha savunmasız kılar.



Kâr amacı gütmeyen kurumlarda suistimal türleri

Vakaların yüzdesi

| Suistimal Türü | Yüzde |
|----------------------------|-------|
| Yolsuzluk | %41 |
| Fatura Suistimali | %30 |
| Harcamalarda Suistimal | %23 |
| Nakit Mevcudunun Çalınması | %17 |
| Nakdi Olmayan | %16 |
| Aşırma | %15 |
| Çek ve Ödeme Tahrifatı | %14 |
| Nakit Hırsızlığı | %12 |
| Bordro Suistimali | %12 |
| Mali Tablo Suistimali | %11 |
| Yazarkasa Ödemeleri | %3 |



Kâr amacı
gütmeyen
kurumlarda

**DAHA AZ SUİSTİMALE
MÜCADELE KONTROLÜNÜN**

olması sebebiyle bu
kurumlar



**SUİSTİMALE
KARŞI
DAHA
SAVUNMASIZDIR**



BAŞLICA ÜÇ KONTROL ZAYIFLIĞI

%35

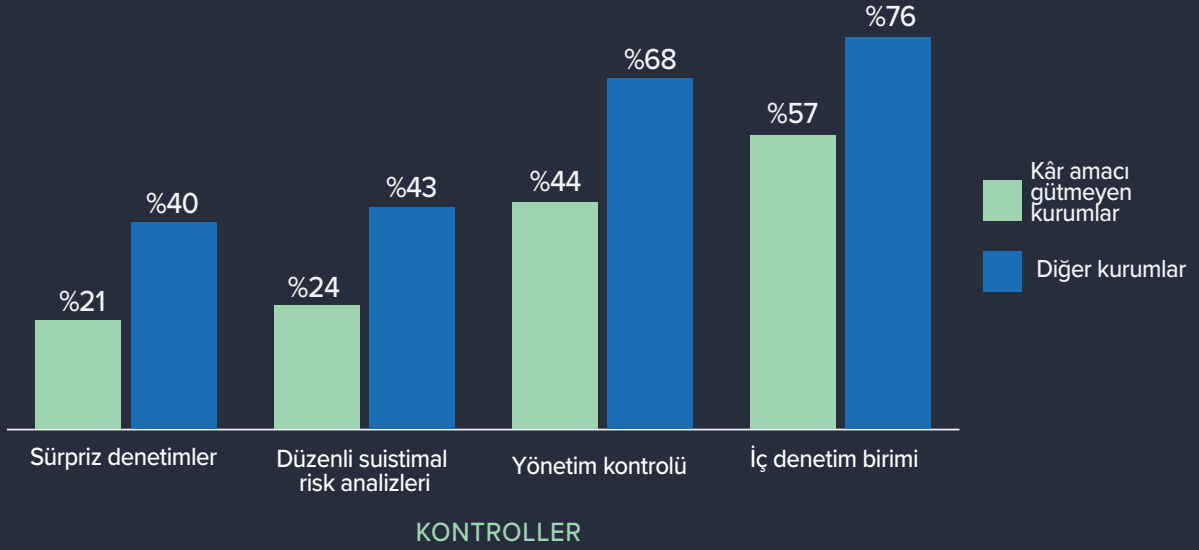
İÇ KONTROL EKSİKLİĞİ

%19

YÖNETİM KONTROLÜ EKSİKLİĞİ

%14

MEVCUT İÇ KONTROLLERİN
YETERSİZLİĞİ



KÂR AMACI GÜTMİYEN KURUMLARDA Tespit

İHBAR VEYA
ŞİKÂYET

%40



İÇ
DENETİM

%17



YÖNETİM
KONTROLÜ

%13



TESADÜFEN

%7



BELGELERİN
İNCELENMESİ

%6



Sektöre Göre En Yaygın Suistimaller

Farklı sektörlerde özgü suistimal türlerinin sıklığını anlamak, kurumların en önemli tehditleri oluşturan suistimalleri değerlendiren bunlara karşı kontroller tasarlamalarına yardımcı olabilir. Şekil 20’de, çalışmamızda en az 50 vaka bildirilen sektörlerde en sık rastlanan iş suistimali tipleri gösterilmektedir. Kutular suistimalin meydana gelme sıklığına göre sarıdan kırmızıya doğru renklendirilmiş olup; koyu tonlar risk düzeyi yüksek alanları temsil etmektedir. Örneğin, sağlık sektöründe yolsuzluk en yüksek riski temsil ederken (vakaların %40’ı) bunu fatura suistimali izlemiştir (vakaların %33’ü).

ŞEKİL 20: Farklı Sektörlerde En Yaygın İş Suistimali Türleri

| ENDÜSTRİ | Vaka | Fatura Suistimali | Nakit Hırsızlığı | %Nakit Mevcudunun Çalınması | Çek ve Ödeme Tahrifati | Yolsuzluk | Harcamalarda Suistimal | Mali Tablo Suistimali | Nakdi Olmayan | Bordro Suistimali | Yazarkasa Ödemeleri | Aşırma |
|----------------------------------|------|-------------------|------------------|-----------------------------|------------------------|-----------|------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|---------------------|--------|
| Bankacılık ve Finansal Hizmetler | 364 | %8 | %10 | %18 | %9 | %40 | %8 | %10 | %10 | %2 | %2 | %10 |
| Devlet ve Kamu İdaresi | 189 | %8 | %5 | %9 | %4 | %48 | %17 | %4 | %17 | %17 | %0 | %7 |
| İmalat | 177 | %23 | %5 | %6 | %8 | %50 | %20 | %18 | %23 | %10 | %2 | %8 |
| Sağlık | 145 | %33 | %10 | %10 | %14 | %40 | %22 | %14 | %24 | %15 | %6 | %10 |
| Enerji | 89 | %24 | %6 | %7 | %6 | %66 | %11 | %9 | %25 | %6 | %1 | %9 |
| Perakende | 89 | %22 | %15 | %15 | %11 | %37 | %17 | %6 | %20 | %11 | %7 | %15 |
| Sigorta | 82 | %24 | %2 | %5 | %9 | %43 | %16 | %11 | %9 | %5 | %2 | %6 |
| Eğitim | 82 | %30 | %9 | %13 | %18 | %30 | %22 | %7 | %17 | %13 | %1 | %22 |
| İnşaat | 77 | %22 | %13 | %12 | %17 | %47 | %9 | %25 | %13 | %13 | %4 | %13 |
| Teknoloji | 63 | %24 | %0 | %5 | %6 | %46 | %13 | %13 | %22 | %11 | %0 | %0 |
| Telekomünikasyon | 62 | %5 | %2 | %3 | %2 | %56 | %5 | %6 | %31 | %2 | %0 | %5 |
| Gıda Hizmeti ve Konaklama | 59 | %22 | %20 | %10 | %12 | %39 | %8 | %8 | %25 | %12 | %10 | %14 |
| Hizmet (Profesyonel) | 54 | %37 | %0 | %9 | %20 | %26 | %24 | %15 | %11 | %22 | %2 | %11 |
| Emlak | 52 | %25 | %13 | %12 | %21 | %48 | %17 | %15 | %12 | %8 | %4 | %27 |

DAHA AZ RİSK

DAHA FAZLA RİSK

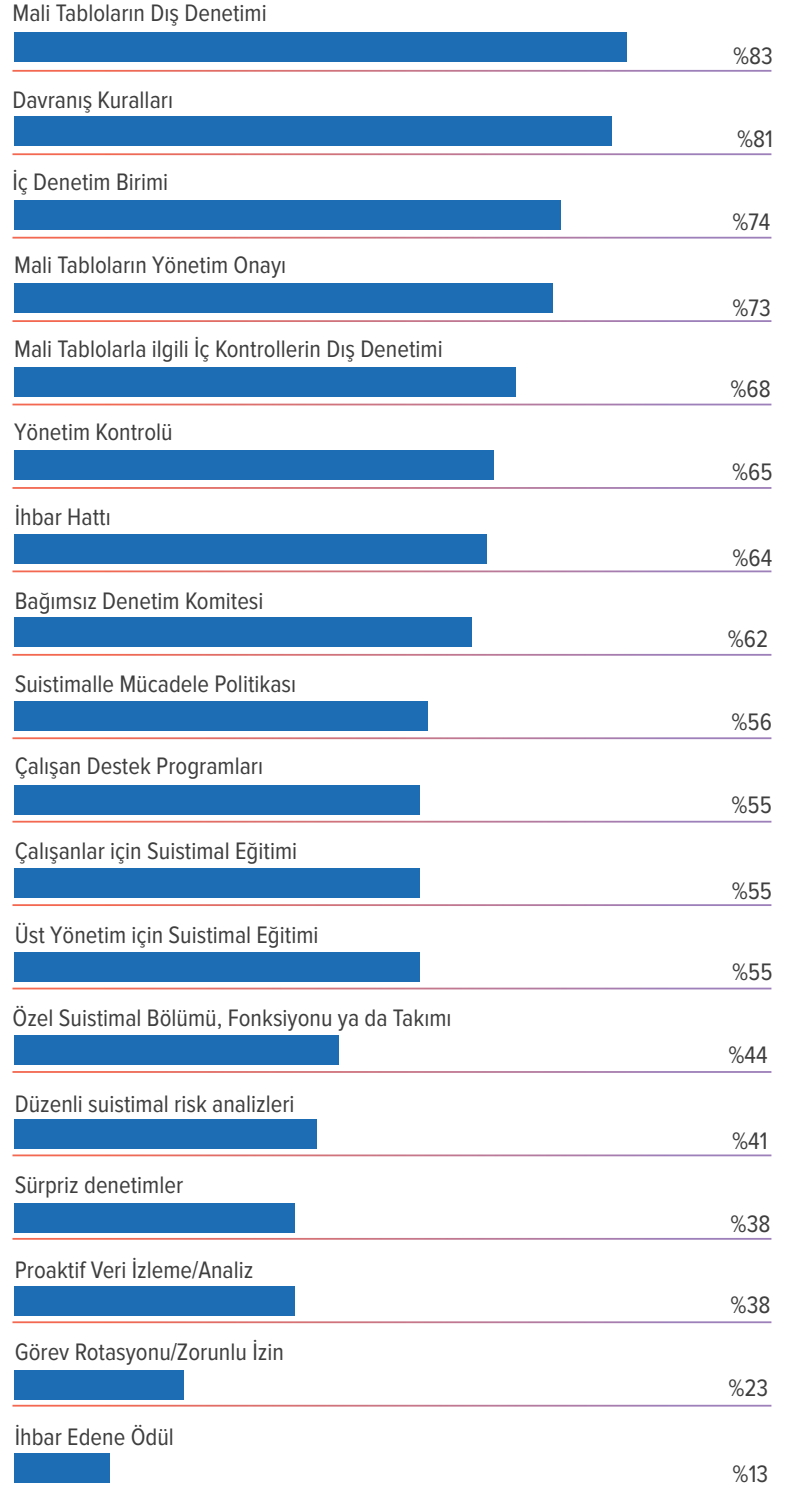
Mağdur Kurumlarda Suistimalle Mücadele Kontrolleri

Proaktif suistimalle mücadele kontrolleri bir kurumun suistimalle mücadelesinde önemli rol oynar. Söz konusu kontrollerin varlığı tek başına tüm suistimallerin önleneyeceğini garanti etmese de, yönetimin hedeflenen önleme ve tespit mekanizmalarına bağlılığı ve yatırımı çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere ve diğer ilgililere kurumun suistimalle mücadele duruşu hakkında açık bir mesaj verir.

Anket katılımcılarına 18 maddelik bir suistimalle mücadele kontrolleri listesi sunduk ve suistimal gerçekleştiğinde mağdur kurumda bunlardan hangilerinin var olduğunu sorduk. Şekil 21'de görülebileceği gibi, mali tabloların dış denetimi çalışmamızda öne çıkan en yaygın kontrol yöntemi olmuştur; zira mağdur kurumların %83'ü mali tablolarını bir dış denetçiye kontrol ettirmiştir. Çalışmamızda her ne kadar bu denetimleri suistimalle mücadele kontrolleri kapsamında sınıflandırmış olsak da, bu mekanizmanın asıl amacının suistimalleri tespit etmek veya önlemek olmadığını hatırlatmamız gerekir. Nitekim sayfa 19'daki Şekil 9'da gösterildiği gibi, çalışmamızdaki suistimallerin yalnız %4'ü dış denetim yoluyla ortaya çıkartılmıştır.

Diğer yaygın suistimalle mücadele kontrolleri arasında davranış kuralları (mağdur kurumların %81'inde bulunmaktadır), iç denetim birimi (%74) ve mali tabloların yönetim tarafından onayı (%73) sayılabilir.

ŞEKİL 21: En Yaygın Suistimalle Mücadele Kontrolleri



Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Etkililiği

Suistimali önleyebilmek ve tespit edebilmek için çeşitli kontrollerin uygulanması, suistimal riski yönetiminin önemli bir parçasını oluştursa da, suistimalle mücadele kontrollerinin tümü eşit etkinliğe sahip değildir. Farklı kontrollerin potansiyel etkinliklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için çalışmamızdaki suistimal vakalarının medyan kayıp tutarları ve medyan devam süreleri, mağdur kurumda suistimal meydana geldiğinde her bir kontrolün yürürlükte olup olmamasına bağlı olarak karşılaştırılmıştır.

Analiz ettiğimiz her kontrolün varlığı daha düşük suistimal kaynaklı kayıp tutarları ve söz konusu kontrolün var olmadığı kurumlara göre suistimalin daha hızlı tespit edilebilmesiyle ilişkiliydi. Şekil 22 ve 23'te görüldüğü gibi, suistimalle mücadele kontrollerinin özellikle dört

tanesi - davranış kuralları, iç denetim birimi, mali tabloların yönetim onayı ve iç kontrollerin, süreçlerin, hesapların veya işlemlerin düzenli yönetim kontrolü- hem kayıp tutarları hem de devam sürelerinde %50 veya daha fazla azalmayla ilişkiliydi. İç denetimler ve yönetim kontrolleri, suistimallerin aktif bir şekilde aranarak bulunmasında kullanılan mekanizmalardır, dolayısıyla daha düşük kayıp tutarları ve devam süreleriyle ilişkili olmaları doğal bir sonuçtur. Buna karşın, davranış kuralları ve mali tabloların yönetim onayı mekanizmalarının suistimalin tespitine yönelik çabalarla bağlantısı daha dolaylıdır. Yine de her iki mekanizma da tespit algısını artırmaya ve bütünsel bir suistimalle mücadele kültürünün temelini oluşturmaya yardımcı olma eğilimindedir.

Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Kullanımının

Son On Yılda Uğradığı Değişim

Çalışmalarımızı gerçekleştirdiğimiz son on yıl boyunca, analiz ettiğimiz kontrollerden dördünün uygulanma oranları tutarlı ve kayda değer biçimde artış göstermiştir. Sağlam bir suistimalle mücadele programıyla ilişkilendirilen bu kontrollerin artan uygulanışı, giderek daha fazla sayıda kurumun suistimal tehdidini ciddiye aldığına ve özel olarak bu riskleri azaltabilmeye yönelik tasarlanmış önlemleri uygulamaya koyduğunu işaret etmektedir.



İHBAR HATTI

2010 2020 Artış

51% 64% 13%



SUİTİMALLE MÜCADELE POLİTİKASI

43% 56% 13%



ÇALIŞANLAR İÇİN SUİTİMALLE EĞİTİMİ

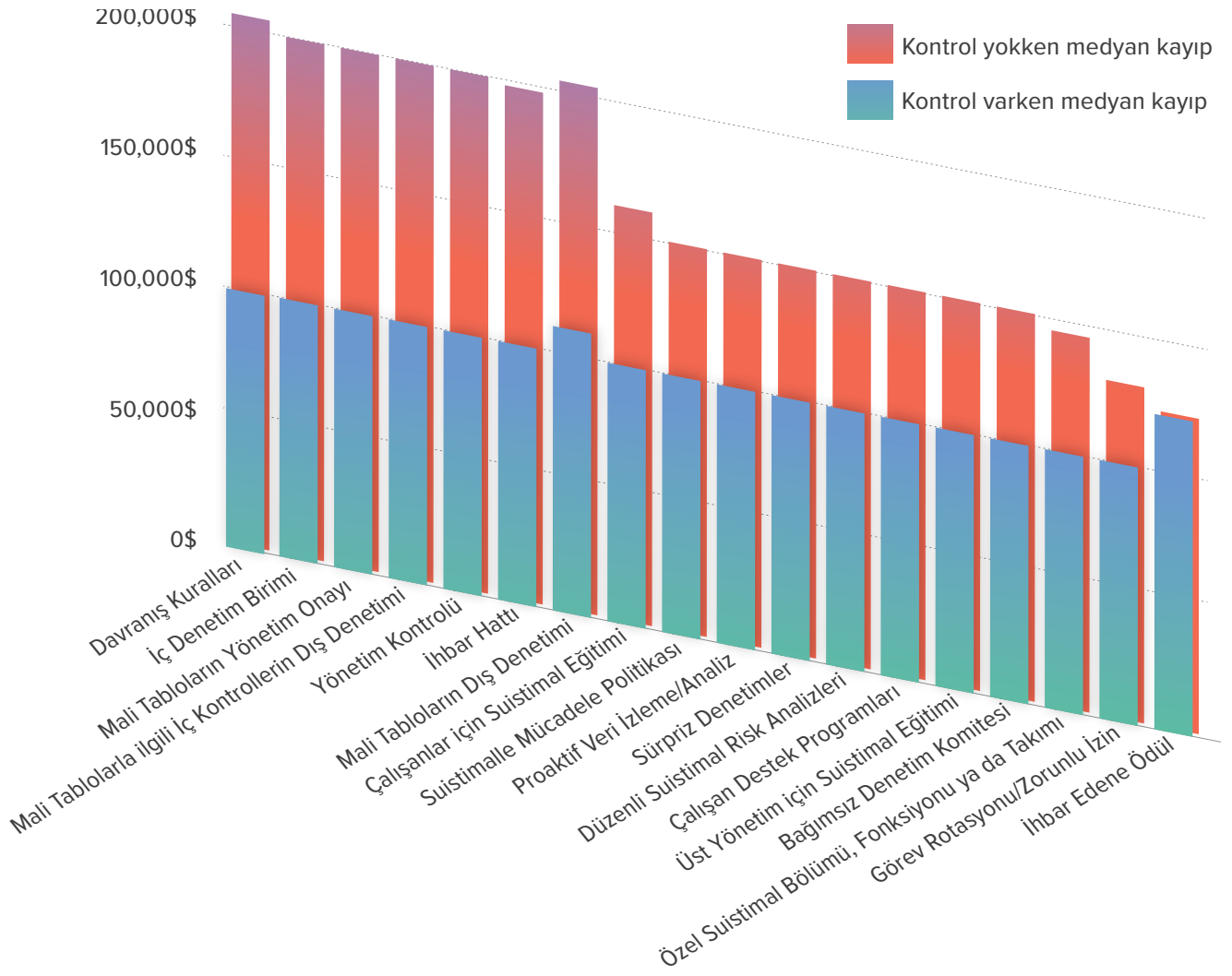
44% 55% 11%



ÜST YÖNETİM İÇİN SUİTİMALLE EĞİTİMİ

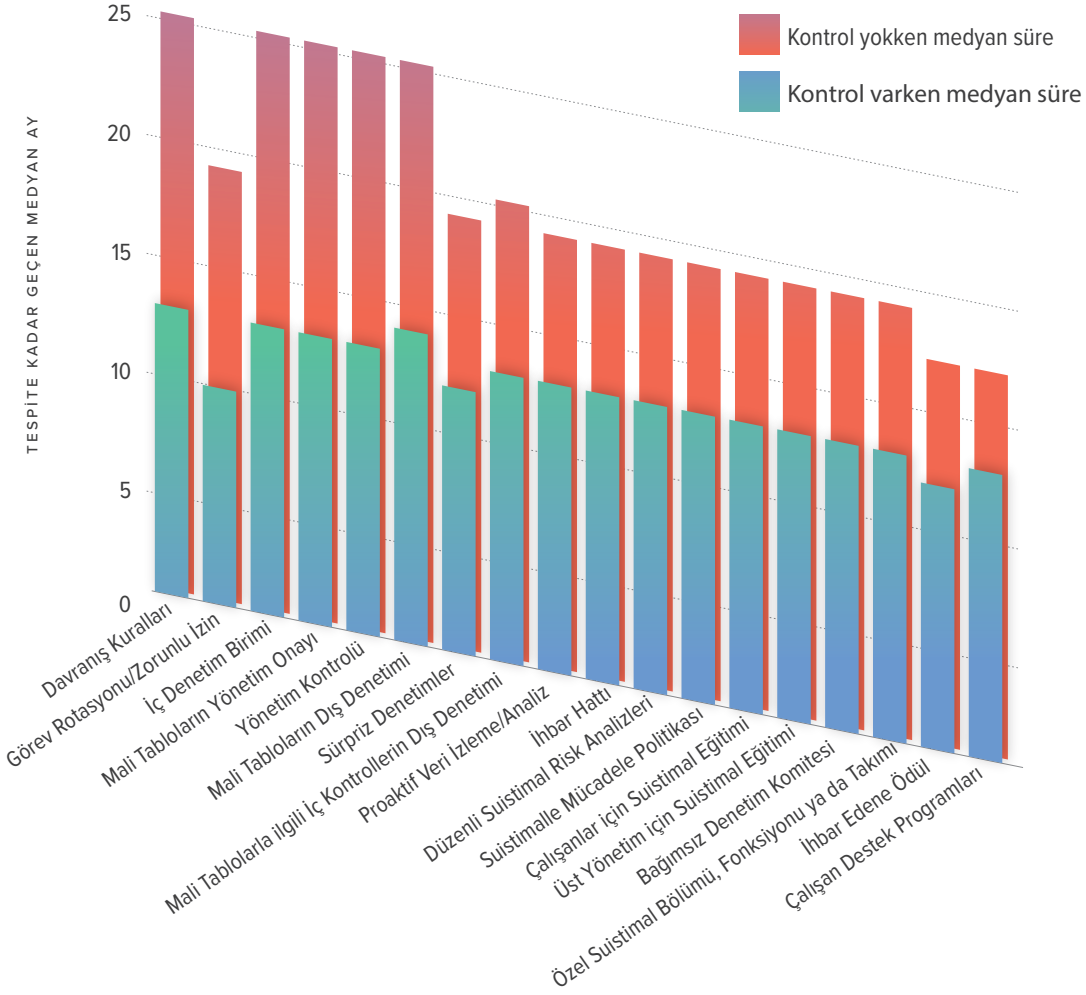
46% 55% 9%

ŞEKİL 22: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Kayıp Tutarı



| Kontrol | Vakaların Yüzdesi | Mevcut Kontroller | Eksik Kontroller | Azalma Yüzdesi |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Davranış Kuralları | %81 | 100,000\$ | 205,000\$ | %51 |
| İç Denetim Birimi | %74 | 100,000\$ | 200,000\$ | %50 |
| Mali Tablolarda Yönetim Onayı | %73 | 100,000\$ | 200,000\$ | %50 |
| Mali Tablolarda İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %68 | 100,000\$ | 200,000\$ | %50 |
| Yönetim Kontrolü | %65 | 100,000\$ | 200,000\$ | %50 |
| İhbar Hattı | %64 | 100,000\$ | 198,000\$ | %49 |
| Mali Tablolarda Dış Denetimi | %83 | 110,000\$ | 204,000\$ | %46 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %55 | 100,000\$ | 160,000\$ | %38 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %56 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %38 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Sürpriz Denetimler | %38 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %41 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Çalışan Destek Programları | %55 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %55 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %62 | 100,000\$ | 150,000\$ | %33 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %44 | 100,000\$ | 145,000\$ | %31 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %23 | 100,000\$ | 130,000\$ | %23 |
| İhbar Edene Ödül | %13 | 120,000\$ | 122,000\$ | %2 |

ŞEKİL 23: Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Devam Süresi



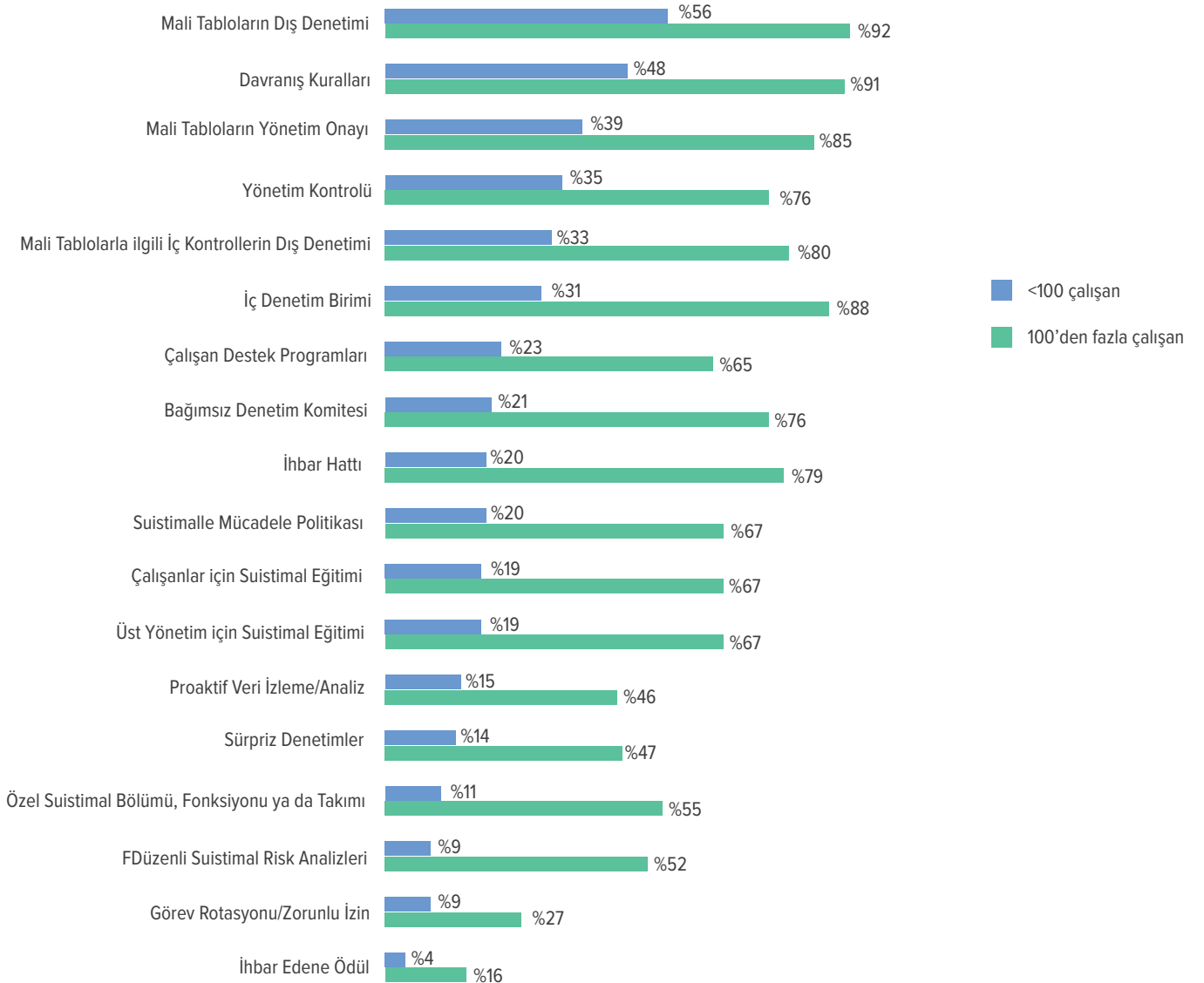
| Kontrol | Vakaların Yüzdesi | Mevcut Kontroller | Eksik Kontroller | Azalma Yüzdesi |
|---|-------------------|-------------------|------------------|----------------|
| Davranış Kuralları | %81 | 12 ay | 24 ay | %50 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %23 | 9 ay | 18 ay | %50 |
| İç Denetim Birimi | %74 | 12 ay | 24 ay | %50 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %73 | 12 ay | 24 ay | %50 |
| Yönetim Kontrolü | %65 | 12 ay | 24 ay | %50 |
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %83 | 13 ay | 24 ay | %46 |
| Sürpriz Denetimler | %38 | 11 ay | 18 ay | %39 |
| Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %68 | 12 ay | 19 ay | %37 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %38 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| İhbar Hattı | %64 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %41 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %56 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %55 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %55 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %62 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %44 | 12 ay | 18 ay | %33 |
| İhbar Edene Ödül | %13 | 11 ay | 16 ay | %31 |
| Çalışan Destek Programları | %55 | 12 ay | 16 ay | %25 |

Küçük İşletmelerde Suistimalle Mücadele Kontrolleri

Küçük işletmeler, büyük işletmelere göre farklı türlerde suistimal riskleriyle karşı karşıya olmanın yanı sıra (bakınız sayfa 26, Şekil 18), iş suistimaliyle mücadelede kendilerine özgü güçlükler yaşamaktadır. Küçük işletmeler, gerek kaynak yetersizliği ve farkındalık yoksunluğu gerekse çalışanlarına gereğinden fazla güven duymaları nedeniyle suistimalle mücadele kontrollerini büyük işletmelere kıyasla çok daha düşük oranlarda uygulamaktadır. En sık başvurulan suistimalle mücadele kontrolü olan mali tabloların dış denetimi küçük işletmelerin yalnız %56'sında, davranış kuralları ise %48'inde bulunmaktayken, aynı kontroller 100'den fazla çalışanı olan kurumların sırasıyla %92 ve %91'inde bulunmaktaydı.

