



Bir suistimalcının profili 2020

TEİD

Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

Etik ve İtibar Derneği

www.teid.org



Giriş

Görev ve yetkilerin kanunsuz ya da adil olmayan bir şekilde, kazanç sağlamak için kötüye kullanılması olarak da tanımlayabileceğimiz mesleki suistimalleri daha basitçe ifade edecek olursak, bu davranışları, kişinin işveren kuruluşu dolandırdığı eylemler olarak adlandırabiliriz. Dolayısıyla yapısı gereği etik dışı uygulamalar olarak da adlandırabileceğimiz mesleki suistimaller, tüm kuruluşlar için ciddi birer tehdit oluşturuyor. Bu nedenle şirketlerin itibarları zarar görüyor ve sonuçları sadece ilgili kuruluş için değil aynı zamanda toplumun büyük kesimi için de büyük bir ekonomik yük oluşturuyor.

Meydana gelirken kanunlar, düzenlemeler, şirket politikaları ve iş yaşamındaki ahlaki beklentiler çoğunlukla ihlal edilirken söz konusu eylemlerin önlenmesi için de kuruluşlar tarafından bir çok önlem alınıyor. Getirilen her yeni önleme karşılık ise suistimalciler yeni bir açık kapı bularak yöntemlerini değiştiriyor ve her geçen gün suistimalleri tespit etmek geçmişe göre daha da zorlaşıyor.

KPMG olarak şimdiye kadar, özellikle suistimalcilerin profilleri ve karakteristik özellikleri konusunda bizlere ışık tutacak 3 farklı rapor yayınladık. Bunlar, 2010, 2013, 2015 yılı verilerine dayanan ve her çalışmada bir önceki dönem ile karşılaştırmaları içeren kapsamlı çalışmalardır. Son yapılan ve 2016 yılında tüm dünyada farklı dillerde yayınlanan Bir Suistimalcinin Profili 2016 raporumuz ise yayınlandığı dönemde oldukça ilgi görerek şirketlere yol gösterici bir kılavuz niteliğini uzun süre korumaya devam etti.

Bu yıl ise paydaşlarımızın bu konunun Türkiye'deki durumunu değerlendirmelerine imkan sağlamak ve gelecekte ne yönde değişebileceğini öngörebilmek için Etik ve İtibar Derneği (TEİD) ile birlikte KPMG Türkiye olarak bir inisiyatif aldık ve Türkiye'deki suistimaller ve suistimalcilerin profilini analiz etmek amacıyla elinizdeki raporu hazırladık.

Her ne kadar bu çalışmamız sadece Türkiye verilerine dayansa da bu analizimizde, geçmişte yayınlanan çalışmalar ile bir çok konuyu karşılaştırma fırsatımız oldu. Bununla birlikte, yine TEİD ile birlikte geçtiğimiz yıl yayınladığımız "Etik ve Uyum Türkiye Değerlendirmesi" çalışmamızda da yer verdiğimiz bazı sonuçları, bir yıl sonra tekrar değerlendirme ve bu sonuçları geçtiğimiz yıllarla karşılaştırma imkanı da yakaladık.

Analizlerin yapılmasında doğru kişilerden makul ve anlamlı cevapların alınmasının önem teşkil etmesi nedeniyle anketimiz, TEİD ve KPMG tarafından ortaklaşa seçilen Türkiye'nin öncü firmalarına ve bu firmaların çalışanlarına gönderilmiştir. Bu kapsamda KPMG'nin tescilli Suistimal İnceleme Metodolojisi çerçevesindeki bileşenlere odaklanan 28 sorudan oluşan web tabanlı anketimiz, 22 Ekim – 6 Kasım tarihleri arasında katılımcılara açılmış olup ankete farklı sektörlerden 157 kişi katılım göstermiştir.

Anket kapsamında suistimal teşebbüsünde bulunan ve/ya gerçekleştiren kişilerin karakteristik özellikleri, bu kişilerin hangi alanlarda suistimal gerçekleştirdiği, suistimalerin nasıl tespit edildiği ve sonrasında ne gibi önlemler alındığı konusunda daha fazla bilgi edinmek amacıyla, ankette detaylı sorulara yer verilmiştir. Anket, suistimalin teknoloji boyutu hakkında da bazı sorular içermektedir.

Bu bağlamda, bu raporun, suistimalciler ve bunlarla mücadele yollarıyla ilgili yapılan tartışmalara pozitif yönde katkıda bulunmasını umarak, çalışmamızın gerçekleşmesinde ve bu raporun sizlere ulaştırılmasında katkıları bulunan KPMG Türkiye Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Ekibi ile TEİD'e teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Anket katılımcı profili

2020 anketine cevap veren 157 katılımcının yaklaşık %83'ü anonim şirket çalışanıyken, toplam katılımcı sayısının %57'si global olarak niteleyebileceğimiz birden fazla ülkede faaliyet gösteren firmalarda; %43'ü ise sadece Türkiye'de faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadırlar.

Katılımcıların yaklaşık %25'i üretim sektöründe çalışırken, %12'si banka/finans sektöründe, %11'i ise enerji sektöründe çalışmaktadır.