Elimizdeki veri, küçük işletmelerin suistimalden korunma düzeylerini arttırmak için açık fırsatlar olduğunu göstermektedir. Davranış kurallarının ve bir suistimalle mücadele politikasının benimsenmesi, yöneticilerin astlarının işlerini kontrol etmesi ve çalışanlara ve üst yönetime yönelik suistimalle mücadele eğitimlerinin sağlanması, suistimallerin neden olduğu kayıplarda kayda değer azalmalarla ilişkili önlemlerdir (bakınız sayfa 33, Şekil 22). Buna rağmen, bu kontrollerin her biri çalışmamızdaki küçük işletmelerin yarısından daha azı tarafından uygulanmıştır. Ciddi miktarda bir yatırım gerekmeden uygulanabilecek bu önlemler, küçük işletmelerin suistimalle mücadele çabalarını pekiştirmeye yardımcı olacaktır.

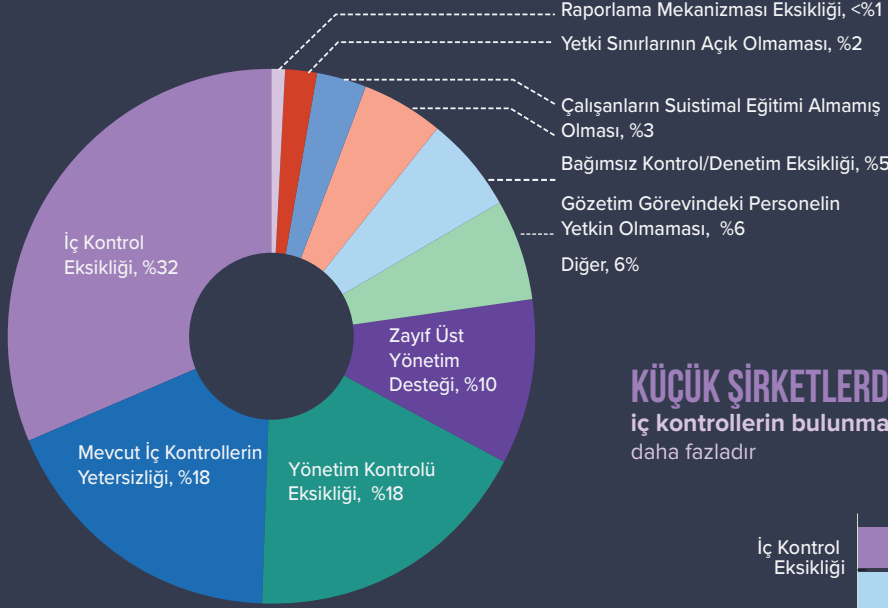
ŞEKİL 24: Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimalle Mücadele Kontrolleri



İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları

Çeşitli etkenler bir failin iş suistimalini işleyip gizleyebilmesini kolaylaştırabilir.

İş Suistimalini Kolaylaştıran Öncelikli İç Kontrol Zayıflıkları



YÖNETİCİ DÜZEYİNDEKİ FAİLLER

DİĞER DÜZEYLERDEKİ FAİLLERE GÖRE

MEVCUT KONTROLLERİ DAHA KOLAY AŞABİLMEKTEDİR



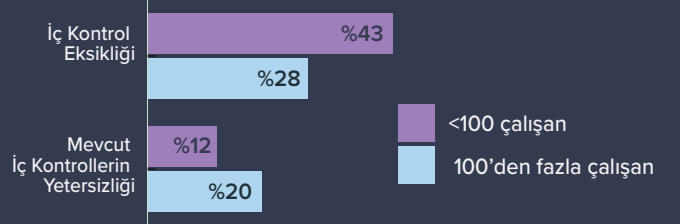
| | |
|-----------------------------|-----|
| Çalışanlar | %15 |
| Yöneticiler | %22 |
| Sahip/üst düzey yöneticiler | %17 |

KÜÇÜK ŞİRKETLERDE

İç kontrollerin bulunmama olasılığı daha fazladır

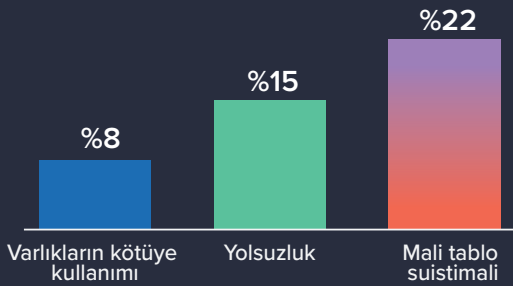
BÜYÜK ŞİRKETLERDE

kontrollerin aşılması olasılığı daha fazladır

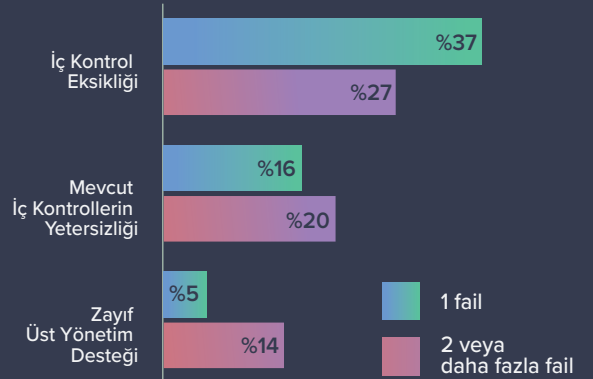


ZAYIF ÜST YÖNETİM DESTEĞİ

tüm mali tablo suistimallerinin %22'sinde başlıca risk etkeniydi.



TEK BAŞINA ÇALIŞAN BİR SUİSTİMALCİ kontrollerin eksikliğinden yararlanırken İŞ BİRLİĞİ İÇEREN SUİSTİMALLERDE zayıf üst yönetim desteği ve kontrolleri aşılması başlıca rolü üstlenmektedir.

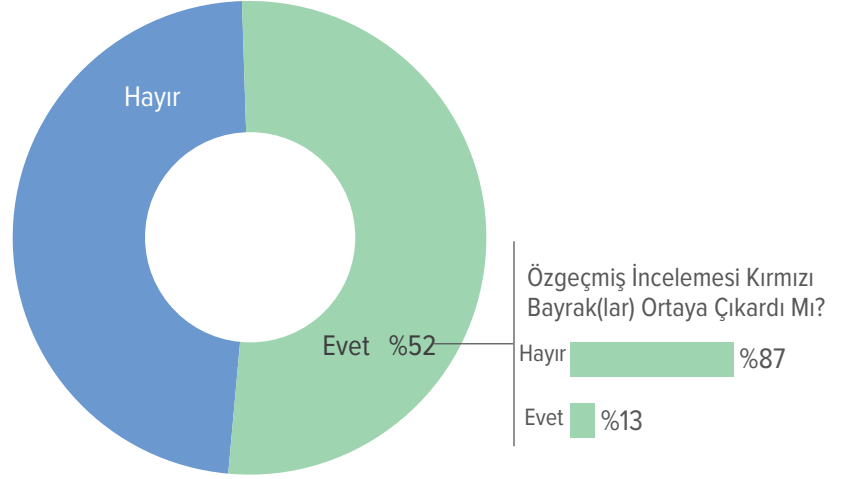


Faillerin Özgeçmişlerinin İncelemesi

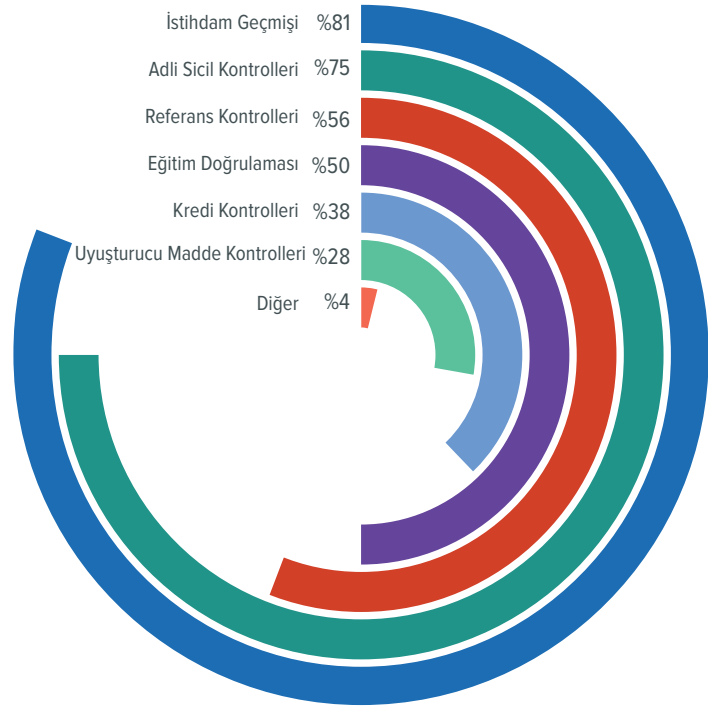
İş suistimali işleyen çoğu failin adli sicil geçmişi olmamasına rağmen (bakınız sayfa 48, Şekil 39), bilinen suçluların kapıdan içeriye girebilmesini önleyebilmek için kurumlar işe alım sürecinde yasaların izin verdiği ölçüde özgeçmiş incelemeleri yapmalıdır. Fakat Şekil 25'te görülebileceği gibi, çalışmamızdaki mağdur kurumların yalnızca yaklaşık yarısı kadarı (%52) faili işe almadan önce bu tür bir inceleme yapmıştır. İlginç bir biçimde, özgeçmiş incelemesi yapmış olan kurumların %13'ü failin özgeçmişinde kırmızı bir bayrak tespit etmiş olmasına rağmen işe alımı yine de gerçekleştirmiştir.

Özgeçmiş incelemeleri yaparken kurumlar adayın geçmişine ait farklı konulara öncelik vermeyi seçebilir. Şekil 26, çalışmamızdaki mağdur kurumların yaptığı özgeçmiş incelemelerinin %81'ine failin istihdam geçmişinin, %75'i neyse adli sicil geçmişinin dâhil edildiğini göstermektedir.

ŞEKİL25: İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Özgeçmiş İncelemesi Yapılması Durumu



ŞEKİL 26: İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Yapılan Özgeçmiş İncelemesi Türleri



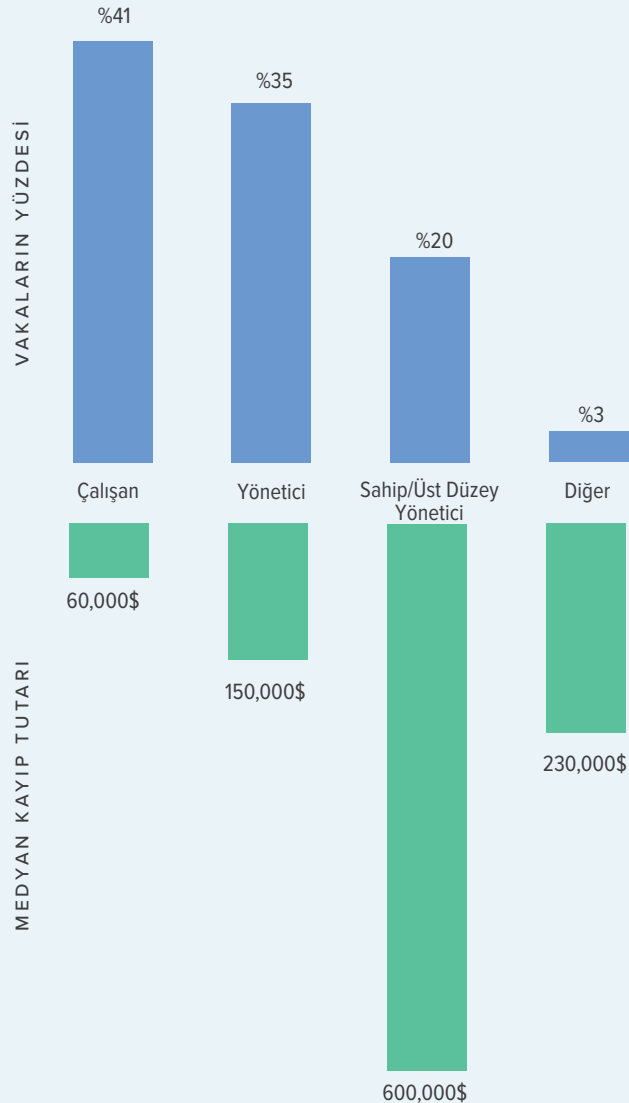
SUİSTİMALCİLER

Çalışmamızın temel hedeflerinden biri, iş suistimali işleyen kişilerin ortak özelliklerini ve risk profillerini ortaya koyabilmektir. Çalışma katılımcılarından suistimalcilerin istihdam koşulları, temel demografik özellikleri, önceki yanlış davranışları ve suistimale işaret edebilen uyarıcı davranışları ile ilgili bilgi sağlamalarını istedik. Amacımız, kurumların kendi iş güçleri bünyesindeki suistimale ilişkin riskleri ve kırmızı bayrakları daha iyi anlayıp fark edebilmelerine yardımcı olmaktır.

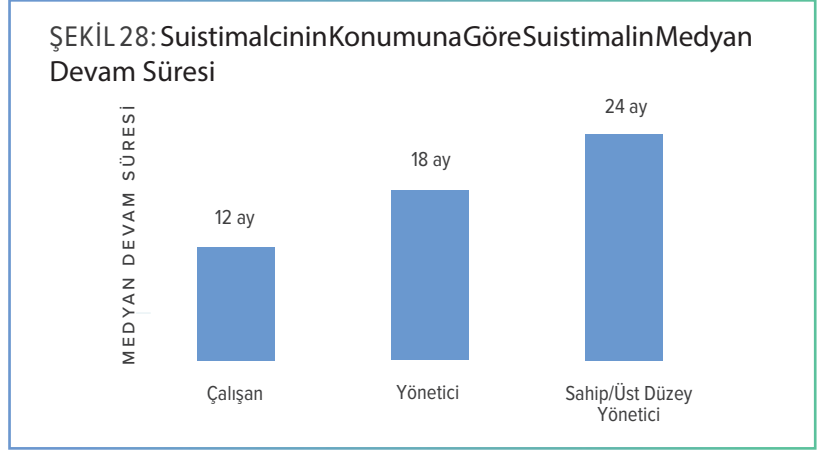
Suistimalcinin Konumu

Suistimalcinin yetki düzeyi ile suistimalin boyutu arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Kurum sahipleri/üst düzey yöneticiler çalışmamızdaki suistimallerin yalnız %20'sini işlemiş olsa da bu suistimaller medyan 600.000 dolarlık bir kayba neden olmuştur; bu tutar, yöneticilerin ve düşük düzeyli çalışanların neden olduğu medyan kayıp tutarlarını kat be kat aşmıştır. Geçmiş çalışmalarımızla uyumlu olarak, yetki düzeyi arttıkça suistimal kaynaklı kayıp tutarlarının da arttığı görülmektedir. Üst düzey yöneticiler/sahipler daha düşük düzeyli çalışanlara göre kontrolleri daha kolay aşabilir ve kurumun varlıklarına daha rahat erişebilir. Bu iki unsur, bu gruplarla ilişkili kayıp tutarlarının neden bu kadar yüksek olduğunu açıklamakta yardımcı olabilir.

ŞEKİL 27: Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



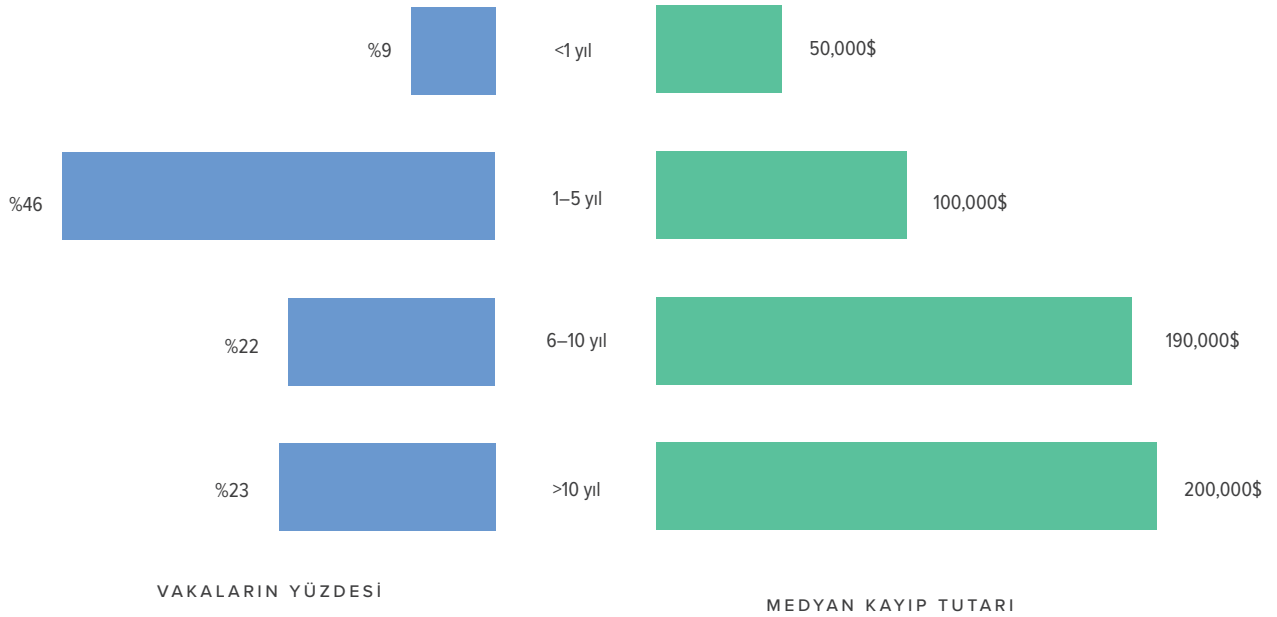
Şekil 28’de görüldüğü üzere, suistimalcinin yetki düzeyi arttıkça suistimalin devam süresi de artmaktadır. Kurum sahibi/ üst düzey yönetici tarafından işlenen suistimallerin medyan devam etme süresi 24 ayken, yöneticiler tarafından işlenen suistimallerinki 18 ay, çalışanlar tarafından işlenen suistimallerinki 12 ay olmuştur.



Suistimalcinin Görev Süresi

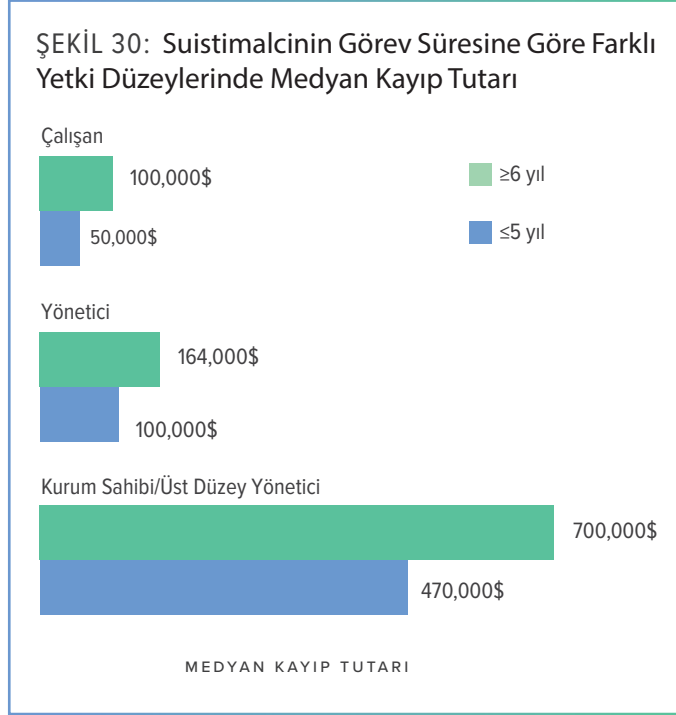
Şekil 29’da gösterildiği gibi, suistimalcinin mağdur kurumda çalışma süresi uzadıkça suistimal kaynaklı kayıp tutarları artma eğilimindeydi. Mağdur kurumda on yıldan daha fazla deneyimi olan suistimalciler medyan 200.000 dolarlık kayba neden olmuştur; bu tutar, görev süresi bir yıldan daha kısa olanların yol açtığı kayıplardan dört kat daha fazladır.

ŞEKİL 29: Suistimalcinin Görev Süresine Göre İş Suistimali



Suistimalcinin yetki düzeyi dikkate alındığında da, görev süresinin etkisi açıkça görülebilmektedir. Şekil 30'da, suistimalcileri iki gruba ayırdık: kurumlarında beş yıl veya daha az süredir bulunanlar ve kurumlarında altı yıl veya daha uzun süredir bulunanlar. Daha sonra, bu iki grup için medyan kayıp tutarını üç yetki düzeyi arasında karşılaştırdık: kurum sahib/üst düzey yönetici, yönetici ve çalışan. Her düzeyde, daha uzun süredir görevde olan suistimalciler anlamlı şekilde daha büyük kayıplara neden olmuştur.

Buna göre, daha uzun süredir görevde olan suistimalcilerin daha yüksek tutarlar çalabilmeleri yalnız zaman içinde daha yüksek yetki düzeyine terfi etmiş olmalarıyla açıklanamamaktadır. Bunu yerine, suistimalcilerin kurumlarında edindikleri deneyimleri arttıkça suistimal işleme becerileri de artıyor görünmektedir. Bunun nedeni, suistimalcilerin kurumda geçirdikleri zaman arttıkça kurumdaki güvenilirliklerinin artması (dolayısıyla çalışma ardaşlarının veya yönetimin daha az kontrolüne maruz olmaları) ya da geçmişte suistimalcilerin suistimali nasıl başarıyla işleyebildiklerini öğrenmelerinden veya kurumun iç kontrollerindeki boşluk ve zayıflıkları daha iyi saptayabilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Tüm bu nedenlerden hangilerinin ne ölçüde geçerli olduğu farketmeksizin, kişinin bir kurumda suistimal işleyebilme yeteneğinin deneyimle birlikte geliştiği anlaşılmaktadır.



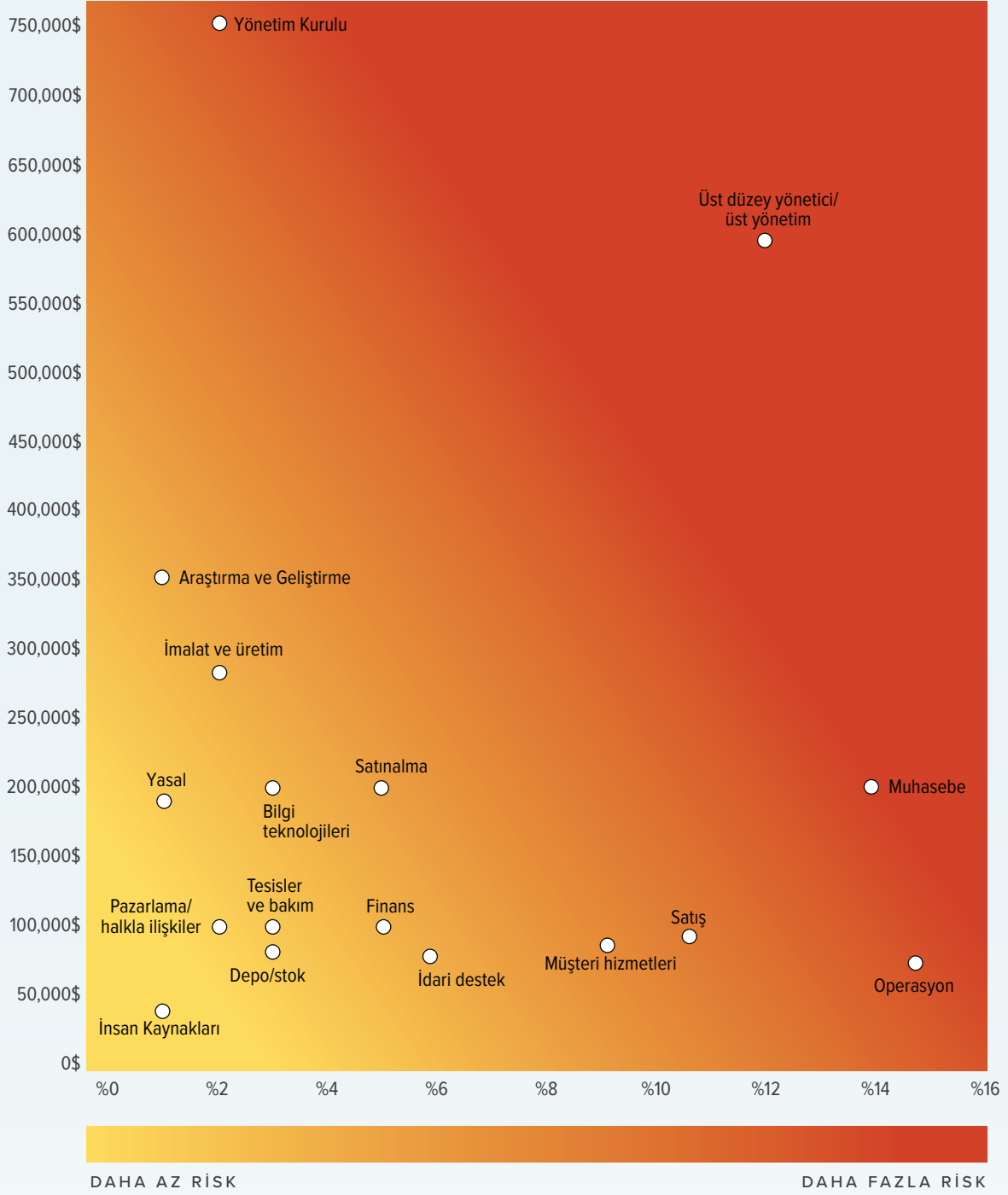
Suistimalcinin Bölümü

Şekil 31, suistimalcinin mağdur kurum bünyesinde çalıştığı bölüme göre suistimal vakalarının sıklığını ve medyan kayıp tutarını göstermektedir. Bu ısı haritası farklı bölümlerdeki göreceli suistimal risklerinin görsel bir temsilini sunmaktadır. Bu bilgi, suistimalle mücadele kontrolleri ve kaynaklarının etkili biçimde tahsis edilmesinde kullanılabilir. Örneğin, üst yönetim ve muhasebe birimleri yüksek sıklık ve medyan kayıp tutarlarıyla ilişkili bulunmuştur. Buna bağlı olarak, suistimalle mücadele programında bu alanlardaki suistimal risklerine dikkatle değinilmelidir.

| Bölüm ¹ | Vakaların Sayısı | Vakaların Yüzdesi | Medyan Kayıp |
|--------------------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Operasyon | 288 | %15 | 72,000\$ |
| Muhasebe | 277 | %14 | 200,000\$ |
| Üst düzey yönetici/üst yönetim | 234 | %12 | 596,000\$ |
| Satış | 225 | %11 | 94,000\$ |
| Müşteri hizmetleri | 175 | %9 | 86,000\$ |
| İdari destek | 116 | %6 | 76,000\$ |
| Finans | 101 | %5 | 100,000\$ |
| Satınalma | 96 | %5 | 200,000\$ |
| Bilgi teknolojileri | 69 | %3 | 200,000\$ |
| Tesisler ve bakım | 60 | %3 | 100,000\$ |
| Depo/stok | 60 | %3 | 85,000\$ |
| Yönetim kurulu | 45 | %2 | 750,000\$ |
| Pazarlama/halkla ilişkiler | 40 | %2 | 100,000\$ |
| İmalat ve üretim | 35 | %2 | 275,000\$ |
| İnsan Kaynakları | 27 | %1 | 40,000\$ |
| Araştırma ve Geliştirme | 14 | %1 | 350,000\$ |
| Yasal | 13 | %1 | 195,000\$ |

110'dan daha az vaka bildirilen bölümler dâhil edilmemiştir.

ŞEKİL 31: İş Suistimalinde En Yüksek Riski Oluşturan Bölümler



Suistimalcinin Bölümüne Göre Suistimal Türleri

Çalışmamızda bildirilen iş suistimallerinin %76'sı, Şekil 32'de gösterilen toplam sekiz bölümde meydana gelmiştir. Bu veriler kurumların iş suistimalinin gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu bölümlerde riski değerlendirip etkili suistimalle mücadele kontrolleri geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

ŞEKİL 32: Yüksek Riskli Bölümlerdeki En Yaygın İş Suistimali Türleri

| SEKTÖR | Vakalar | Faturalama | Nakit Hırsızlığı | Nakit mevcudunun kötüye kullanımı | Çek ve ödeme tahrifati | Yolsuzluk | Masraf iadeleri | Mali tablo suistimali | Nakdi olmayan varlıkların kötüye kullanımı | Maaş bordrosu | Yazarkasa ödemeleri | Aşırma |
|--------------------------------|---------|------------|------------------|-----------------------------------|------------------------|-----------|-----------------|-----------------------|--|---------------|---------------------|--------|
| Operasyon | 288 | %15 | %5 | %10 | %5 | %44 | %12 | %7 | %15 | %8 | %3 | %9 |
| Muhasebe | 277 | %32 | %14 | %12 | %27 | %24 | %18 | %15 | %11 | %21 | %5 | %19 |
| Üst düzey yönetici/üst yönetim | 234 | %26 | %11 | %12 | %11 | %62 | %26 | %30 | %18 | %12 | %3 | %10 |
| Satış | 225 | %10 | %6 | %10 | %5 | %39 | %14 | %8 | %21 | %2 | %4 | %10 |
| Müşteri hizmetleri | 175 | %5 | %8 | %11 | %8 | %33 | %6 | %1 | %9 | %2 | %2 | %17 |
| İdari destek | 116 | %31 | %8 | %18 | %12 | %29 | %14 | %8 | %12 | %9 | %3 | %12 |
| Finans | 101 | %20 | %10 | %12 | %9 | %35 | %14 | %14 | %12 | %9 | %3 | %8 |
| Satınalma | 96 | %22 | %4 | %4 | %2 | %81 | %7 | %7 | %18 | %2 | %0 | %4 |

DAHA AZ RİSK

DAHA FAZLA RİSK

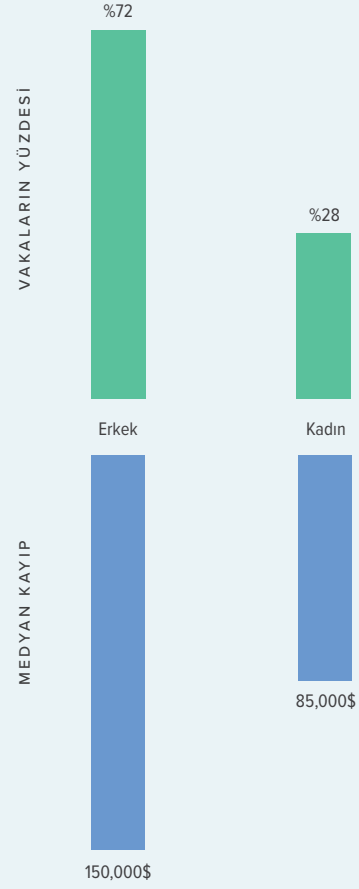
Suistimalcinin Cinsiyeti

Şekil 33, çalışmamızdaki suistimalcilerin %70'inden fazlasının erkek olduğunu göstermektedir. Erkekler kadınlardan çok daha yüksek medyan kayıplara da neden olmuştur (sırasıyla 150.000 dolar ve 85.000 dolar). Bu durum, suistimal kaynaklı kayıp tutarları ve suistimal sıklıklarında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık olduğunu gösteren önceki çalışmalarımızla tutarlıdır.

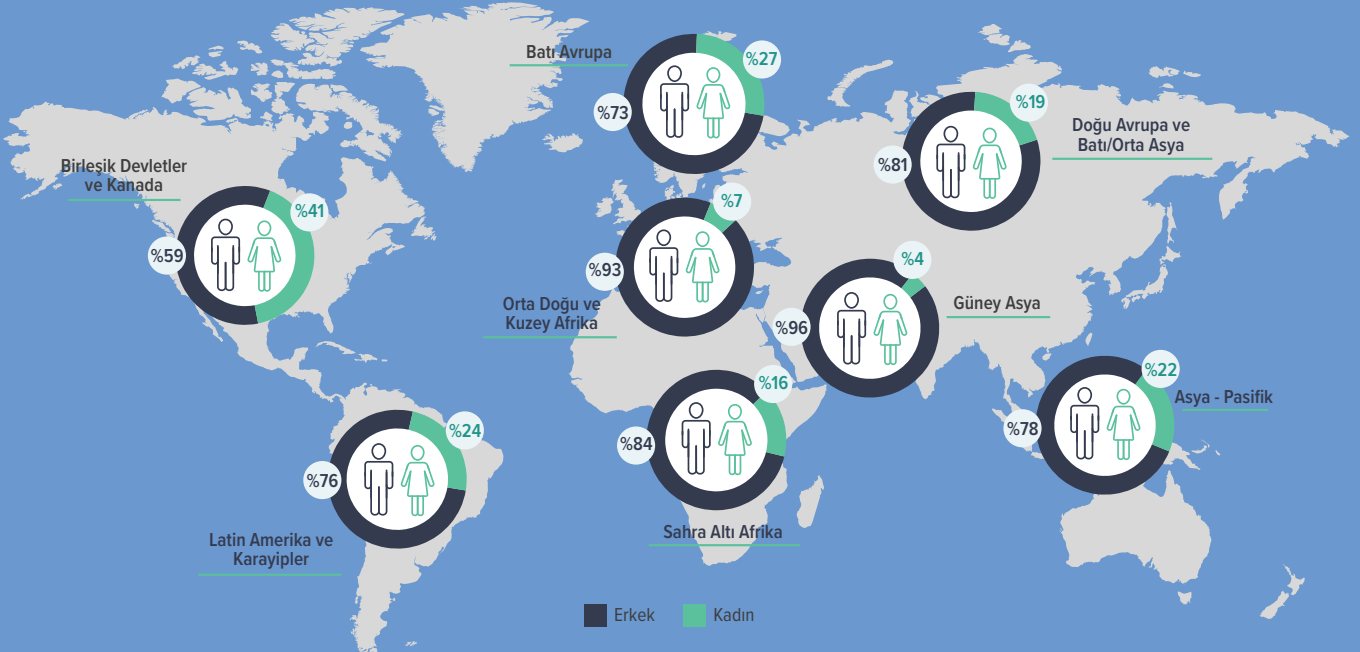
Coğrafi Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti

İş suistimali işleyenlerin cinsiyet dağılımı coğrafi bölgelere göre anlamlı şekilde değişmektedir. Şekil 34'te görülebileceği gibi, ABD ve Kanada'da erkekler tüm iş suistimallerinin %59'undan sorumluyken Güney Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da bu oran %90'dan fazlaydı.

ŞEKİL 33: Suistimalcinin Cinsiyetine Göre İş Suistimali



ŞEKİL 34: Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti



Suistimalcinin Cinsiyetine Göre Konumu

Şekil 35'te gösterildiği gibi, suistimalcinin yetki düzeyine bağlı olarak cinsiyet dağılımı ve medyan kayıp tutarı verileri incelendiğinde, tüm yetki düzeylerinde (çalışan, yönetici ve kurum sahibi/üst düzey yönetici) erkeklerin kadınlara göre suistimallerin çok daha büyük bir yüzdesinden sorumlu olduğu görülmüştür. Erkek kurum sahipleri/üst düzey yöneticiler de kadın akranlarına göre çok daha yüksek kayıp tutarlarına neden olmuştur. Bu durum özellikle erkeklerin neden olduğu medyan kayıp tutarının (795.000 dolar) kadınlarınkinden (172.000 dolar) dört kat daha fazla olduğu kurum sahibi/üst düzey yönetici düzeyi için geçerliydi. Çalışan düzeyindeyse erkekler ve kadınların yol açtığı kayıp tutarlarının eşit olduğu görülmüştür.

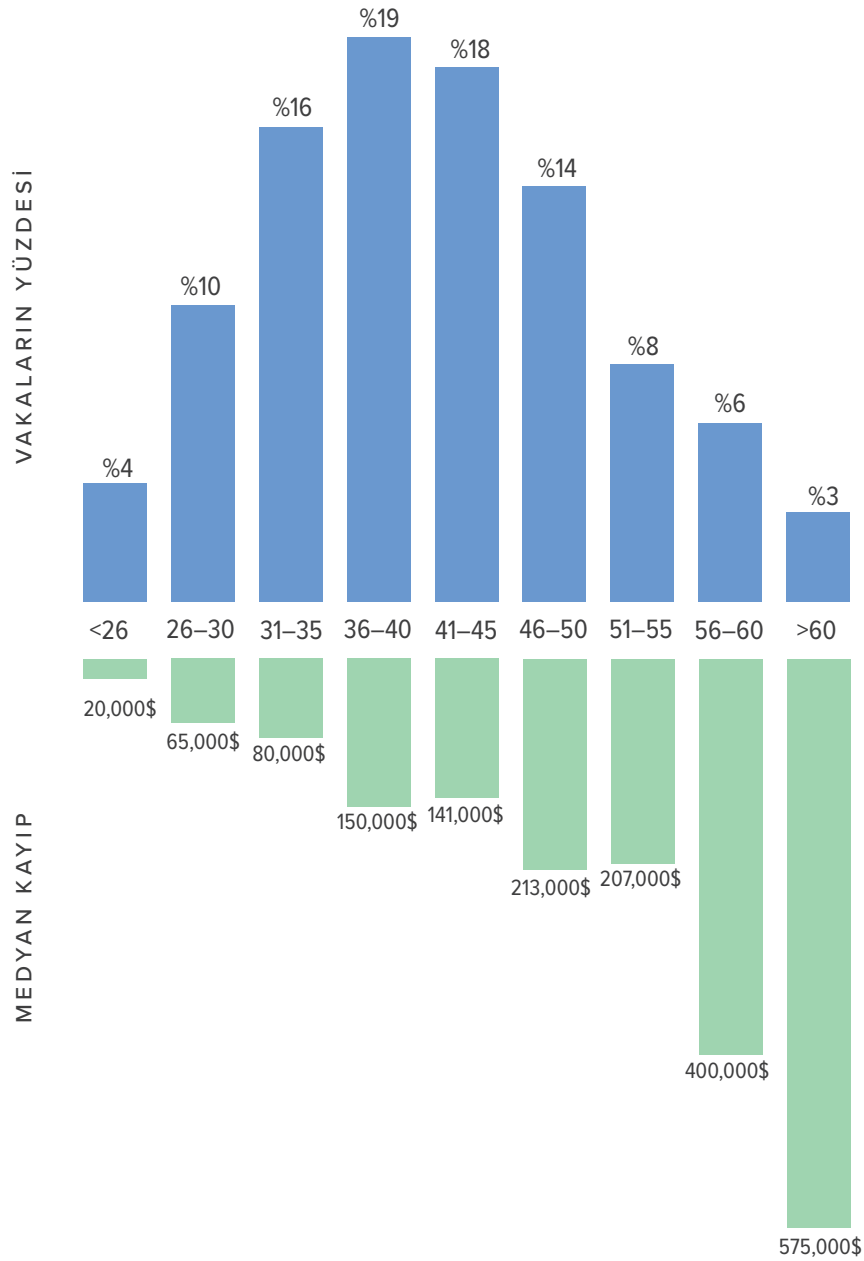
ŞEKİL 35: Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı ve Medyan Kayıp Tutarı



Suistimalcinin Yaşı

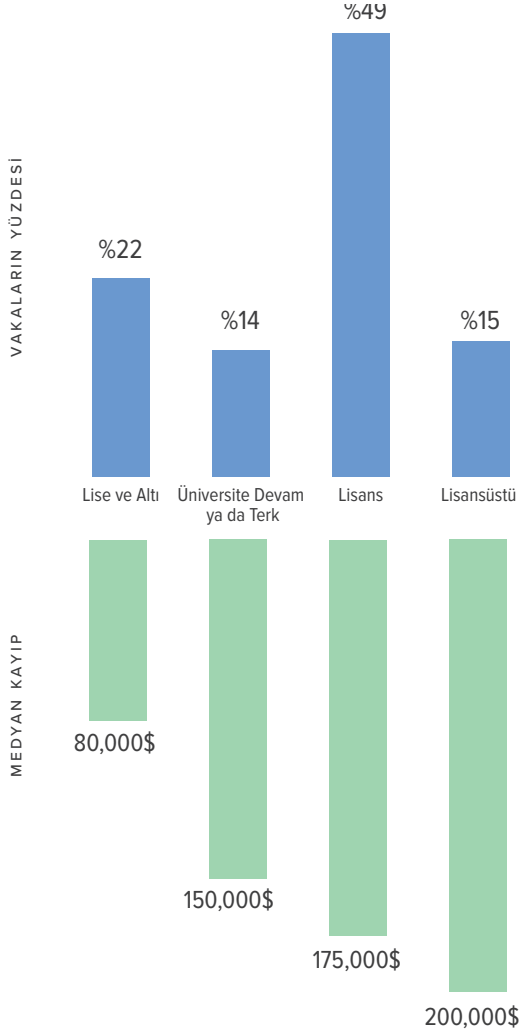
Çalışmamızdaki iş suistimalcilerinin yaş dağılımı çan şeklinde olup suistimalcilerin %53'ünün 31-45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Diğer yandan, kayıp tutarları suistimalcinin yaşı büyüdükçe artma eğilimindedir. 56-60 ve 60 üzeri yaş aralığındaki suistimalciler tüm vakaların %10'undan daha azından sorumluyken sırasıyla 400.000 ve 575.000 dolarlık medyan kayıp tutarlarıyla tüm yaş dağılımlarındaki en yüksek kayıp tutarlarına neden olmuştur.

ŞEKİL 36: Suistimalcinin Yaşına Göre İş Suistimali



Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

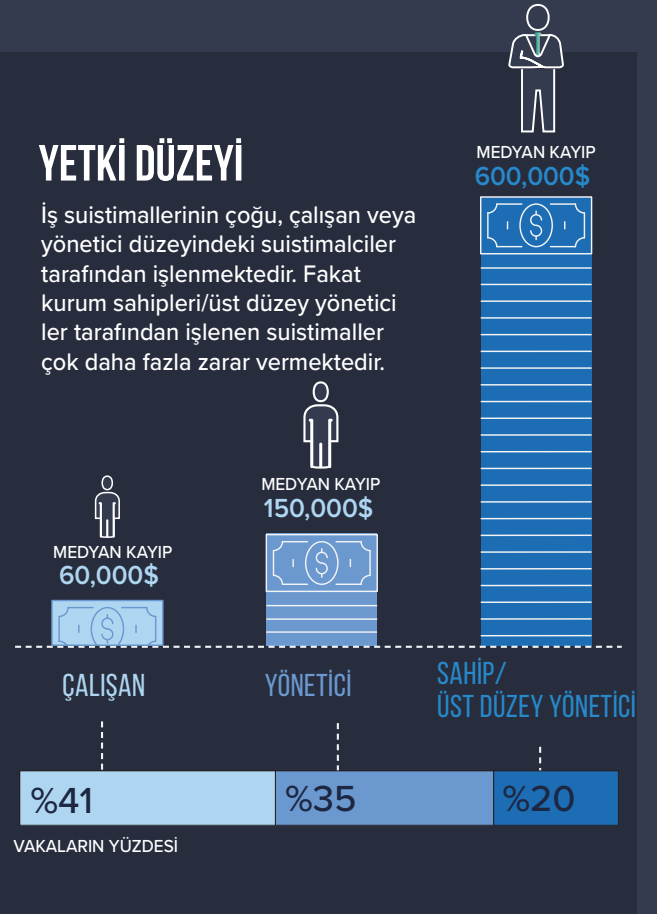
ŞEKİL 37: Suistimalcinin Eğitim Düzeyine Göre İş Suistimali



Suistimalcinin eğitim düzeyi ve medyan kayıp tutarı arasında da bir korelasyon bulunmuştur. Şekil 37'de lisansüstü eğitime sahip suistimalcilerin medyan 200.000 dolar, lise ve altı eğitime sahip olanlarınsa medyan 80.000 dolar tutarında kayba neden olduğu görülmektedir. Daha yüksek eğitim düzeyinde olanların genel olarak daha yüksek yetkilere sahip mevkileri daha fazla işgal etmeleri ve suistimal işleyebilmek için daha fazla teknik beceriye sahip olmalarını beklediğimizden, kayıp tutarlarının eğitim düzeyiyle ilişkili olması olağan bir durumdur.

YETKİ DÜZEYİ

İş suistimallerinin çoğu, çalışan veya yönetici düzeyindeki suistimalciler tarafından işlenmektedir. Fakat kurum sahipleri/üst düzey yöneticiler tarafından işlenen suistimaler çok daha fazla zarar vermektedir.



EN YÜKSEK RİSKİ OLUŞTURAN BÖLÜMLER

Tüm iş suistimallerinin **dörtte üçünden fazlası** aşağıdaki 8 bölümün çalışanları tarafından işlenmiştir:

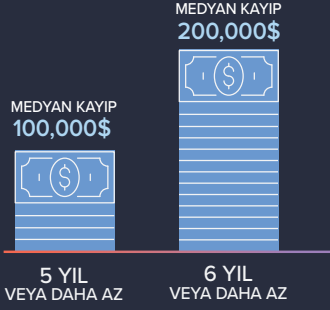
| | |
|--------------------------------|-----|
| Operasyon | %15 |
| Muhasebe | %14 |
| Üst düzey yönetici/üst yönetim | %12 |
| Satış | %11 |
| Müşteri hizmetleri | %9 |
| İdari destek | %6 |
| Finans | %5 |
| Satınalma | %5 |

Önemli: Bir Suistimalcinin Profili

Çalışmamız suistimalciler hakkında 2.000'den fazla vakadan edinilen veriyi içermektedir ki; bu veri, kurumların kendi iş güçleri bünyesindeki suistimal riskini değerlendirmesine yardımcı olabilir.

GÖREV SÜRESİ

Kurumlarında en az 6 yıldır çalışan suistimalciler daha az süredir çalışanlara göre **İKİ KAT** daha fazla kayba neden olmuştur.



CİNSİYET

Erkekler daha fazla suistimal işlemiş ve daha fazla kayba neden olmuştur.

ERKEK



150,000\$
Medyan kayıp

VAKALARIN
%72'si



KADIN

85,000\$
Medyan kayıp

VAKALARIN
%28'i



EĞİTİM



İş suistimalcilerinin **%64'ü** üniversite mezunudur veya daha yüksek dereceye sahiptir.

Üniversite mezunu

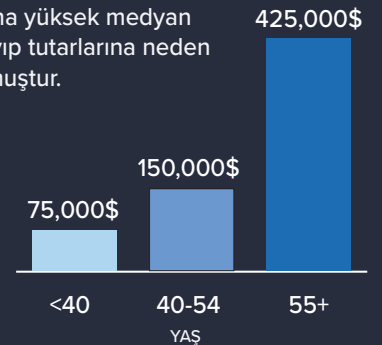
100,000\$ MEDYAN KAYIP

Üniversite mezunu veya daha yüksek derece

195,000\$ MEDYAN KAYIP

YAŞ

Daha yaşlı suistimalciler daha yüksek medyan kayıp tutarlarına neden olmuştur.



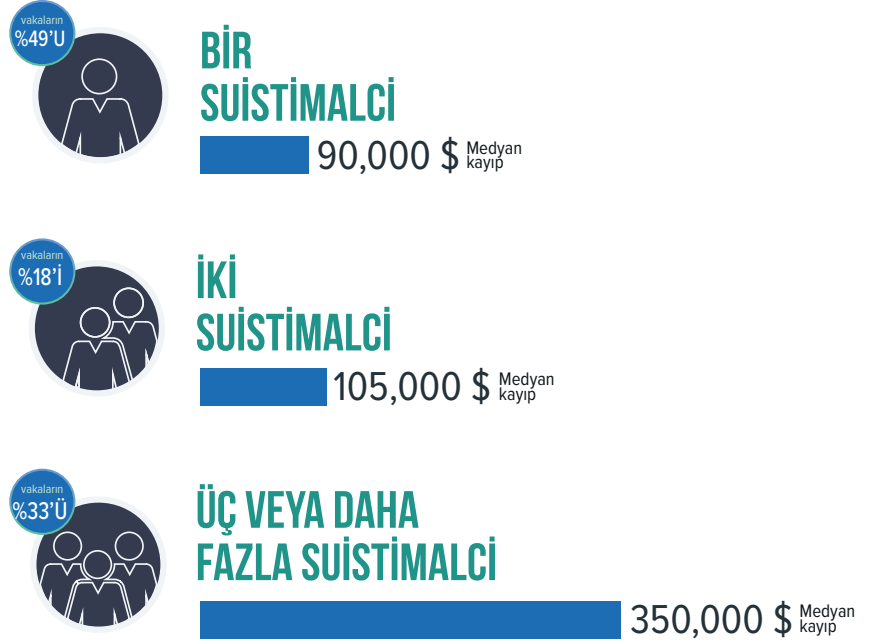
İş Birliği Etkisi

Şekil 38'de çalışmamızdaki vakaların %51'inin birden fazla suistimalcinin iş birliğiyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Suistimalcilerin sayısı arttıkça, özellikle de üç veya daha fazla iş birlikçi olduğunda kayıp tutarları artmaktadır. Bu bulgunun muhtemel bir açıklaması, suistimal karşıtı çoğu önlemin özünde yatan görevler ayrılığı ilkesi ve işlemleri yapan kişiden bağımsız kontrollerin, birden fazla suistimalcinin iş birliği halinde daha kolay aşılabilmesi olabilir.

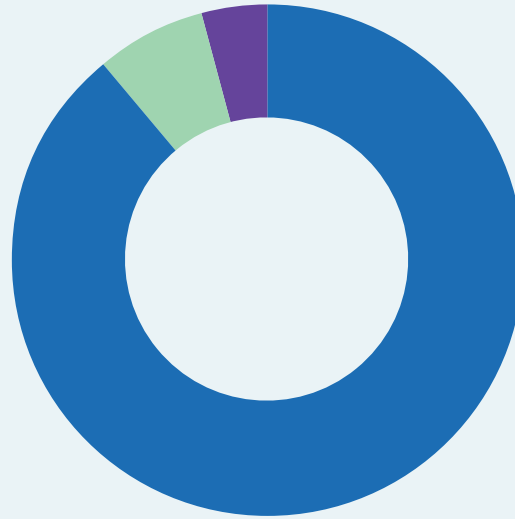
Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi

Geçmiş çalışmalarımıza göre iş suistimalcilerinin büyük çoğunluğu daha önce bir suçtan mahkûm olmamıştır; güncel verilerimiz de bu bulguyu desteklemektedir. Çalışmamızda suistimalcilerin yalnızca %4'ü daha önce suistimal ile ilişkili bir suçtan mahkûm olmuştur. Diğer yandan, geçmiş araştırmalarımızda da olduğu gibi, çalışmamızdaki iş suistimali vakalarının %41'i hiçbir zaman adli mercilere bildirilmemiştir (bakınız Suistimal Müdahale veri grafiği, sayfa 55). Buna bağlı olarak, suistimal geçmişi olan suistimalcilerin gerçek sayısının adli sicil raporlarından tespit edebildiğimizden daha yüksek olması muhtemeldir.

ŞEKİL 38: Suistimal Karşıyan Kişi Sayısına Göre İş Suistimali



ŞEKİL 39: Suistimalcinin Adli Sicil Geçmişi

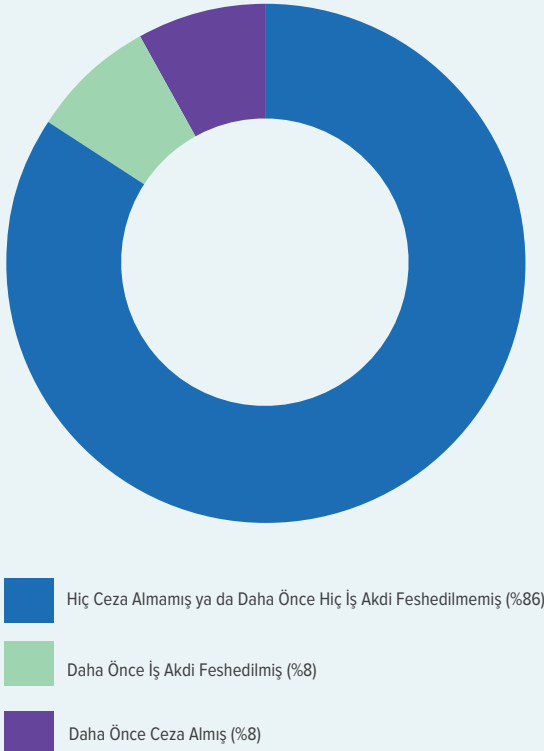


- Hiçbir Adli Geçmişi Yok (%89)
- Yargılanmış Ama Hüküm Giymemiş (%7)
- Eski Hükümlü (%4)

Suistimalcinin İş Sicili Geçmiş

Şekil 40'ta görüldüğü üzere, suistimalcilerin %86'sı çalışmamızdaki suçları işlemeyen önce suistimal ile ilişkili olarak iş akdi feshedilmemiş yahut ceza almamış kimselerdir. Şekil 39'da gösterilen adli sicil geçmişi verilerinin ortaya koyduğu gibi, bu durum, iş suistimalcilerinin çoğunun ilk defa suç işlediğini işaret etmektedir. Diğer yandan, söz konusu veriler suistimal geçmişi olan suistimalcilerin gerçek sayısını olduğundan az gösteriyor olabilir. Sayfa 54'teki Şekil 44'e göre, suistimalcilerin %5'i işverenleri tarafından hiç cezalandırılmamış, %10'u istifa etme izni almış, %11'iye gizli nitelikli sulh anlaşmasına girmiştir. Bu durum, suistimalciler işverenleri tarafından yakalanmış olsalar bile, önemli sayıda susitimalcinin işledikleri suçun iş sicillerine yansıtılmadığını işaret etmektedir.

ŞEKİL 40: Do perpetrators tend to have prior employeSuistimalcinin İş Sicili Geçmiş

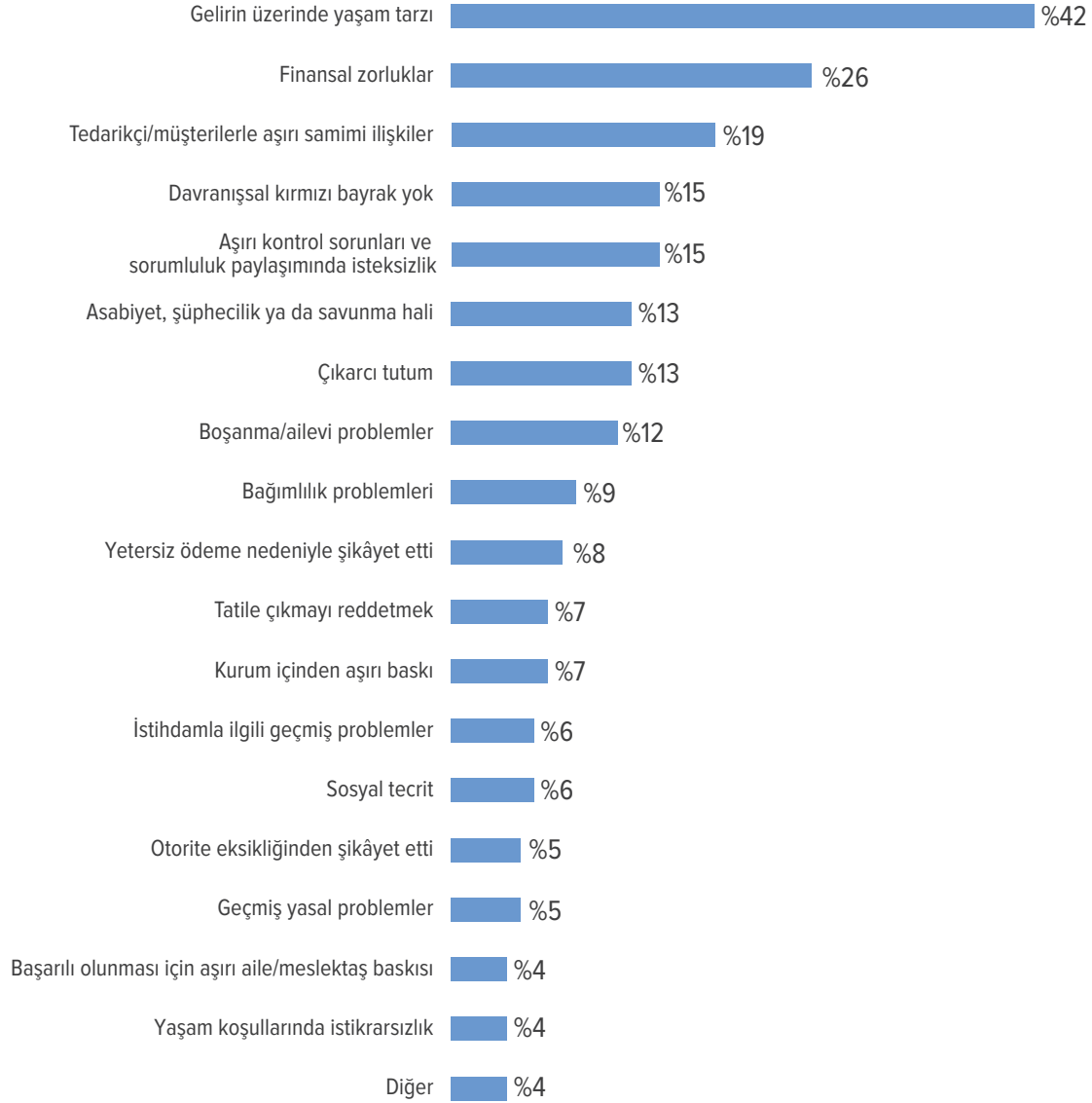


Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar

Tipik bir iş suistimali tespit edilinceye dek 14 ay sürer ve suistimalciler bu süre zarfında genellikle suistimalle ilişkili bazı davranışsal emareler sergiler. Sayfa 50'deki Şekil 41'de, suistimal ile ilişkili 17 davranışsal kırmızı bayrağın göreceli sıklığı sunulmuştur. Bu kırmızı bayrakların tamamı -istatistiksel olarak anlamlı bir ölçüde olmak üzere suistimalin tespitinden önce mağdur kurumdan bir başka kişi tarafından fark edilmiştir.

Çalışmamızda vakaların %85'inde en az bir, %49'un-daysa birden çok davranışsal kırmızı bayrak görülmüştür. En yaygın yedi davranışsal kırmızı bayrak şunlardır: (1) gelirin üzerinde yaşam tarzı; (2) finansal zorluklar; (3) tedarikçi/müşterilerle aşırı samimi ilişkiler; (4) aşırı kontrol sorunları ve sorumluluk paylaşımında isteksizlik gösterme; (5) asabiyet, şüphecilik ya da savunma hali; (6) kurnazca ve ilkesiz davranışları da içeren genel bir çıkarıcı tutum ve (7) yakın zamanda boşanmış olma veya ailevi problemlerdir. Tüm vakaların %76'sında suistimalci yakalanmadan önce bu yedi kırmızı bayraktan en az biri fark edilmiştir.

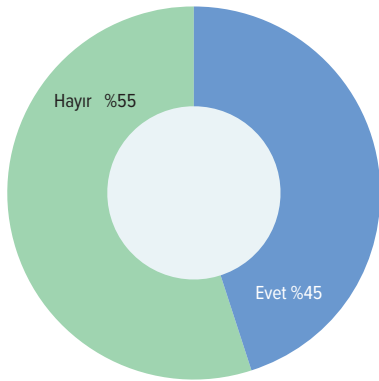
ŞEKİL 41: Suistimalcilerin Davranışsal Kırmızı Bayrakları Sergileme Sıklığı



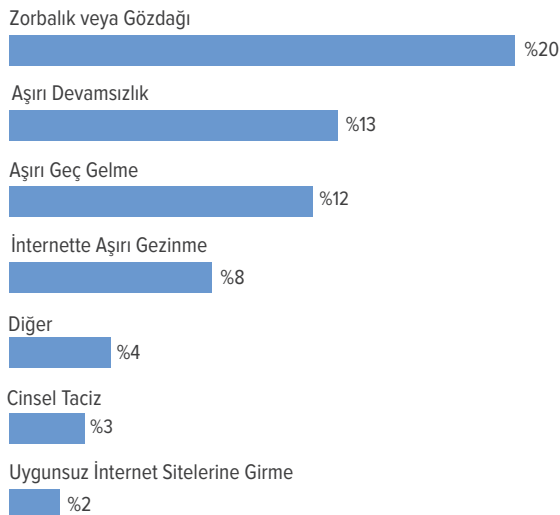
Suistimal Olmayan Yanlış Davranışlar

İşyerinde suistimal ve diğer ihlal türleri arasında korelasyon olup olmadığını belirleyebilmek için anket katılımcılarına suistimalcilerin suistimal öncesi veya sırasında suistimal olmayan yanlış davranışlar sergileyip sergilemediklerini sorduk. Şekil 42’de görüldüğü üzere, suistimalcilerin %45’i suistimal olmayan bazı yanlış davranışlarda bulunmuştu. En sık görülen yanlış davranış tüm vakaların %20’sinde gözlemlenen zorbalık veya gözdağı olup, bunu aşırı devamsızlık (%13) ve aşırı geç gelme (%12) izlemiştir.

ŞEKİL 42: Suistimalcilerin Suistimal Oluşturmayan Yanlış Davranışlar Sergileme Durumu



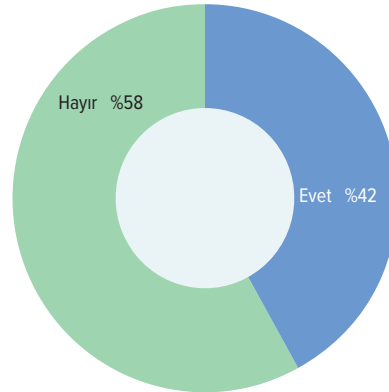
Suistimalcilerin Sergilediği Suistimal Oluşturmayan Yanlış Davranışlar



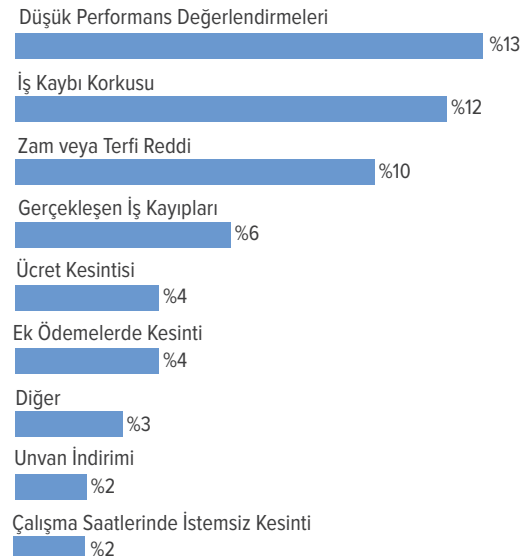
İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayraklar

Bazı durumlarda, kişinin iş koşullarını çevreleyen olumsuz olaylar (düşük performans değerlendirme, ücret yahut ek ödeme kesintisi, iş kaybı korkusu gibi.) finansal bir zorluğa yahut işverene karşı kin beslenmesine neden olabilir ki, her iki etken de suistimal işleme kararında rol oynayabilir. Bu tür olayları “insan kaynaklarına ilişkin kırmızı bayraklar” olarak adlandırıyoruz. Şekil 43’te görüldüğü üzere, suistimalcilerin %42’si suistimallerinden önce ya da suistimalleri sırasında insan kaynaklarına ilişkin bir tür kırmızı bayrak deneyimlemiştir. Bunların en yaygınları düşük performans değerlendirme (vakaların %13’ü) ve iş kaybı korkusu (%12) olmuştur.

ŞEKİL 43: Suistimalcilerin Suistimal Öncesinde veya Sırasında İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorun Deneyimleme Durumu



İnsan Kaynaklarına İlişkin Kırmızı Bayrakların Alt Kırılımları



Suistimalin Davranışsal Kırmızı Bayrakları

Suistimalciler tarafından sergilenen davranışsal ipuçlarının fark edilmesi, kurumların suistimali daha etkili biçimde tespit edip kayıplarını en aza indirmesine yardımcı olabilir.

TÜM SUİSTİMALCİLERİN

%85'

suç işlerken en az bir **DAVRANIŞSAL KIRMIZI BAYRAK** sergilemiştir.

7 TEMEL UYARI İŞARETİ



%42

Gelirin üzerinde yaşam tarzı



%26

Finansal zorluklar



%19

Tedarikçi/müşterilerle aşırı samimi ilişkiler



%15

Aşırı kontrol sorunları ve sorumluluk paylaşımında isteksizlik



%13

Asabiyet, şüphencilik ya da savunma hali



%13

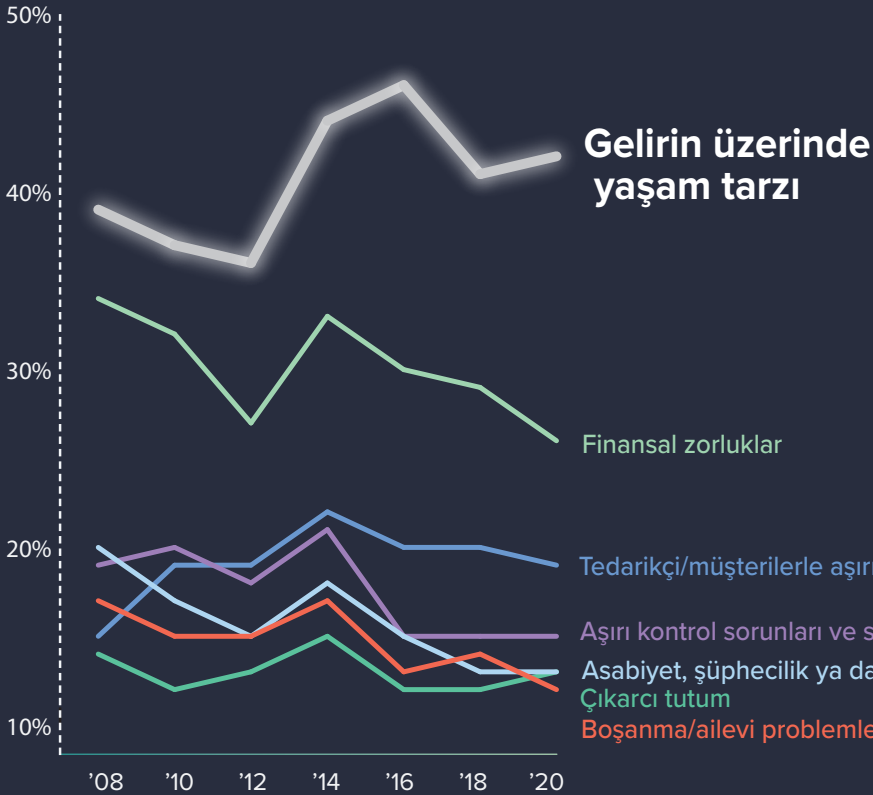
Çıkarıcı tutum



%12

Boşanma/ailevi problemler

GELİRİN ÜZERİNDE YAŞAM TARZI



Gelirin üzerinde yaşam tarzı, anlamlı şekilde en yaygın görülen kırmızı bayraktır ve 2008'den bu yana yapılan tüm çalışmalarda **#1. kırmızı bayrak** olmuştur.





KIRMIZI BAYRAKLI DAVRANIŞLARIN SINIFLANDIRILMASI

Vakaların % 52'sinde suistimalci işteki görevleriyle-bağlantılı kırmızı bayraklar sergiledi.



Vakaların % 63'ünde suistimalci özel hayatıyla ilişkili kırmızı bayraklı davranışlar sergiledi.



BİR UYARI İŞARETİ OLARAK İŞ PERFORMANSI

Suistimalin sürdüğü süre boyunca suistimalcinin iş performansı genellikle düşük olacaktır. Performansla ilişkili aşağıdaki sorunların her biri vakaların en az %10'unda söz konusuydu.



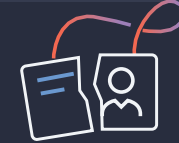
%13

DÜŞÜK PERFORMANS
DEĞERLENDİRMELERİ



%13

AŞIRI DEVAMSIZLIK



%12

İŞ KAYBI KORKUSU



%12

AŞIRI GEÇ GELME



%10

ZAM VEYA TERFİ REDDİ

VAKA SONUÇLARI



Katılımcılardan suistimalciler yakalandıktan sonra kurum içinde ya da savcılığa intikal ettirilme veya hukuk davası yoluyla nasıl cezalandırıldığı veya işlem gördüğüyle ilgili bilgi vermeleri istenmiştir. Bu bilgi sayesinde kurumlar, diğer mağdur kurumlarca uygulanan en yaygın yaptırımlarla ilgili bilgi edinerek, davalarında haklı çıkma veya kendilerinden çalınan varlıkları geri alma olasılıklarını öngörebilirler.

Suistimalciye Karşı Kurum İçinde Alınan Aksiyon

Kurum içinde suistimal işlendiği kanıtlandığında, mağdur kurum suistimalciyle ilgili nasıl bir işlem yapacağına karar vermelidir. Suistimal vakalarında alınan en yaygın disiplin aksiyonu iş akdinin feshi olmakla beraber, vakaların üçte birinde kurum içinde farklı bir aksiyon alınmıştır. Çoğu vakada göreceli olarak daha hafif cezalar verilmiştir; bazı durumlarda suistimalci suistimalin tespitinden önce zaten kurumdan ayrılmışken (%11) bazılarında istifa etmiş (%10), bazılarındaysa hiçbir ceza almamıştır (%5).

ŞEKİL 44: Mağdur Kurumların Suistimalcileri Cezalandırma Yöntemleri



Sustimale Karşı Alınan Aksiyon

Kurumlar suistimale karşı kurum içinde, savcılığa intikal ettirerek veya hukuk davası yoluyla aksiyon alabilir. Aşağıda, bu yöntemlerin sonuçları bildirilmiştir.

KURUM İÇİ CEZALANDIRMA

SUİSTİMALCİLERİN % 80'İ



BİR TÜR **CEZA** ALDI

Kurum sahiplerinin/üst düzey yöneticilerin ceza alma olasılığı daha düşüktür.

SUİSTİMAL nedeniyle İŞ AKDİNİN FESHİ



CEZA Almadı



HUKUK DAVALARI

HUKUK DAVASI



ile sonuçlanan

MEDYAN KAYIP

400,000\$



Vakaların
%28'i
hukuk davasıyla
sonuçlandı.

Bu davaların:

% 41'inde mağdur lehine karar verilmiştir

% 36'sında uzlaşmaya varılmıştır

% 21'inde fail lehine karar verilmiştir

SAVCILIĞA İNTİKAL

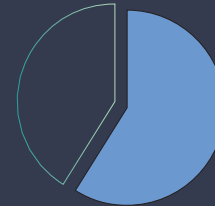
SAVCILIĞA İNTİKAL



ile sonuçlanan

MEDYAN KAYIP

200,000\$



Vakaların
%59'u
savcılığa
intikal ettirildi.

Bu davaların:

%56'sında suistimalci suçunu kabullendi

%23'ünde suistimalci mahkemece suçlu bulundu

%12'sinde kovuşturmayaya yer olmadığına karar verildi

%2'sinde suistimalci beraat etti

Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri

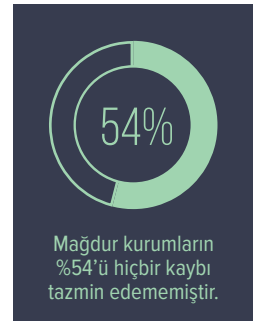
Sayfa 55'teki Sustimale Karşı Alınan Aksiyon veri grafiğinde görülebileceği gibi, pek çok mağdur kurum iş suistimalini savcılığa bildirmemektedir. Şekil 45'te kurumların vakaları savcılığa intikal ettirmeyi reddetmelerinin nedenleri bir zaman çizelgesi üzerinde karşılaştırılmıştır. İlk defa bu yılki çalışmamızda en önemli neden itibar kaybı korkusu olmamış ve mağdur kurumların %46'sı iç disiplin uygulamalarının yeterli olduğuna karar vermiştir. Özel uzlaşmaların ve hukuk davalarının sayılarının da arttığına yönelik bulgular dikkate alındığında, kurumların suistimal vakalarını ceza yargılaması sistemi yoluyla değil, kendi bünyelerinde veya özel olarak çözüme kavuşturma eğiliminde olduğu söylenebilir.

ŞEKİL 45: Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri

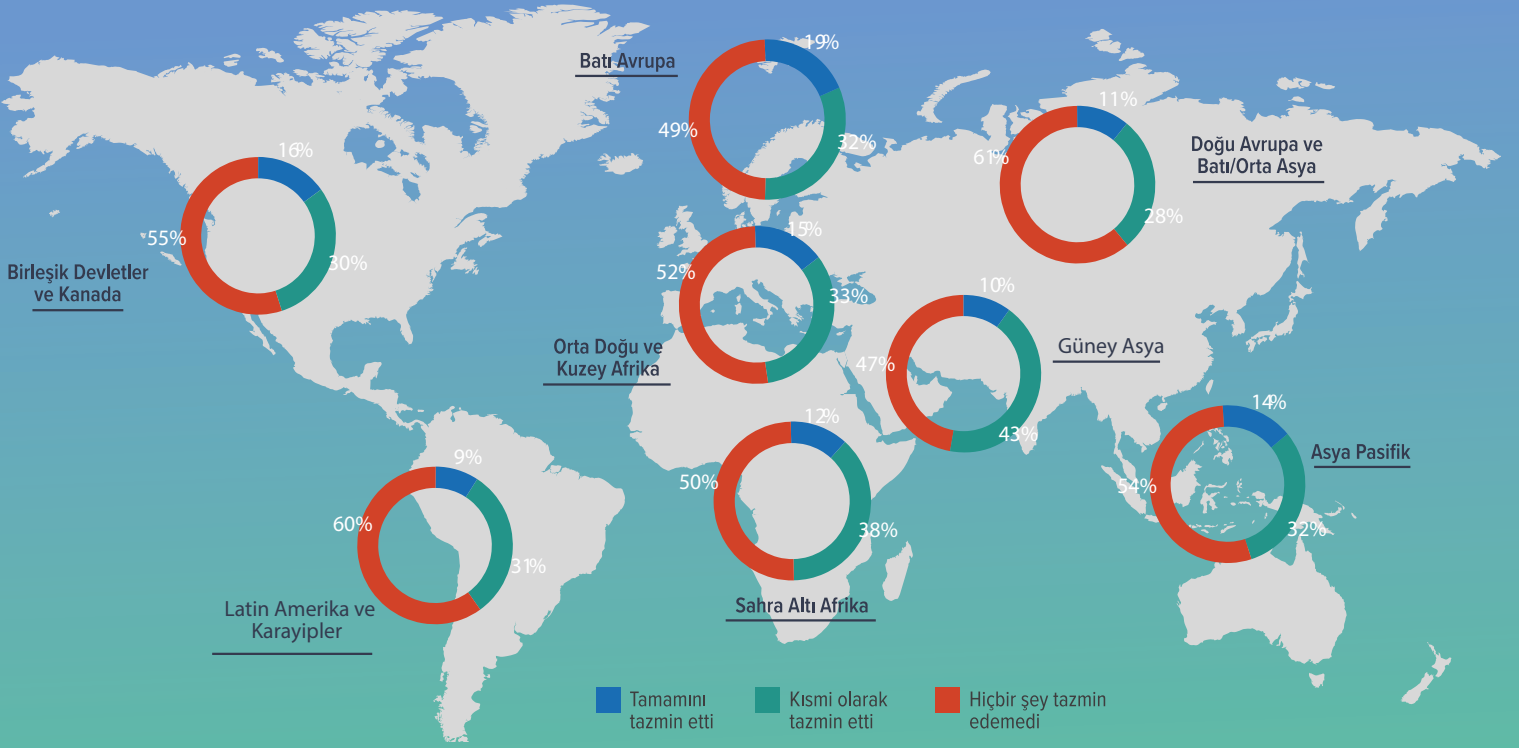


Suistimal Kayıplarının Tazmini

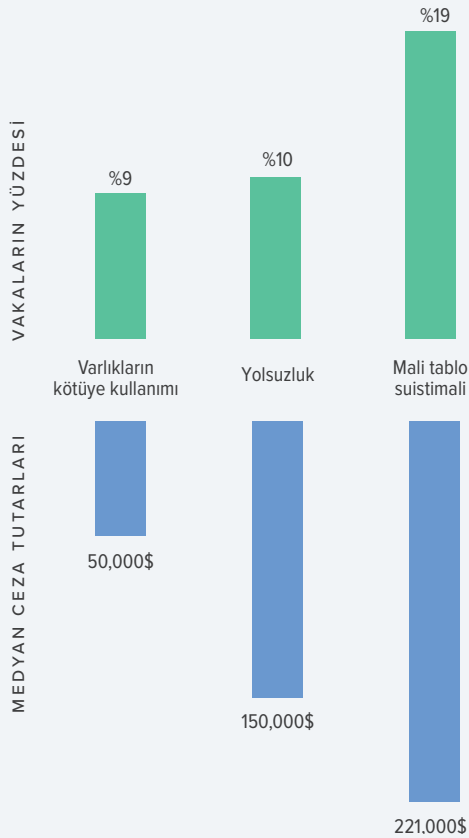
Suistimal tespit edildikten sonra çoğu mağdur kurum için temel kaygı kayıpların tazmin edilmesidir. Fakat çalışmamızdaki kurumların çoğu (%54) kayıplarını kısmen dahi tazmin edememiştir. Mağdur kurumların kayıplarının bir kısmını veya tamamını tazmin edebilme lerinde bölgesel farklılıklar olup olmadığı analiz edildiğinde, kayıp tazmininin bazı bölgelerde diğerlerine göre daha zor olabildiğini işaret eden sonuçlara ulaşılmıştır. Şekil 46'da görülebileceği gibi, kayıp tazmininin en zor olduğu bölgeler kurumların %61'inin hiçbir şey tazmin edemediği Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya olmuş, bunları %60'la Latin Amerika ve Karayipler izlemiştir. Mağdurların yarısından çoğunun kayıplarının en azından bir kısmını tazmin edebildiği bölgeler ise sadece Batı Avrupa ve Güney Asya olmuştur.



ŞEKİL 46: Bölgelere Göre Suistimal Kaynaklı Kayıpların Tazmini



ŞEKİL47: Suistimalin Türü ile Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar Arasındaki İlişki



Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar

İş suistimali nedeniyle kayba uğramanın yanı sıra, bazı mağdur kurumlar örneğin yolsuzluğu önleyecek gerekli adımları atmadıkları ya da finansal raporlama gerekliliklerine uymadıkları gerekçeleriyle yetkili merciler tarafından para cezasına da çarptırılmaktadır. Elimizdeki verilere göre mağdur kurumlar en çok mali tablo suistimalleri nedeniyle ceza almaktadır (vakaların %19'u) ve bu cezalar aynı zamanda 221.000 dolarla en yüksek medyan ceza tutarını oluşturmaktadır. Yolsuzluk ve varlıkların kötüye kullanımı suistimalleri nedeniyle ceza verilen vakaların toplam vakalara oranı benzer olmakla birlikte (sırasıyla, %10 ve %9), yolsuzluk vakalarındaki medyan ceza tutarı, varlıkların kötüye kullanımına kıyasla üç kat daha yüksek olmuştur (150.000 dolar).

YÖNTEM

2020 Uluslara Raporu, Temmuz 2019-Eylül 2019 arasında 51.608 Suistimal İnceleme Uzmanına (CFE) açılan, 2019 Küresel Suistimal Anketi adlı çevrimiçi bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Anketin bir parçası olarak katılımcılardan Ocak 2018'den bu yana sorduğularını en büyük suistimal vakasını ayrıntılarıyla yazmaları istenmiştir. Ayrıca, anketi bir defa tamamladıktan sonra, katılımcıların araştırdıkları ikinci bir vaka hakkında bilgi vermelerine izin verilmiştir.

Daha sonra; suistimalci, mağdur kurum, uygulanan suistimal yöntemleri gibi suistimal vakasının belirli ayrıntıları ile beraber genel suistimal eğilimleri hakkında katılımcılara cevaplamaları gereken 77 adet soru sorulmuştur (Katılımcılara suistimalcinin veya mağdurun kimlikleri sorulmamıştır.). Ankete 7.516 cevap alınmış olup bunların 2.504'ü raporun amaçları doğrultusunda kullanıma uygundu. Buradaki veriler, salt olarak söz konusu 2.504 anket cevabında verilen bilgilere dayanmaktadır.

Sunulan her vakanın aşağıdaki dört ölçütü karşılaması gereklitutulmuştur:

- 1. Vaka** iş suistimali içermeliydi (iş suistimali: iç suistimal veya sahsın çalıştığı kuruma karşı gerçekleştirdiği suistimal olarak tanımlanır).
- 2. Araştırma** Ocak 2018 ve ankete katılım zamanı arasında yapılmış olmalıydı.
- 3. Soruşturma** ankete katılım zamanında tamamlanmış olmalıydı.
- 4. CFE** suistimalci veya suistimalcilerin tespit edildiğinden makul derecede emin olmalıydı.

Analiz Yöntemi

Yüzdeler

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

Ayrıca, bazı anket soruları katılımcıların birden fazla cevap seçmesine izin verecek şekilde tasarlanmıştır. Dolayısıyla, raporda çoğu şekildeki yüzdelerin toplamı %100'ü aşmaktadır. Tekil kategori verilerinin yuvarlanması nedeniyle diğer şekillerdeki yüzdelerin toplamı tam olarak %100 olmayabilir (ör. %99 veya %101 olabilir).



Kayıp Tutarları

Aksi belirtilmedikçe, raporda belirtilen tüm kayıp tutarları ortalama değil, medyan kayıp tutarı hesaplanmak suretiyle elde edilmiştir. Medyan kaybın kullanılması, iş suistimallerinin tipik etkisine dair daha ölçülü ve bizce daha doğru bir resim sunmaktadır. Ayrıca, 10'dan az cevabı olan kategoriler için medyan kayıp hesaplamaları yapılmamıştır. Raporumuzun istatistiklerini gösteren ekinde (bakınız sayfa 78-81) çalışmamızdaki kayıpların daha bütüncül bir görünümü sunulmuş, rapor kapsamında incelenen farklı kategorilerin kartil ve ortalama kayıp tutarları yansıtılmıştır.

Bize bildirilen kayıp tutarlarını normalleştirmek ve aşırı büyük kayıpların söz konusu olduğu vakaların tanımlanabilir olmasını önleyerek ve kurumların gizliliğini sağlamak için tüm ortalama ve toplam kayıp tutarları %5 oranında düzeltilmiş ortalamalarla (Winsor ortalaması) hesaplanmıştır (yani, en üst %2,5 ve en alt %2,5'teki tüm vakalara sırasıyla 97,5'lik ve 2,5'luk yüzdelik dilimdeki aynı değer verilmiştir). Ayrıca, 10'dan az cevabı olan kategoriler için medyan ve ortalama kayıp hesaplamaları yapılmamıştır.

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

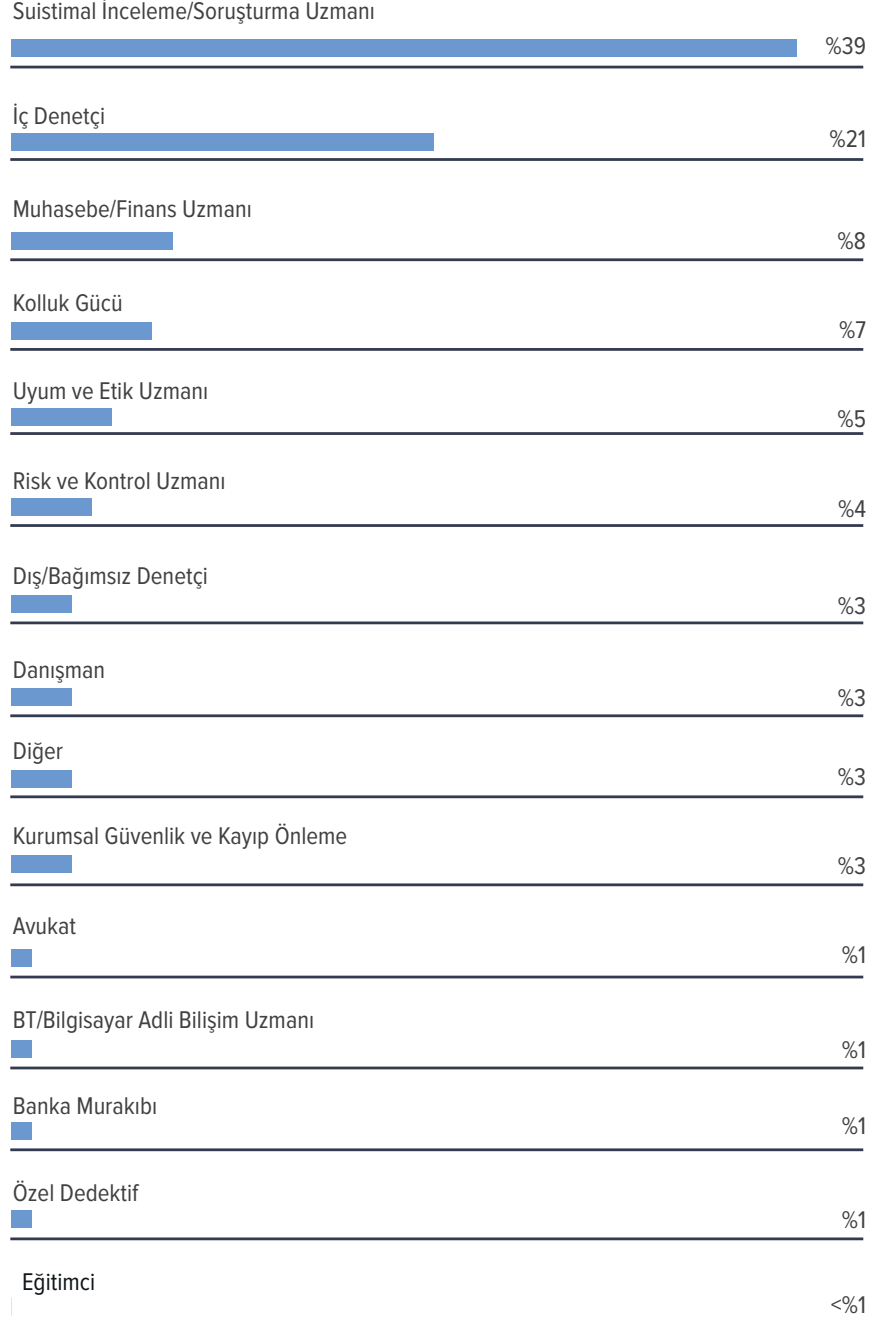
Anket Katılımcıları

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

Katılımcıların Ana İştigal Konusu

Şekil 48'de belirtildiği gibi, anket katılımcılarının %39'unun ana iştigal konusu suistimal inceleme/soruşturma uzmanlığı, %21'inin ana iştigal konusu ise iç denetçiliktir.

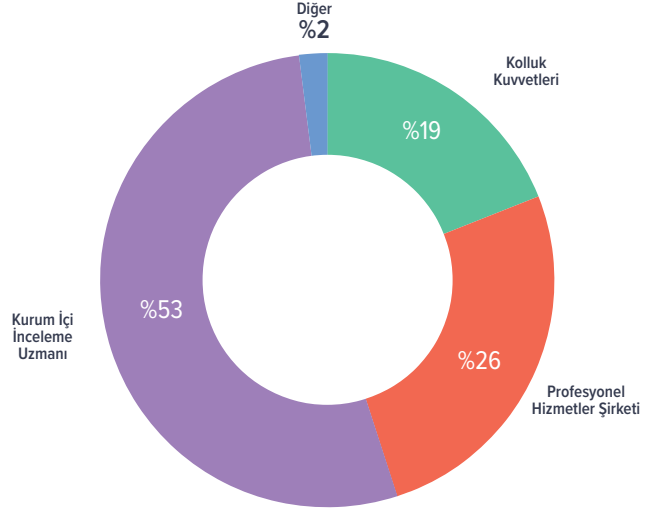
ŞEKİL 48: Anket Katılımcılarının Başlıca İştigal Konusu



Suistimal İnceleme Görevinin Yapısı

Anket katılımcılarının yarısından fazlası kurum içi çalışarak tek bir şirket veya temsilcilik bünyesinde suistimal incelemeleri yaptığını bildirmiştir. Buna karşın, %26'sı diğer şirketler adına suistimal incelemeleri yapan profesyonel hizmet şirketleri için, %19'uysa ise kolluk kuvvetleri için çalıştığını ve ilgili kurumun yetkisi altında suistimal incelemeleri yaptığını belirtmiştir.

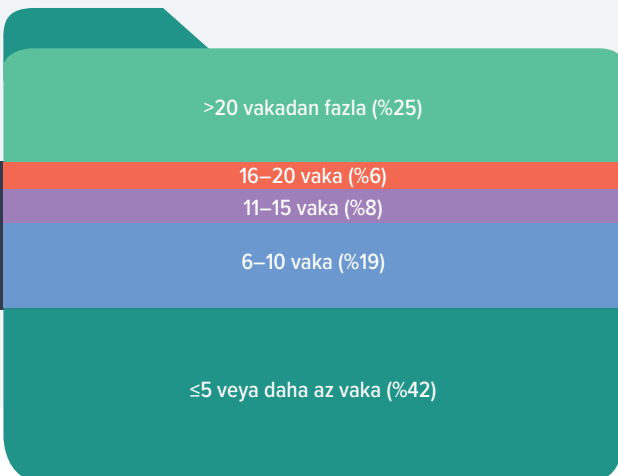
ŞEKİL 49: Anket Katılımcılarının Suistimal İnceleme Çalışmalarının Yapısı



Deneyim

Anket katılımcılarının suistimalle mücadele mesleğinde 11 yıllık medyan deneyimi vardı. %30'u ise 15 yıldan uzun bir deneyime sahipti (bakınız Şekil 50). Ayrıca, Şekil 51'de gösterildiği gibi, katılımcıların dörtte biri son iki yılda 20'den fazla vaka araştırırken, %42'si aynı sürede beş ya da daha az vakayı soruşturmuştur.

ŞEKİL 50: Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi

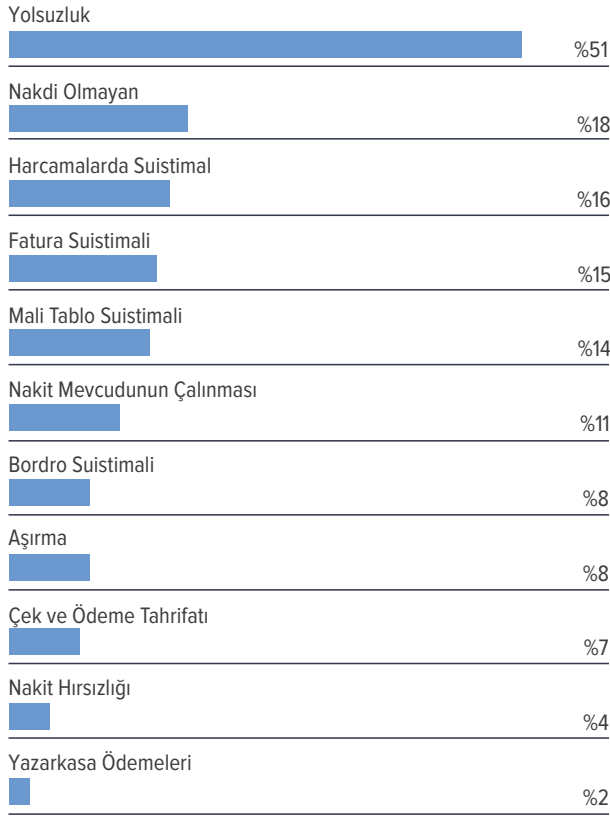


ŞEKİL 51: Anket Katılımcılarının Son İki Yılda Soruşturduğu Vaka Sayısı

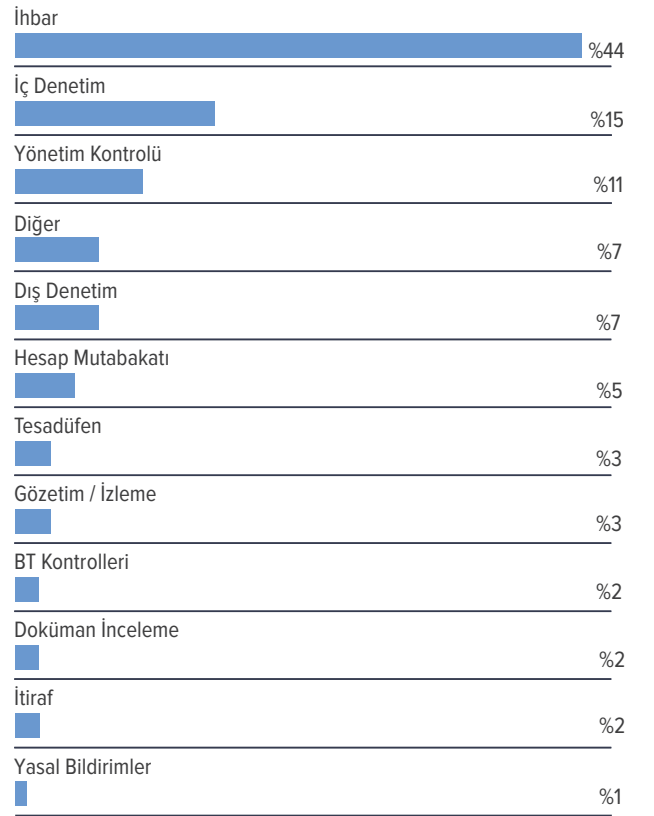
BÖLGESEL ODAK ASYA PASİFİK



ŞEKİL 52: Asya Pasifik Bölgesinde Suistimal Türleri



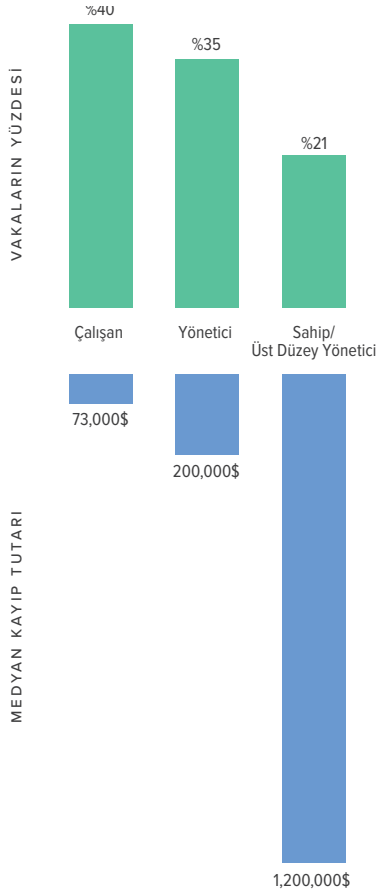
ŞEKİL 53: Asya Pasifik Bölgesinde Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 54: Asya Pasifik Bölgesinde Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %93 |
| Davranış Kuralları | %88 |
| İç Denetim Departmanı | %84 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %80 |
| Yönetim Kontrolü | %78 |
| Mali Tablolarla İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %75 |
| İhbar Hattı | %72 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %71 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %64 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %62 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %59 |
| Çalışan Destek Programları | %50 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %50 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %45 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %43 |
| Sürpriz Denetimler | %36 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %32 |
| İhbar Edene Ödül | %15 |

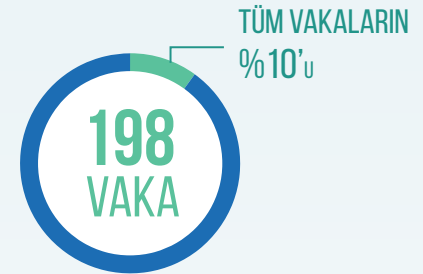
ŞEKİL 55: Asya Pasifik Bölgesinde Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 56: Asya Pasifik Bölgesinde Ülkelere Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|---------------------|------------------|
| Avustralya | 29 |
| Çin | 33 |
| Hong Kong | 11 |
| Endonezya | 36 |
| Japonya | 8 |
| Laos | 1 |
| Makao | 1 |
| Malezya | 19 |
| Myanmar (Burma) | 1 |
| Yeni Zelanda | 3 |
| Filipinler | 24 |
| Singapur | 17 |
| Güney Kore | 5 |
| Tayvan | 2 |
| Tayland | 6 |
| Vietnam | 2 |
| Toplam vaka: | 198 |

MEDYAN KAYIP TUTARI:
195,000 DOLAR

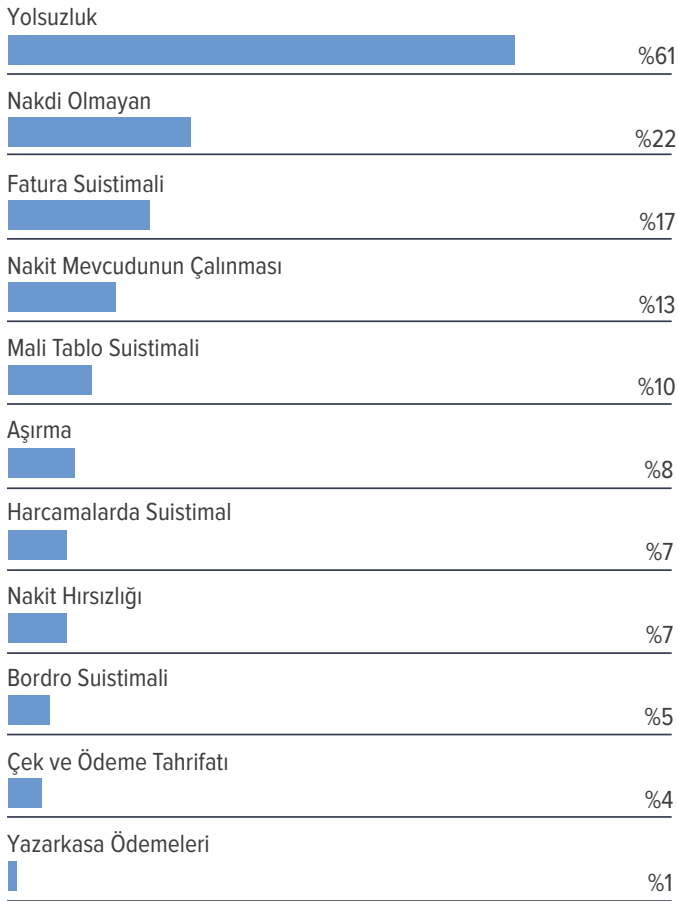


BÖLGESEL ODAK

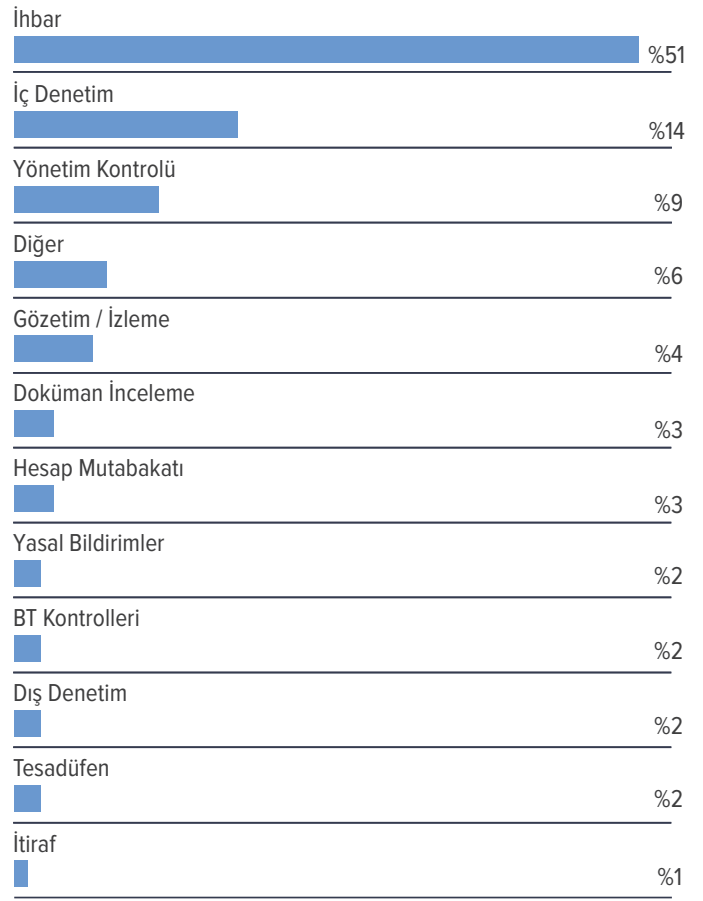
DOĞU AVRUPA VE BATI/ORTA ASYA



ŞEKİL 57: Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da Suistimal Türleri



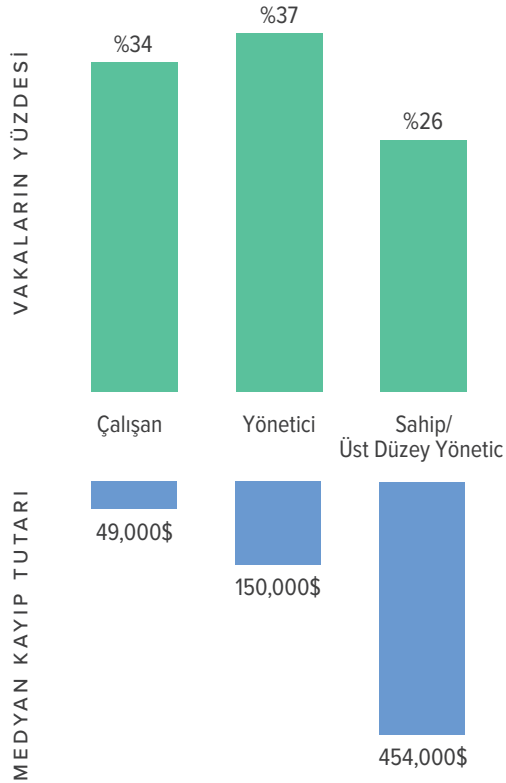
ŞEKİL 58: Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 59: Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %89 |
| Davranış Kuralları | %87 |
| Yönetim Kontrolü | %84 |
| İç Denetim Departmanı | %80 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %78 |
| İhbar Hattı | %76 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %73 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %72 |
| Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %71 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %67 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %66 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %58 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %51 |
| Sürpriz Denetimler | %45 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %42 |
| Çalışan Destek Programları | %29 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %29 |
| İhbar Edene Ödül | %9 |

ŞEKİL 60: Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 61: Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya'da Ülkelere Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|---------------------|------------------|
| Arnavutluk | 1 |
| Azerbaycan | 1 |
| Bosna Hersek | 1 |
| Bulgaristan | 2 |
| Çek Cumhuriyeti | 5 |
| Estonya | 1 |
| Gürcistan | 1 |
| Macaristan | 5 |
| Kazakistan | 4 |
| Kosova | 2 |
| Litvanya | 1 |
| Moldova | 1 |
| Kuzey Makedonya | 2 |
| Polonya | 6 |
| Romanya | 9 |
| Rusya | 13 |
| Sırbistan | 14 |
| Slovakya | 3 |
| Slovenya | 4 |
| Tacikistan | 1 |
| Türkiye | 13 |
| Ukrayna | 4 |
| Özbekistan | 1 |
| Toplam vaka: | 95 |

MEDYAN KAYIP TUTARI:
133,000 DOLAR

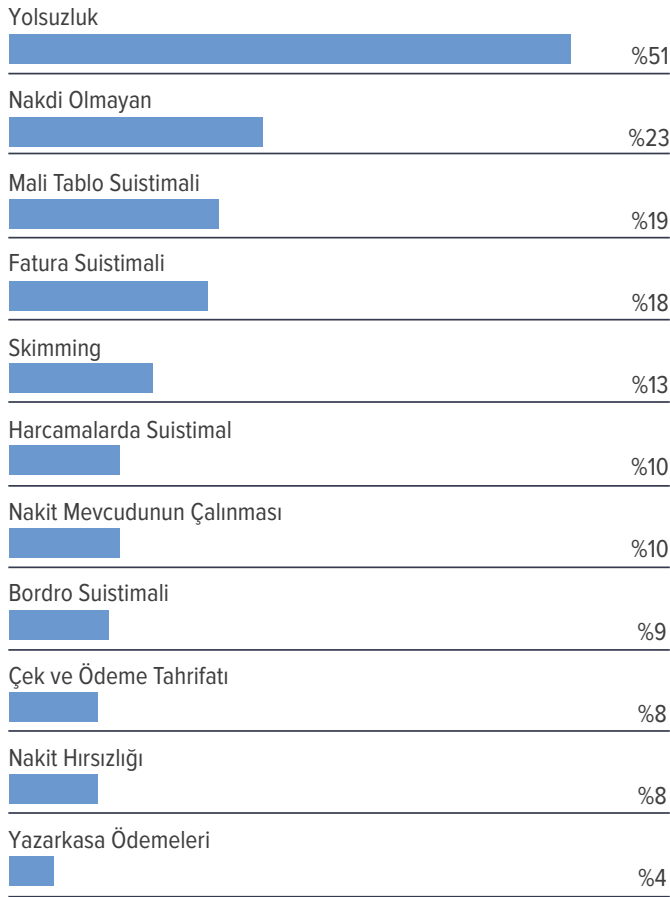


BÖLGESEL ODAK

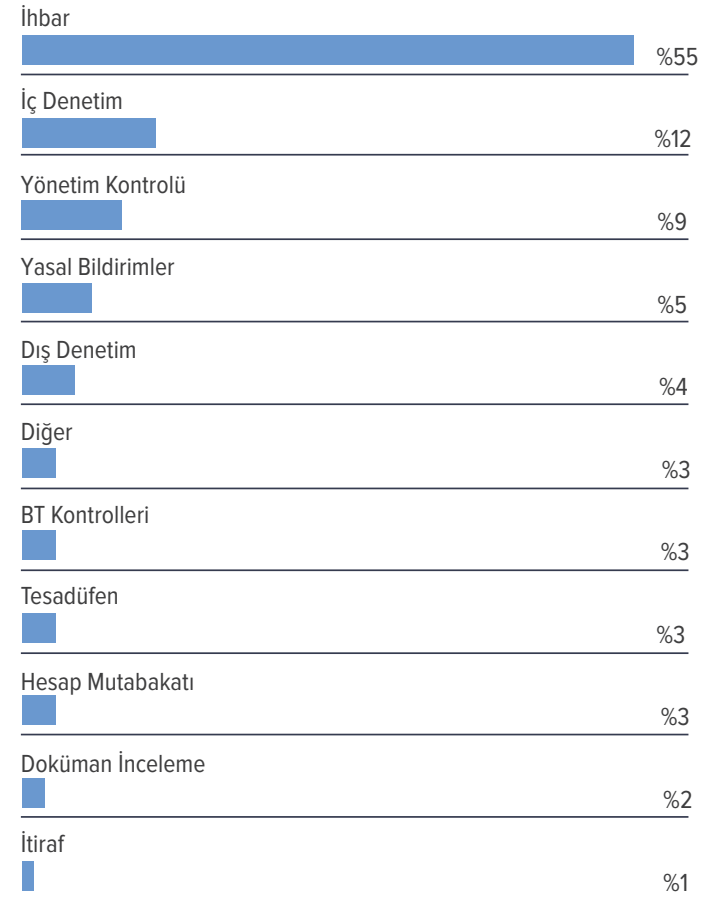
LATİN AMERİKA VE KARAYİPLER



ŞEKİL 62: Latin Amerika ve Karayipler’de Suistimal Türleri



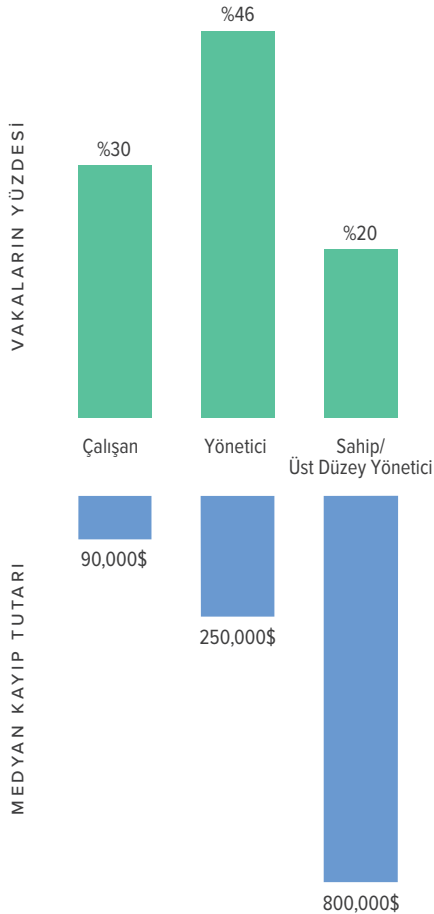
ŞEKİL 63: Latin Amerika ve Karayipler’de Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 64: Latin Amerika ve Karayipler’de Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %88 |
| Davranış Kuralları | %88 |
| İç Denetim Departmanı | %81 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %72 |
| İhbar Hattı | %72 |
| Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %71 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %67 |
| Yönetim Kontrolü | %65 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %58 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %56 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %54 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %46 |
| Çalışan Destek Programları | %45 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %44 |
| Sürpriz Denetimler | %40 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %26 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %16 |
| İhbar Edene Ödül | %9 |

ŞEKİL 65: LatinAmerikaveKarayipler’deSuistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 66: Latin Amerika ve Karayipler’de Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|------------------------------|------------------|
| Arjantin | 10 |
| Bahamalar | 5 |
| Barbados | 1 |
| Brezilya | 22 |
| Şili | 2 |
| Kolombiya | 10 |
| Kosta Rika | 4 |
| Curaçao | 1 |
| Dominik Cumhuriyeti | 1 |
| Ekvador | 1 |
| Grenada | 2 |
| Haiti | 1 |
| Jameika | 3 |
| Meksika | 23 |
| Peru | 6 |
| Saint Vincent ve Grenadinler | 1 |
| Surinam | 1 |
| Trinidad ve Tobago | 5 |
| Venezuela | 2 |
| Toplam vaka | 101 |

MEDYAN KAYIP TUTARI:
200,000 DOLAR

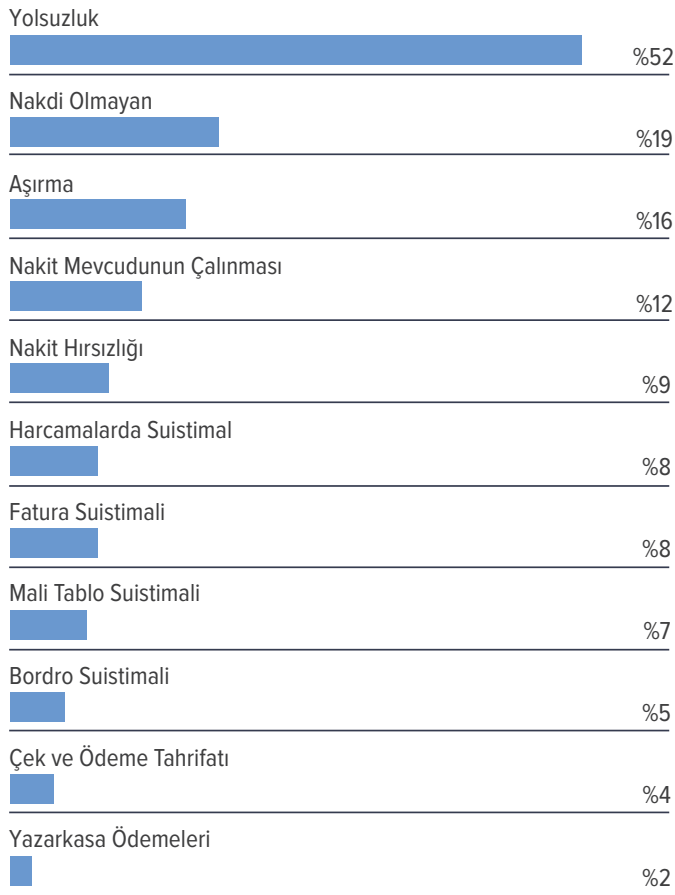


BÖLGESEL ODAK

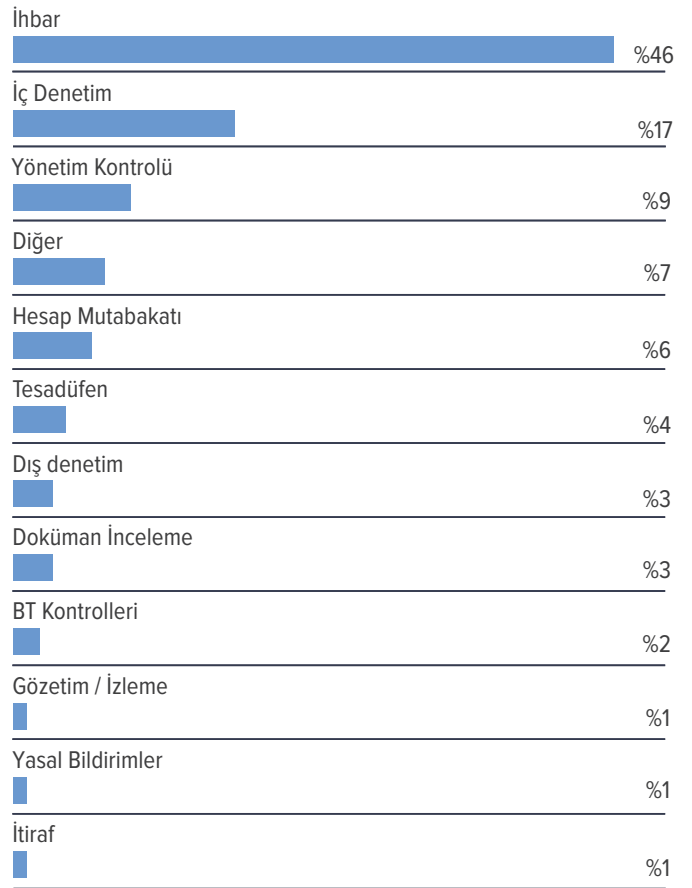
Orta Doğu ve Kuzey Afrika



ŞEKİL 67: Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Suistimal Türleri



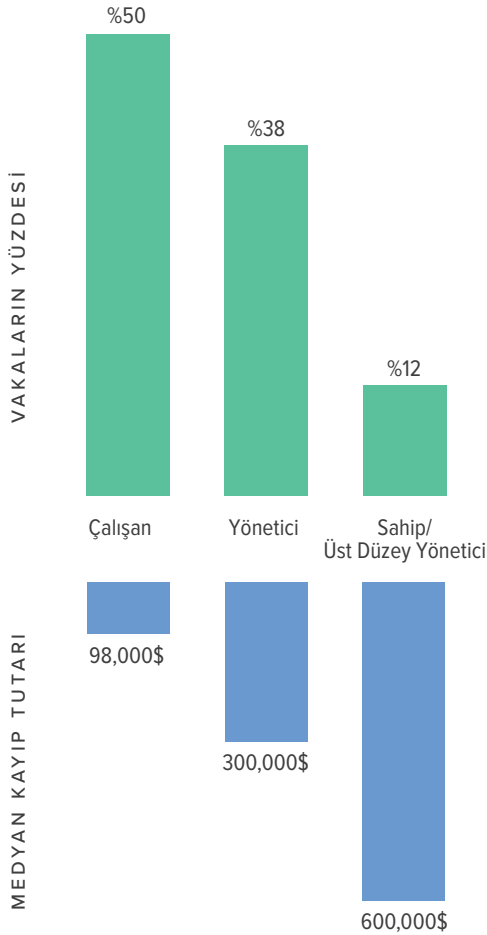
ŞEKİL 68: Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 69: Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %88 |
| İç Denetim Departmanı | %87 |
| Davranış Kuralları | %84 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %83 |
| Mali Tablolarla İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | 74% |
| Yönetim Kontrolü | 72% |
| Bağımsız Denetim Komitesi | 72% |
| İhbar Hattı | 72% |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %58 |
| Sürpriz Denetimler | %55 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %55 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %55 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %46 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %45 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %41 |
| Çalışan Destek Programları | %34 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %33 |
| İhbar Edene Ödül | %17 |

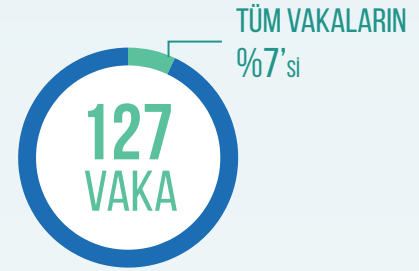
ŞEKİL 70: Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 71: Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da Ülkelere Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|---------------------------|------------------|
| Bahreyn | 5 |
| Kıbrıs | 11 |
| Mısır | 6 |
| Irak | 3 |
| İsrail | 1 |
| Ürdün | 4 |
| Kuveyt | 9 |
| Lübnan | 4 |
| Fas | 3 |
| Umman | 5 |
| Katar | 5 |
| Sudi Arabistan | 23 |
| Tunus | 2 |
| Birleşik Arap Emirlikleri | 46 |
| Toplam vaka: | 127 |

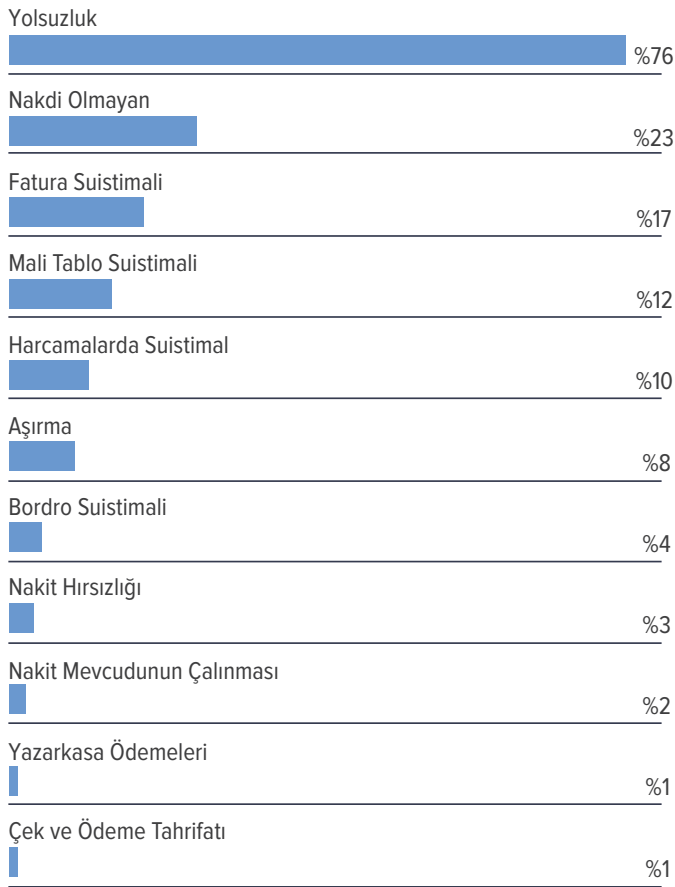
MEDYAN KAYIP TUTARI:
100,000 DOLAR



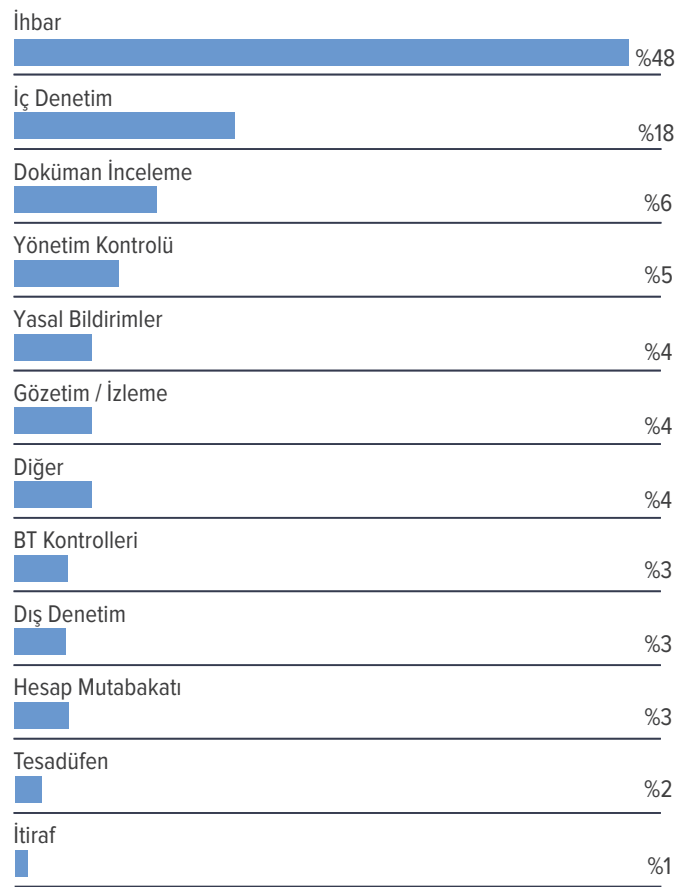
BÖLGESEL ODAK GÜNEY ASYA



ŞEKİL 72: Güney Asya'da Suistimal Türleri



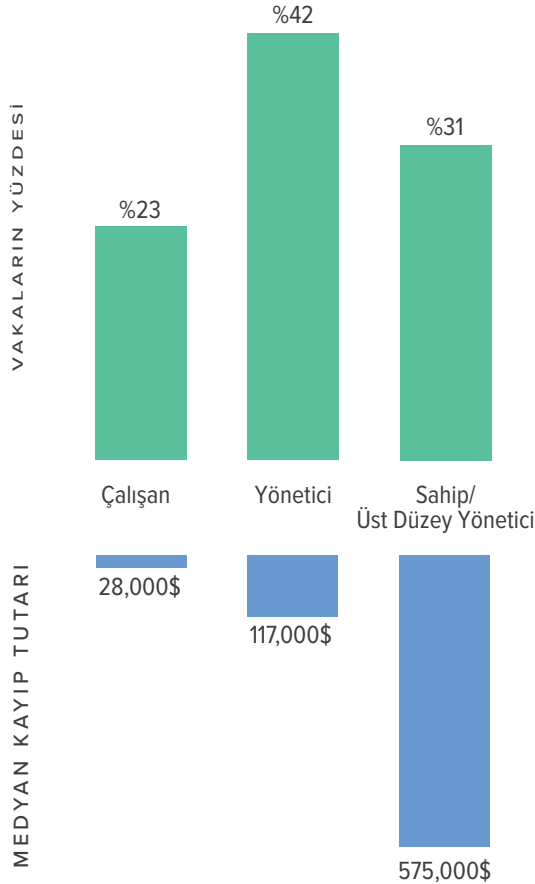
ŞEKİL 73: Güney Asya'da Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 74: Güney Asya'da Suistimalle Mücadele Kontrol-
lerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %88 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %86 |
| İç Denetim Departmanı | %86 |
| Davranış Kuralları | %81 |
| Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %76 |
| Yönetim Kontrolü | %72 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %70 |
| İhbar Hattı | %66 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %64 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %55 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %51 |
| Çalışan Destek Programları | %43 |
| Sürpriz Denetimler | %43 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %36 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %35 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %34 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %29 |
| İhbar Edene Ödül | %20 |

ŞEKİL 75: Güney Asya'da Suistimalcinin Konumuna
Göre İş Suistimali



ŞEKİL 76: Güney Asya'da Ülkelere Göre Alt
Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|---------------------|------------------|
| Afganistan | 3 |
| Bangladeş | 4 |
| Hindistan | 77 |
| Nepal | 1 |
| Pakistan | 15 |
| Sri Lanka | 3 |
| Toplam Vaka: | 103 |

MEDYAN KAYIP TUTARI:
117,000 DOLAR

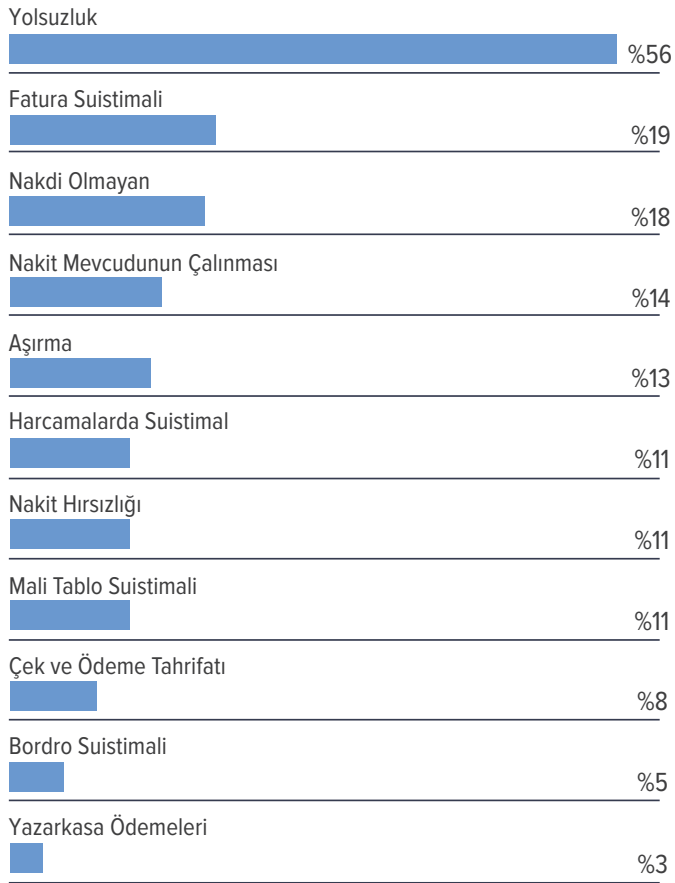


BÖLGESEL ODAK

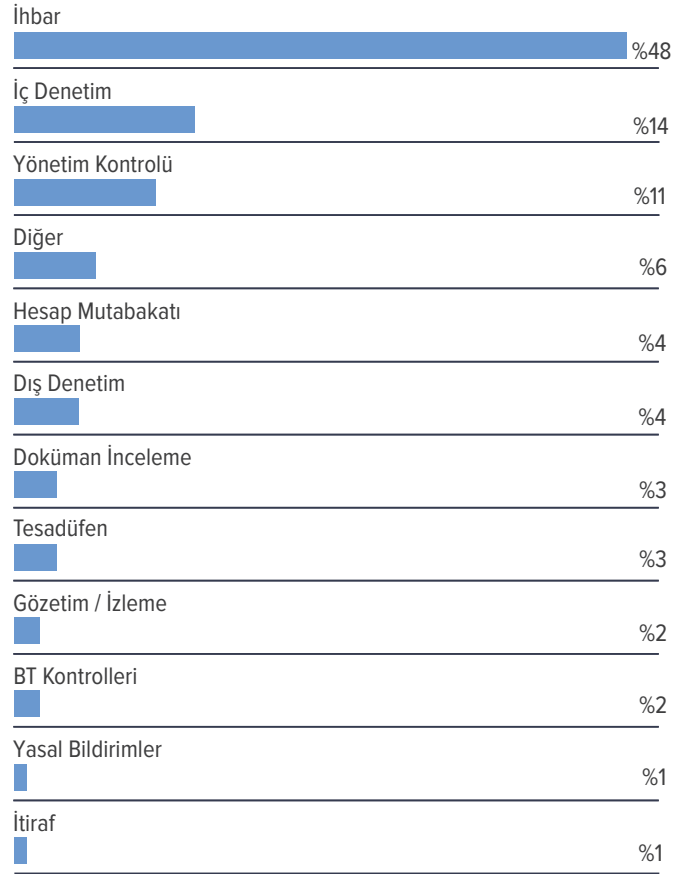
SAHRA ALTI AFRİKA



ŞEKİL 77: Sahra Altı Afrika'da Suistimal Türleri



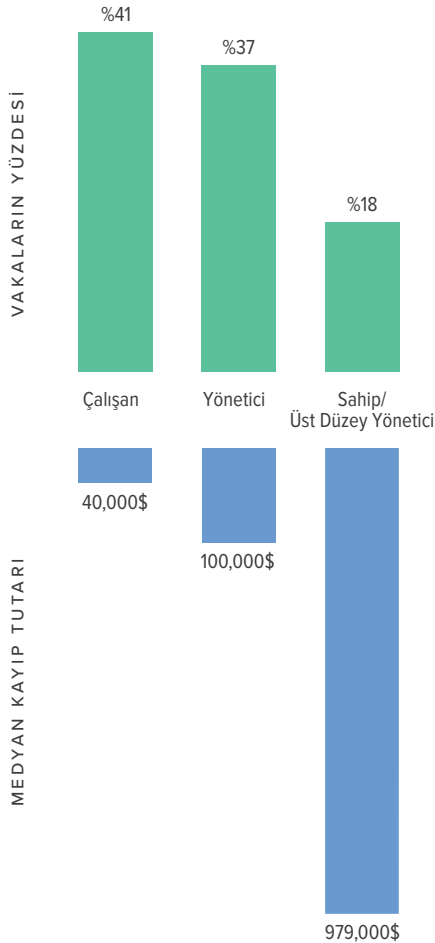
ŞEKİL 78: Sahra Altı Afrika'da Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 79: Sahra Altı Afrika'da Suistimale Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %92 |
| Davranış Kuralları | %86 |
| İç Denetim Departmanı | %85 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %82 |
| Mali Tablolarla İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %79 |
| Yönetim Kontrolü | %70 |
| İhbar Hattı | %69 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %69 |
| Suistimale Mücadele Politikası | %61 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %57 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %54 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %49 |
| Çalışan Destek Programları | %49 |
| Sürpriz Denetimler | %48 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %44 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %31 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %28 |
| İhbar Edene Ödül | 21% |

ŞEKİL 80: Sahra Altı Afrika'da Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 81: Sahra Altı Afrika'da Ünelere Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|------------------------------|------------------|
| Angola | 1 |
| Benin | 1 |
| Bostvana | 5 |
| Burundi | 1 |
| Kamerun | 4 |
| Orta Afrika Cumhuriyeti | 2 |
| Çad | 1 |
| Fildişi Sahili | 4 |
| Demokratik Kongo Cumhuriyeti | 5 |
| Etiyopya | 2 |
| Gabon | 1 |
| Gana | 12 |
| Kenya | 53 |
| Lesotho | 2 |
| Liberya | 8 |
| Madagaskar | 4 |
| Malavi | 10 |
| Mauritius | 6 |
| Mozambik | 3 |
| Namibya | 3 |
| Nijerya | 49 |
| Ruanda | 3 |
| Senegal | 2 |
| Güney Afrika | 77 |
| Sudan | 2 |
| Esvatini | 1 |
| Tanzanya | 7 |
| Togo | 4 |
| Uganda | 16 |
| Zambiya | 3 |
| Zimbabve | 9 |
| Toplam vaka: | 301 |

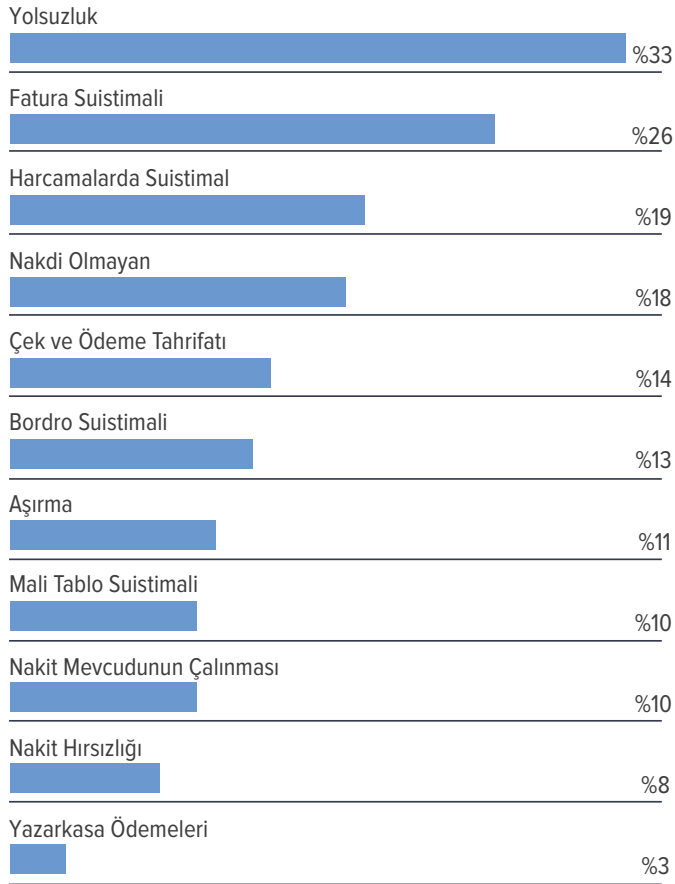
MEDYAN KAYIP TUTARI:
100,000 DOLAR



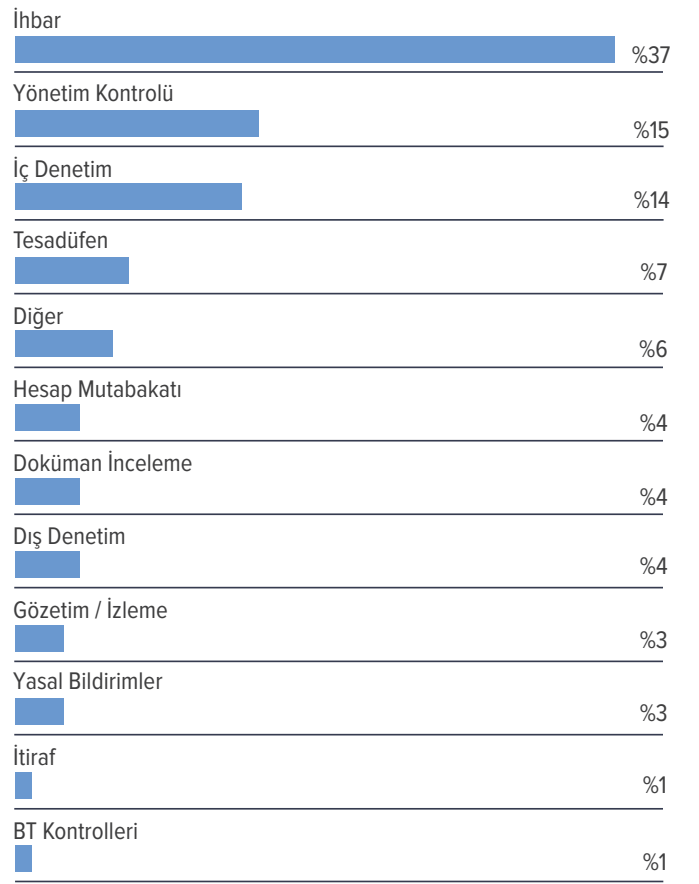
BÖLGESEL ODAK BİRLEŞİK DEVLETLER



ŞEKİL 82: Birleşik Devletler'de Suistimal Türleri



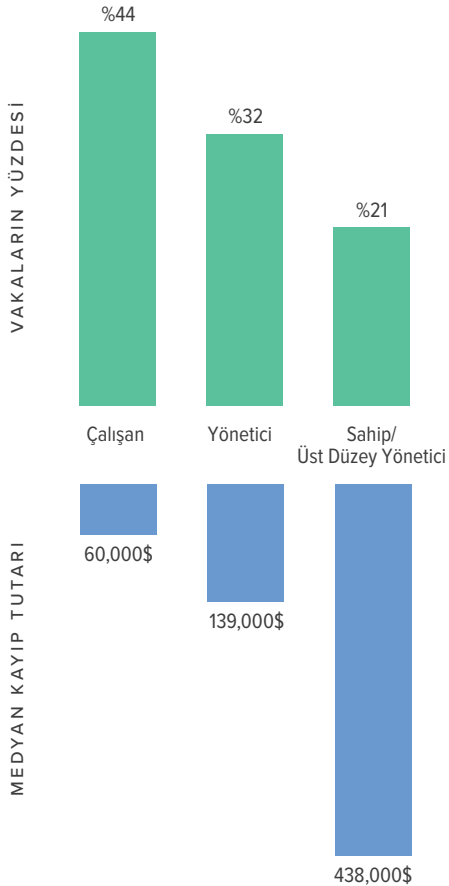
ŞEKİL 83: Birleşik Devletler'de Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 84: Birleşik Devletler’de Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|--|-------------------|
| Davranış Kuralları | %80 |
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %72 |
| İç Denetim Departmanı | %71 |
| Çalışan Destek Programları | %71 |
| Yönetim Kontrolü | %68 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %67 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %61 |
| İhbar Hattı | %57 |
| Mali Tablolara İlgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %54 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %51 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %51 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %44 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %38 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %35 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %33 |
| Sürpriz Denetimler | %28 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %15 |
| İhbar Edene Ödül | 10% |

ŞEKİL 85: Birleşik Devletler’de Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 86: Birleşik Devletler ve Kanada Ülkelerine Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|--------------------|------------------|
| Kanada | 66 |
| Birleşik Devletler | 829 |
| Toplam vaka | 895 |

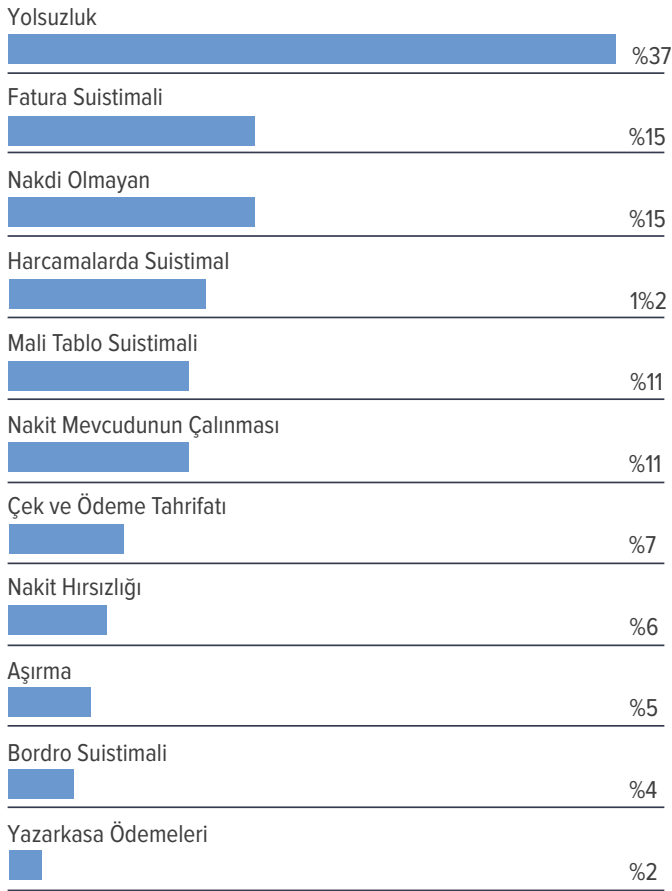
MEDYAN KAYIP TUTARI:
120,000 DOLAR



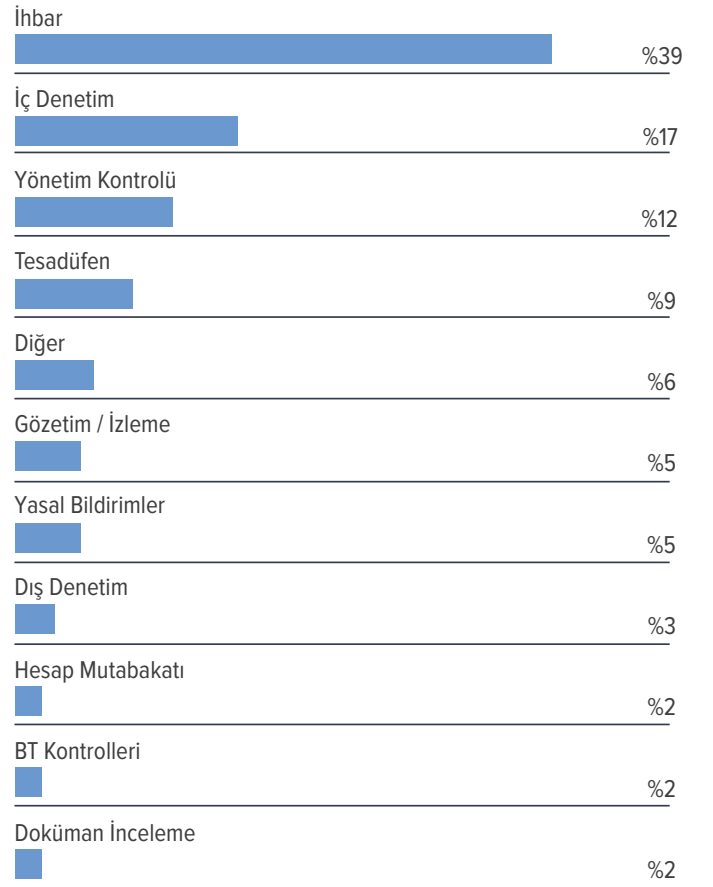
BÖLGESEL ODAK BATI AVRUPA



ŞEKİL 87: Batı Avrupa'da Suistimal Türleri



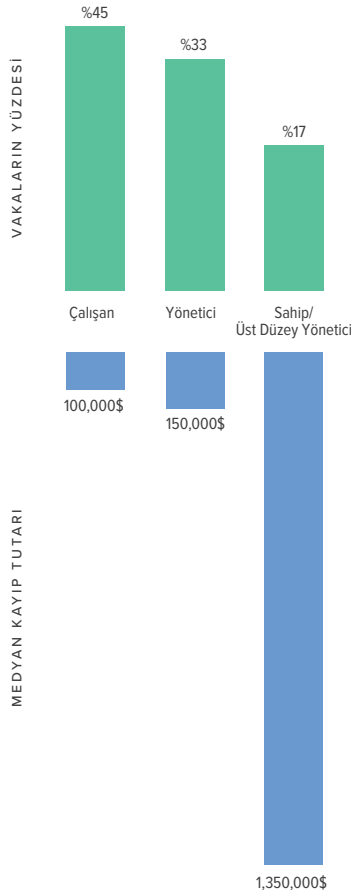
ŞEKİL 88: Batı Avrupa'da Suistimal Tespit Yöntemi



ŞEKİL 89: Batı Avrupa'da Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Sıklığı

| Kontrol | Vakaların Yüzdesi |
|---|-------------------|
| Mali Tabloların Dış Denetimi | %89 |
| Davranış Kuralları | %87 |
| Mali Tabloların Yönetim Onayı | %81 |
| İç Denetim Departmanı | %80 |
| Mali Tablolarla ilgili İç Kontrollerin Dış Denetimi | %79 |
| Yönetim Kontrolü | %74 |
| Bağımsız Denetim Komitesi | %70 |
| İhbar Hattı | %65 |
| Suistimalle Mücadele Politikası | %65 |
| Üst Yönetim için Suistimal Eğitimi | %62 |
| Çalışanlar için Suistimal Eğitimi | %61 |
| Çalışan Destek Programları | %57 |
| Düzenli Suistimal Risk Analizleri | %53 |
| Özel Suistimal Bölümü, Fonksiyonu ya da Takımı | %51 |
| Proaktif Veri İzleme/Analiz | %44 |
| Sürpriz Denetimler | %43 |
| Görev Rotasyonu/Zorunlu İzin | %25 |
| İhbar Edene Ödül | 6% |

ŞEKİL 90: Batı Avrupa'da Suistimalcinin Konumuna Göre İş Suistimali



ŞEKİL 91: Batı Avrupa'da Ükelere Göre Alt Kırılımlar

| Ülke | Vakaların Sayısı |
|---------------------|------------------|
| Avusturya | 2 |
| Belçika | 3 |
| Danimarka | 2 |
| Finlandiya | 3 |
| Fransa | 6 |
| Almanya | 12 |
| Yunanistan | 21 |
| İrlanda | 2 |
| İtalya | 10 |
| Lüksemburg | 1 |
| Hollanda | 12 |
| İspanya | 13 |
| İsviçre | 17 |
| Birleşik Krallık | 24 |
| Toplam vaka: | 128 |

MEDYAN KAYIP TUTARI:
139,000 DOLAR



İSTATİSTİKSEL EK



| | Vakalar | 25. Yüzdik Dilim | Medyan (50.) | 75. Yüzdik Dilim | Ortalama ¹ |
|------------------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| Tüm Vakalar | 2,448 | 29,000\$ | 125,000\$ | 605,000\$ | 1,509,000\$ |
| Suistimal Türleri | | | | | |
| Varlıkların Kötüye Kullanımı | 1,639 | 21,000\$ | 100,000\$ | 500,000\$ | 1,199,000\$ |
| Fatura Suistimali | 306 | 20,000\$ | 100,000\$ | 407,000\$ | 842,000\$ |
| Nakdi Olmayan | 305 | 10,000\$ | 78,000\$ | 500,000\$ | 1,138,000\$ |
| Harcamalarda Suistimal | 193 | 6,000\$ | 33,000\$ | 140,000\$ | 202,000\$ |
| Aşırma | 160 | 10,000\$ | 47,000\$ | 133,000\$ | 361,000\$ |
| Nakit Mevcudunun Çalınması | 154 | 5,000\$ | 26,000\$ | 95,000\$ | 1,204,000\$ |
| Çek ve Ödeme Tahrifatı | 141 | 40,000\$ | 110,000\$ | 500,000\$ | 588,000\$ |
| Nakit Hırsızlığı | 106 | 13,000\$ | 83,000\$ | 305,000\$ | 1,000,000\$ |
| Bordro Suistimali | 105 | 16,000\$ | 62,000\$ | 238,000\$ | 367,000\$ |
| Yazarkasa Ödemeleri | 27 | 7,000\$ | 20,000\$ | 65,000\$ | 85,000\$ |
| Yolsuzluk | 789 | 34,000\$ | 200,000\$ | 1,100,000\$ | 3,039,000\$ |
| Mali Tablo Suistimali | 186 | 140,000\$ | 954,000\$ | 5,000,000\$ | 8,693,000\$ |
| Tespit Yöntemi | | | | | |
| İhbar | 869 | 30,000\$ | 145,000\$ | 750,000\$ | 1,486,000\$ |
| İç Denetim | 291 | 14,000\$ | 100,000\$ | 350,000\$ | 1,115,000\$ |
| Yönetim Kontrolü | 240 | 26,000\$ | 100,000\$ | 570,000\$ | 1,316,000\$ |
| Tesadüfen | 103 | 50,000\$ | 200,000\$ | 600,000\$ | 613,000\$ |
| Hesap Mutabakatı | 86 | 17,000\$ | 81,000\$ | 325,000\$ | 485,000\$ |
| Dış Denetim | 80 | 39,000\$ | 150,000\$ | 972,000\$ | 2,397,000\$ |
| Doküman İnceleme | 71 | 32,000\$ | 101,000\$ | 500,000\$ | 1,357,000\$ |
| Gözetim / İzleme | 56 | 10,000\$ | 44,000\$ | 300,000\$ | 955,000\$ |
| Yasal Bildirimler | 48 | 197,000\$ | 900,000\$ | 9,750,000\$ | 5,206,000\$ |
| BT Kontrolleri | 33 | 9,000\$ | 80,000\$ | 1,255,000\$ | 1,133,000\$ |
| İtiraf | 23 | 100,000\$ | 225,000\$ | 3,000,000\$ | 3,826,000\$ |

¹ Ortalama kayıp tutarları %5 oranında düzeltilmiş kayıp verileri kullanılarak hesaplanmıştır (yani, en üst %2,5 ve en alt %2,5'taki tüm vakalara sırasıyla 95,5'inci ve 2,5'inci yüzdik dilimdeki aynı değer verilmiştir).

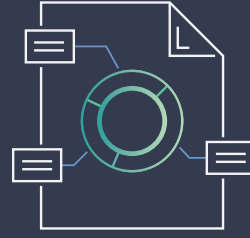
| | Vakalar | 25. Yüzdilik Dilim | Medyan (50.) | 75. Yüzdilik Dilim | Ortalama* |
|--|---------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|
| Mağdur Kurum | | | | | |
| Bölge: | | | | | |
| Birleşik Devletler ve Kanada | 886 | 22,000\$ | 120,000\$ | 563,000\$ | 1,234,000\$ |
| Sahra Altı Afrika | 295 | 15,000\$ | 100,000\$ | 568,000\$ | 1,523,000\$ |
| Asya Pasifik | 197 | 38,000\$ | 195,000\$ | 1,000,000\$ | 1,988,000\$ |
| Batı Avrupa | 124 | 50,000\$ | 139,000\$ | 638,000\$ | 2,113,000\$ |
| Orta Doğu ve Kuzey Afrika | 124 | 33,000\$ | 100,000\$ | 1,000,000\$ | 1,302,000\$ |
| Güney Asya | 102 | 28,000\$ | 117,000\$ | 713,000\$ | 2,208,000\$ |
| Latin Amerika ve Karayipler | 99 | 50,000\$ | 200,000\$ | 1,000,000\$ | 1,500,000\$ |
| Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya | 94 | 30,000\$ | 133,000\$ | 499,000\$ | 1,603,000\$ |
| Kurum Türü: | | | | | |
| Özel Şirket | 883 | 31,000\$ | 150,000\$ | 750,000\$ | 1,451,000\$ |
| Kamu Şirketi | 529 | 35,000\$ | 150,000\$ | 925,000\$ | 1,675,000\$ |
| Kâr Amacı Gütmeyen | 189 | 12,000\$ | 75,000\$ | 300,000\$ | 639,000\$ |
| Devlet | 327 | 23,000\$ | 100,000\$ | 530,000\$ | 1,812,000\$ |
| Ulusal | 141 | 34,000\$ | 200,000\$ | 1,000,000\$ | 2,652,000\$ |
| Eyalet/İl | 66 | 12,000\$ | 91,000\$ | 1,125,000\$ | 2,693,000\$ |
| Yerel | 105 | 18,000\$ | 75,000\$ | 253,000\$ | 365,000\$ |
| Kurum Büyüklüğü: | | | | | |
| <100 çalışan | 516 | 31,000\$ | 150,000\$ | 697,000\$ | 1,145,000\$ |
| 100-999 çalışan | 452 | 26,000\$ | 120,000\$ | 520,000\$ | 1,580,000\$ |
| 1.000-9.999 çalışan | 541 | 24,000\$ | 100,000\$ | 513,000\$ | 1,557,000\$ |
| 10.000'den fazla çalışan | 496 | 32,000\$ | 140,000\$ | 800,000\$ | 1,715,000\$ |
| Kurum Geliri: | | | | | |
| <50 milyon dolar | 745 | 28,000\$ | 114,000\$ | 500,000\$ | 985,000\$ |
| 50 milyon-499 milyon dolar | 473 | 20,000\$ | 120,000\$ | 684,000\$ | 1,884,000\$ |
| 500 milyon-999 milyon dolar | 236 | 21,000\$ | 132,000\$ | 608,000\$ | 1,936,000\$ |
| 1 milyar dolardan fazla | 526 | 35,000\$ | 150,000\$ | 1,000,000\$ | 1,679,000\$ |
| Industry: | | | | | |
| Bankacılık ve Finansal Hizmetler | 379 | 20,000\$ | 100,000\$ | 600,000\$ | 1,546,000\$ |
| Devlet ve Kamu İdaresi | 193 | 18,000\$ | 100,000\$ | 500,000\$ | 1,609,000\$ |
| İmalat | 181 | 50,000\$ | 198,000\$ | 1,000,000\$ | 1,579,000\$ |
| Sağlık | 147 | 33,000\$ | 200,000\$ | 900,000\$ | 1,508,000\$ |
| Enerji | 91 | 54,000\$ | 275,000\$ | 1,225,000\$ | 2,337,000\$ |
| Perakende | 89 | 10,000\$ | 85,000\$ | 550,000\$ | 1,112,000\$ |
| Sigorta | 86 | 12,000\$ | 70,000\$ | 410,000\$ | 889,000\$ |
| Eğitim | 81 | 17,000\$ | 65,000\$ | 250,000\$ | 354,000\$ |
| İnşaat | 77 | 47,000\$ | 200,000\$ | 995,000\$ | 1,872,000\$ |
| Telekomünikasyon | 66 | 71,000\$ | 250,000\$ | 2,000,000\$ | 2,049,000\$ |
| Teknoloji | 65 | 39,000\$ | 150,000\$ | 1,000,000\$ | 1,823,000\$ |
| Nakliye ve Depolama | 63 | 32,000\$ | 150,000\$ | 1,000,000\$ | 653,000\$ |
| Gıda Hizmeti ve Konaklama | 58 | 29,000\$ | 114,000\$ | 509,000\$ | 771,000\$ |
| Hizmet (Profesyonel) | 53 | 46,000\$ | 150,000\$ | 700,000\$ | 772,000\$ |
| Emlak | 52 | 38,000\$ | 254,000\$ | 1,777,000\$ | 1,988,000\$ |
| Dini, Yardım ve Sosyal Hizmetler | 43 | 12,000\$ | 76,000\$ | 300,000\$ | 919,000\$ |
| Tarım, Ormancılık, Balıkçılık ve Avcılık | 39 | 29,000\$ | 100,000\$ | 1,000,000\$ | 2,191,000\$ |
| Sanat, Eğlence ve Rekreasyon | 39 | 30,000\$ | 90,000\$ | 255,000\$ | 1,254,000\$ |
| Hizmet (diğer) | 29 | 7,000\$ | 150,000\$ | 1,400,000\$ | 2,316,000\$ |
| Madencilik | 26 | 100,000\$ | 475,000\$ | 3,100,000\$ | 4,409,000\$ |
| Toptan Ticaret | 25 | 20,000\$ | 130,000\$ | 454,000\$ | 923,000\$ |
| Gaz, Su, Elektrik | 20 | 14,000\$ | 163,000\$ | 350,000\$ | 1,271,000\$ |
| İletişim ve Yayıncılık | 14 | 39,000\$ | 115,000\$ | 526,000\$ | 673,000\$ |

| | Vakalar | 25. Yüzdilik Dilim | Medyan (50.) | 75. Yüzdilik Dilim | Ortalama* |
|---------------------------------|---------|--------------------|--------------|--------------------|-------------|
| Suistimalci | | | | | |
| Suistimalci Sayısı: | | | | | |
| Bir Suistimalci | 954 | 15,000\$ | 90,000\$ | 300,000\$ | 666,000\$ |
| İki Suistimalci | 358 | 30,000\$ | 105,000\$ | 713,000\$ | 1,115,000\$ |
| Üç veya Daha Fazla Suistimalci | 641 | 75,000\$ | 350,000\$ | 2,000,000\$ | 2,953,000\$ |
| Konum: | | | | | |
| Çalışan | 803 | 10,000\$ | 60,000\$ | 259,000\$ | 545,000\$ |
| Yönetici | 688 | 36,000\$ | 150,000\$ | 600,000\$ | 1,247,000\$ |
| Kurum Sahibi/Üst Düzey Yönetici | 398 | 111,000\$ | 600,000\$ | 3,485,000\$ | 3,817,000\$ |
| Görev Süresi: | | | | | |
| >10 yıl | 452 | 50,000\$ | 200,000\$ | 1,000,000\$ | 2,082,000\$ |
| 6-10 yıl | 432 | 50,000\$ | 190,000\$ | 1,000,000\$ | 1,664,000\$ |
| 1-5 yıl | 886 | 20,000\$ | 100,000\$ | 500,000\$ | 1,268,000\$ |
| <1 yıl | 169 | 10,000\$ | 50,000\$ | 295,000\$ | 604,000\$ |
| Bölüm: | | | | | |
| Operasyon | 285 | 12,000\$ | 72,000\$ | 410,000\$ | 1,249,000\$ |
| Muhasebe | 273 | 50,000\$ | 200,000\$ | 763,000\$ | 1,109,000\$ |
| Üst Düzey Yönetici/Üst Yönetim | 230 | 132,000\$ | 596,000\$ | 3,383,000\$ | 3,787,000\$ |
| Satış | 222 | 22,000\$ | 94,000\$ | 385,000\$ | 807,000\$ |
| Müşteri Hizmetleri | 174 | 15,000\$ | 86,000\$ | 250,000\$ | 826,000\$ |
| İdari Destek | 114 | 10,000\$ | 76,000\$ | 259,000\$ | 568,000\$ |
| Finans | 101 | 19,000\$ | 100,000\$ | 682,000\$ | 1,833,000\$ |
| Satınalma | 95 | 39,000\$ | 200,000\$ | 1,000,000\$ | 1,556,000\$ |
| Bilgi Teknolojileri | 66 | 73,000\$ | 200,000\$ | 813,000\$ | 1,204,000\$ |
| Tesisler ve Bakım | 59 | 30,000\$ | 100,000\$ | 450,000\$ | 390,000\$ |
| Depo/Stok | 58 | 20,000\$ | 85,000\$ | 313,000\$ | 453,000\$ |
| Yönetim Kurulu | 45 | 101,000\$ | 750,000\$ | 5,575,000\$ | 5,205,000\$ |
| Pazarlama/Halkla İlişkiler | 40 | 20,000\$ | 100,000\$ | 363,000\$ | 797,000\$ |
| İmalat ve Üretim | 34 | 45,000\$ | 275,000\$ | 1,350,000\$ | 1,486,000\$ |
| İnsan Kaynakları | 27 | 15,000\$ | 40,000\$ | 400,000\$ | 915,000\$ |
| Yasal | 13 | 10,000\$ | 195,000\$ | 741,000\$ | 450,000\$ |
| Araştırma ve Geliştirme | 12 | 26,000\$ | 350,000\$ | 1,113,000\$ | 1,795,000\$ |
| İç Denetim | | † | † | † | † |

*10'dan az cevabı olan kategoriler için medyan kayıp hesaplamaları yapılmamıştır.

| | Vakalar | 25. Yüzdellik Dilim | Medyan (50.) | 75. Yüzdellik Dilim | Ortalama* |
|-----------------------------|---------|---------------------|--------------|---------------------|-------------|
| Suistimalci (devam) | | | | | |
| Cinsiyet: | | | | | |
| Erkek | 1,391\$ | 35,000\$ | 150,000\$ | 1,000,000\$ | 1,823,000\$ |
| Kadın | 543\$ | 18,000\$ | 85,000\$ | 300,000\$ | 677,000\$ |
| Yaş: | | | | | |
| <26 | 81\$ | 5,000\$ | 20,000\$ | 113,000\$ | 169,000\$ |
| 26–30 | 191\$ | 15,000\$ | 65,000\$ | 250,000\$ | 403,000\$ |
| 31–35 | 307\$ | 18,000\$ | 80,000\$ | 400,000\$ | 845,000\$ |
| 36–40 | 347\$ | 31,000\$ | 150,000\$ | 600,000\$ | 1,320,000\$ |
| 41–45 | 345\$ | 38,000\$ | 141,000\$ | 750,000\$ | 1,733,000\$ |
| 46–50 | 268\$ | 56,000\$ | 213,000\$ | 1,200,000\$ | 2,379,000\$ |
| 51–55 | 152\$ | 50,000\$ | 207,000\$ | 1,000,000\$ | 1,641,000\$ |
| 56–60 | 117\$ | 78,000\$ | 400,000\$ | 2,284,000\$ | 3,086,000\$ |
| >60 | 60\$ | 120,000\$ | 575,000\$ | 3,425,000\$ | 3,644,000\$ |
| Eğitim Düzeyi: | | | | | |
| Lise ve Altı | 325\$ | 15,000\$ | 80,000\$ | 312,000\$ | 933,000\$ |
| Üniversite Devam ya da Terk | 219\$ | 30,000\$ | 150,000\$ | 451,000\$ | 751,000\$ |
| Lisans | 751\$ | 40,000\$ | 175,000\$ | 1,000,000\$ | 1,811,000\$ |
| Lisansüstü | 238 | 35,000\$ | 200,000\$ | 1,000,000\$ | 2,285,000\$ |

ŞEKİLLER DİZİNİ



Suistimalcinin Yaşı

| | |
|--|-------|
| Suistimalcinin Yaşına Göre İş Suistimali | 45 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Suistimalle Mücadele Kontrolleri

| | |
|--|-------|
| Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimalle Mücadele Kontrolleri | 33 |
| Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Kayıp Tutarı | 33 |
| Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Devam Süresi | 34 |
| Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Kullanımının Son On Yılda Uğradığı Değişim | 32 |
| Önemli: İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları | 36 |
| Önemli: Kar amacı gütmeyen kurumlarda suistimal | 28-29 |
| Önemli: İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları | 21 |
| Bölgeye Göre En Yaygın Suistimalle Mücadele Kontrolleri | 63-77 |
| En Yaygın Suistimalle Mücadele Kontrolleri | 31 |

Suistimalciler Tarafından Sergilenen Davranışsal Kırmızı Bayraklar

| | |
|---|-------|
| Suistimalcilerin Dâhil Olduğu Suistimal Oluşturmayan Yanlış Davranışlar | 51 |
| Suistimalcilerin Suistimal Öncesinde veya Sırasında İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorun Deneyimleme Durumu | 51 |
| Suistimalcilerin Davranışsal Kırmızı Bayrakları Sergileme Sıklığı | 50 |
| Önemli: Suistimalin Kırmızı Bayrakları | 52-53 |

Vaka Sonuçları

| | |
|---|----|
| Mağdur Kurumların Suistimalcileri Cezalandırma Yöntemleri | 54 |
| Bölgelere Göre Suistimal Kaynaklı Kayıpların Tazmini | 57 |
| Suistimalin Türü ile Mağdur Kurumlara Verilen Cezalar Arasındaki İlişki | 57 |
| Önemli: Sustimale Karşı Alınan Aksiyon | 55 |
| Vakaların Savcılığa İntikal Ettirilmeme Nedenleri | 56 |

Suistimalin Maliyeti

| | |
|---|----|
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı ve Medyan Kayıp Tutarı | 44 |
| Suistimalcinin Yaşına Göre İş Suistimali | 45 |
| Kurumun Yıllık Brüt Geliri ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki | 25 |
| Kurumun Büyüklüğü ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki | 25 |
| Tespit Yöntemine Göre Suistimalin Medyan Kayıp Tutarı ve Devam Süresi | 20 |

| | |
|--|-------|
| İş Suistimalinin Farklı Sektörlerdeki Kurumlara Etkileri | 27 |
| Suistimalin Devam Süresine göre Medyan Kayıp Tutarı | 14 |
| Suistimale Karşın Kişi Sayısına Göre İş Suistimali | 48 |
| Suistimalcinin Eğitim Düzeyine Göre İş Suistimali | 46 |
| Suistimalcinin Cinsiyetine Göre İş Suistimali | 43 |
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Farklı Bölgelerde İş Suistimali | 63-77 |
| Suistimalcinin Görev Süresine Göre Farklı Yetki Düzeylerinde Medyan Kayıp Tutarı | 40 |
| Suistimalcinin Görev Süresine Göre İş Suistimali | 39 |
| Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Kayıp Tutarı | 33 |
| İş Suistimali Nasıl İşleniyor | 10 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28-29 |
| Önemli: İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları | 21 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |
| Önemli: Suistimalin Küresel Maliyeti | 8-9 |
| Varlıkların Kötüye Kullanımı Suistimallerinden En Büyük Riski Oluşturanlar | 13 |
| İş Suistimalinde En Yüksek Riski Oluşturan Bölümler | 41 |
| Suistimal Türlerinin Tipik Hızları (Aylık Medyan Kayıp tutarı) | 16 |
| Devlet İdaresinde İş Suistimali Mağduru Olan Yönetim Düzeyleri | 24 |
| İş Suistimali Mağduru Olan Kurum Türleri | 24 |

Suistimalerin Gizlenmesi

| | |
|-----------------------------|----|
| Önemli: Suistimali Gizlemek | 17 |
|-----------------------------|----|

Suistimalcinin Adli ve İş Sicili Geçmiş

| | |
|--|-------|
| Suistimalcinin İş Sicili Geçmiş | 49 |
| Suistimalcinin Adli Sicil Geçmiş | 48 |
| Önemli: Suistimalin Kırmızı Bayrakları | 52-53 |
| İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Özgeçmiş İncelemesi Yapılması Durumu | 37 |
| İşe Alınmadan Önce Suistimalci Hakkında Yapılan Özgeçmiş İncelemesi Türleri | 37 |

Çalışma Katılımcılarının Demografik Bilgileri

| | |
|---|----|
| Anket Katılımcılarının Son İki Yılda Soruşturduğu Vaka Sayısı | 61 |
| Anket Katılımcılarının Deneyim Süresi | 61 |
| Anket Katılımcılarının Başlıca İştigal Konusu | 60 |
| Anket Katılımcılarının Mesleki Görevi | 61 |

Suistimalcinin Bölümü

| | |
|--|-------|
| Yüksek Riskli Bölümlerdeki En Yaygın İş Suistimali Türleri | 42 |
| İş Suistimalinde En Yüksek Riski Oluşturan Bölümler | 41 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Tespit Yöntemi

| | |
|---|-------|
| Tespit Yöntemine Göre Suistimalin Devam Süresi ve Medyan Kayıp Tutarı | 20 |
| Suistimalerin İlk Olarak Tespit Edilme Yolu | 19 |
| İhbarcıların İlk Olarak Bildirimde Bulunduğu Kişiler | 23 |
| İhbarcıların Kullandığı Bildirim Mekanizmaları | 22 |
| İş Suistimalini Kimler İhbar Ediyor? | 19 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28-29 |
| Önemli: İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları | 21 |

Suistimalin Süresi

| | |
|--|----|
| Tespit Yöntemine Göre Suistimalin Devam Süresi ve Medyan Kayıp Tutarı | 20 |
| Suistimalin Devam Süresine göre Medyan Kayıp Tutarı | 14 |
| Suistimalcinin Konumuna Göre Suistimalin Medyan Devam Süresi | 39 |
| Suistimalle Mücadele Kontrollerinin Varlığına Göre Medyan Devam Süresi | 34 |
| Suistimal Türü Açısından Devam Süresi | 15 |

Suistimalcinin Eğitim Düzeyi

| | |
|---|-------|
| Suistimalcinin Eğitim Düzeyine Göre İş Suistimali | 46 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Suistimalcinin Cinsiyeti

| | |
|---|-------|
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı ve Medyan Kayıp Tutarı | 44 |
| Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti | 43 |
| Suistimalcinin Cinsiyetine Göre İş Suistimali | 43 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Mağdur Kurumun Coğrafi Bölgesi

| | |
|---|-------|
| Bölgeye Göre Suistimalcinin Cinsiyeti | 43 |
| Bölgelere Göre Suistimal Kaynaklı Kayıpların Tazmini | 57 |
| Bölgesel Odak (en yaygın suistimal türleri, tespit, suistimalle mücadele kontrolleri, suistimalcinin yetki düzeyi ve ülkelere göre vakalar) | 67 |
| Asya Pasifik | 62-63 |
| Doğu Avrupa ve Batı/Orta Asya | 64-65 |
| Latin Amerika ve Karayipler | 66-67 |
| Orta Doğu ve Kuzey Afrika | 68-69 |
| Güney Asya | 70-71 |
| Sub-Saharan Afrika | 72-73 |
| Birleşik Devletler ve Kanada | 74-75 |
| Batı Avrupa | 76-77 |
| Bölgelere Göre Bildirilen Vakalar | 7 |
| Önemli: Suistimalin Küresel Maliyeti | 8-9 |

Mağdur Kurumun Sektörü

| | |
|--|-------|
| İş Suistimalinin Farklı Sektörlerdeki Kurumlara Etkileri | 27 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28-29 |
| Farklı Sektörlerde En Yaygın İş Suistimali Türleri | 30 |

Suistimale Karışan Kişi Sayısı

| | |
|---|----|
| Suistimale Karışan Kişi Sayısına Göre İş Suistimali | 48 |
| Önemli: İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları | 36 |

Suistimalcinin Konumu

| | |
|--|-------|
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı ve Medyan Kayıp Tutarı | 44 |
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre İş Suistimali | 38 |
| Bölgelere Göre | 63-77 |
| Suistimalcinin Yetki Düzeyine Göre Suistimalin Medyan Devam Süresi | 33 |
| Suistimalcinin Görev Süresine Göre Farklı Yetki Düzeylerinde Medyan Kayıp Tutarı | 40 |
| Önemli: İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları | 36 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28-29 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Suistimal Türü

| | |
|--|-------|
| Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimal Türleri | 26 |
| İş Suistimali Nasıl İşleniyor? | 10 |
| Suistimal Türü Açısından Devam Süresi | 15 |
| Suistimalcilerin Bir Türden Fazla İş Suistimali İşleme Sıklığı | 12 |
| İş Suistimali ve İstismar Sınıflandırma Sistemi (Suistimal Ağacı) | 11 |
| Önemli: Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Suistimal | 28-29 |
| Yüksek Riskli Bölümlerdeki En Yaygın İş Suistimali Türleri | 42 |
| Farklı Sektörlerde En Yaygın İş Suistimali Türleri | 30 |
| Varlıkların Kötüye Kullanımı Suistimallerinden En Büyük Riski Oluşturanlar | 1 |
| Suistimal Türlerinin Tipik Hızları (Aylık Medyan Kayıp Tutarı) | 16 |

Mağdur Kurumun Büyüklüğü

| | |
|--|----|
| Mağdur Kurumun Büyüklüğüne Göre Suistimale Mücadele Kontrolleri | 33 |
| Kurumun Büyüklüğü ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki | 26 |
| Kurumun Yıllık Brüt Geliri ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki | 25 |
| Kurumun Büyüklüğü ile İş Suistimali Riski Arasındaki İlişki | 25 |
| Önemli: İş Suistimalini Kolaylaştıran İç Kontrol Zayıflıkları | 36 |
| Önemli: İhbar Hatları ve Bildirim Mekanizmaları | 21 |

Suistimalcinin Görev Süresi

| | |
|--|-------|
| Suistimalcinin Görev Süresine Göre Farklı Yetki Düzeylerinde Medyan Kayıp Tutarı | 40 |
| Suistimalcinin Görev Süresine Göre İş Suistimali | 39 |
| Önemli: Bir Suistimalcinin Profili | 46-47 |

Mağdur Kurumun Türü

| | |
|---|----|
| Devlet İdaresinde Mağdur Olan Yönetim Düzeyleri | 24 |
| Mağdur Olan Kurum Türleri | 24 |

SUISTİMALİ ÖNLEME KONTROL LİSTESİ



Suistimal kayıplarını sınırlandırmanın en düşük maliyetli yolu suistimalin meydana gelmesini önlemektir. Bu kontrol listesi kurumların suistimale karşı önlemlerinin etkililiğini sınamaya yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Kurumsal suistimal riskinin yönetimiyle ilgili ek yönlendirme, kaynak ve araçlar için: [ACFE.com/fraudrisktools](https://www.acfe.com/fraudrisktools).

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

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

2. Etkili bir suistimal bildirim mekanizması uygulanıyor mu?

- Bilinen veya olası suistimaller hakkında endişelerini nasıl bildirecekleri çalışanlara öğretildi mi?
- Çalışanların ihbarda bulunabilecekleri bir veya birden çok iletişim kanalı (örneğin üçüncü bir tarafın sağladığı ihbar hattı hizmeti, özel bir e-posta adresi veya internet temelli bir form) mevcut mu?
- Çalışanlar şüpheli faaliyetleri isim vermeden ve/veya gizli bir şekilde (yasaların el verdiği ölçüde) ve misilleme korkusu yaşamadan bildirebileceklerinden eminler mi?
- Şüpheli faaliyet bildirimlerinin hızlıca ve de tayı bir şekilde değerlendirileceği çalışanlara açıklandı mı?
- Bildirim politikaları ve mekanizmaları bayilere, müşterilere ve diğer dış taraflara uzanıyor mu?

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

- Olası suistimaller gayretle tespit edilmeye çalışılıyor mu, yoksa pasifçe mi ele alınıyor?
- Rutin denetimlere ek olarak sürpriz suistimal denetimleri yapılıyor mu?
- Suistimali tespit etmek için sürekli denetleme yazılımı kullanılıyor mu ve kullanılıyorsa böyle bir yazılımın kullanıldığı tüm kurum çalışanlarına ilan edildi mi?
- Yöneticiler sorumlu oldukları suistimalle mücadele kontrollerini, süreçleri, hesapları ve işlemleri şirket politika ve beklentilerine uyup uymadıkları açısından aktif şekilde inceliyor mu?

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

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

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

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

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

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

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

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

Eğitim doğrulaması

Referans kontrolleri

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

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

11. Çalışanların moral durumlarını değerlendirmek için düzenli bir biçimde anonim anketler yapılıyor mu?

TERİMLER SÖZLÜĞÜ



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

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

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

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

İhbar hattı: Suistimal veya diğer ihlallerin bildiri için kullanılan mekanizma. Kurumun kendisi veya bir dış kurum tarafından yönetilebilir. Telefon ihbar hatlarının yanı sıra, suistimal bildirimini kolaylaştırabilmek amacıyla oluşturulmuş internet temelli düzlemler ve diğer mekanizmalardır.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ACFE HAKKINDA

1988 yılında Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, tarafından kurulmuş olan ACFE, dünyanın en büyük suistimale mücadele örgütü ve başta gelen suistimale mücadele eğitim ve öğretimi sağlayıcısıdır. 85.000'den fazla üyesiyle ACFE, tüm dünya çapında iş ortamındaki suistimali azaltmakta ve suistimale daha etkin savaşmak için ihtiyaç duyulan eğitim ve kaynakları sağlamaktadır. ACFE, suistimale mücadele profesyonellerine toplantılar, eğitimler, yayınlar, ağlar ve yük sekokul ve üniversiteler için eğitsel araçlar vasıtasıyla eğitici araçlar ve uygulanabilir çözümler sağlamaktadır.

Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları

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. CFE'ler dört kritik alanda bilgi birikimine sahip oldukları kanıtlanmış suistimale mücadele uzmanlardır: Finansal İşlemler ve Suistimal Türleri, Hukuk, Soruşturma ve Suistimalin Önlenmesi ve Caydırıcılık.

Üyelik

ACFE üyeleri; uzmanlık düzeyinde bilgi, eğitsel araç ve kaynaklara erişebilen muhasebecileri, iç denetçileri, suistimal inceleyicileri, kolluk kuvvetlerini, avukatları, şirket yöneticilerini, risk/uyum profesyonellerini ve eğitimcileri içermektedir. İster suistimale dönük faaliyetlerin önlenmesi ve tespiti alanında özelleşmiş bir kariyere sahip olsunlar, ister sırf 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.

İLETİŞİM

Association of Certified Fraud Examiners
Global Headquarters
716 West Ave | Austin, TX 78701-2727 | USA
Phone: (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000
ACFE.com | info@ACFE.com

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, çevirmen Hande Ölçeroğlu'na, Demet Kaya'ya ve çevirinin editörlüğünü ve genel koordinatörlüğünü üstlenen ACFE Türkiye Eğitim Direktörü Kıvılcım Günbattı'ya, CFE Raporun Türkçe'ye kazandırılması konusunda teşekkür eder.

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

KULLANIM ŞARTLARI:

Uluslara Rapor, ACFE'nin bir kamu hizmeti olarak ücretsiz kullanılabilir. Uluslara Rapor'u kişisel veya ticari kullanım amacıyla aşağıdaki şartlar uyarınca indirebilir, çoğaltabilir ve/veya dağıtabilirsiniz:

1. ACFE'nin açık yazılı onayı olmaksızın Uluslara Rapor'un hiçbir bölümü hiçbir bir tarafa ücret karşılığında satılamaz ya da lisanslanamaz, verilemez veya aktarılamaz ya da herhangi bir tarafa ücret karşılığında satılacak, lisanslanacak, verilecek veya aktarılacak hiçbir işe dâhil edilemez. Buna karşın, katılım ücreti alınan bir konuşma ya da sunumun bir parçası olarak Uluslara Rapor'u kullanmanıza izin verilmektedir.
2. Uluslara Rapor kullanılırken ACFE'ye uygun şekilde atıfta bulunulmalı, yayının adı belirtilmelidir. Uygun bir atıf örneği şöyledir: "2020 Uluslara Rapor. © Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği, 2020."

Değerli Meslektaşım, Sevgili Suistimal Mücadelecisi;



İş dünyasının hızla dönüştüğü bir çağa tanıklık ediyoruz. Bir yandan teknolojik yenilikler şirketlerin iş yapış şekillerini biçimlendirirken, diğer yandan pandemi etkisiyle esnek çalışma koşulları yeni normalimiz haline geldi. Değişimin geometrik olarak ilerlediği, şirketlerdeki son bir yılda gerçekleşen işlem sayısının tarih boyunca yapılan işlem sayısını geride bırakacak düzeyde seyrettiği bir dönemde, kurumların risk ve kontrollerini etkin takip edebilmeleri de hiç olmadığı kadar zor. Bu da birtakım fırsatçıların haksız kazanç elde etmelerine olanak sağlıyor. İşte bu yüzden suistimalle mücadele alanında çalışan biz profesyonellerin işi her zamankinden daha önemli.

ACFE olarak, suistimalle mücadele alanında görev yapanların önlerini görebilmeleri için her iki yılda bir dünya genelinde gerçekleşen suistimalleri ölçüyoruz. 2020 yılı ACFE Uluslara Rapor: İş Suistimali ve İstismar raporu 2018-2020 yılları arasında dünya genelindeki değişim ve dönüşümün suistimalle mücadele anlamında ne gibi etkileri olduğunu gözler önüne seriyor. Gerçekleştirdiğimiz tüm araştırmalarda pandemi döneminde suistimallerin önceye nazaran neredeyse iki kat arttığı gerçeği işe yüzleşiyoruz. Suistimalleri yapanların yeni yöntem ve teknikleri kullandığını, kendilerini gizlemek için ek önlemler aldığını, daha organize hareket ettiklerini takip ettiğimiz bu dönemde ACFE'nin bu raporu bizler için vazgeçilmez bir kaynak.

Okuyacağınız bu rapor, 1996 yılından günümüze kadar suistimal alanında en çok atıf yapılan bir başvuru kaynağı olmuş, şirketlerin suistimal önleme ve tespit etme stratejilerine yön vermiş bir eser. Dünya çapındaki CFE'lerin katkılarıyla gerçek vaka sonuçlarından edinilen bilgilerle oluşturulmuş bu raporun size ve şirketinize faydalı olmasını temenni ederim. Unutmayın! Bu savaşta en büyük silahımız birlikte hareket etmek ve doğrudan asla ayrılmamak.

Sevgilerimle,
Dr. Gökhan Yılmaz, CFE, CPA, CIA, CISA, CCSA, CRMA
ACFE Türkiye & USİUD Başkanı

[ACFE.com/RTTN](https://www.acfe.com/RTTN)

© 2020 Association of Certified Fraud Examiners, Inc. "ACFE," "CFE," "Certified Fraud Examiner," "CFE Exam Prep Course," "Fraud Magazine," "Association of Certified Fraud Examiners," "Report to the Nations," ACFE damgası, ACFE logosu ve ilgili markalar, adlar ve logolar Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği'ne aittir ve ABD'de ve dünyanın diğer yerlerinde tescillenmiş ve/veya kullanılmaktadır.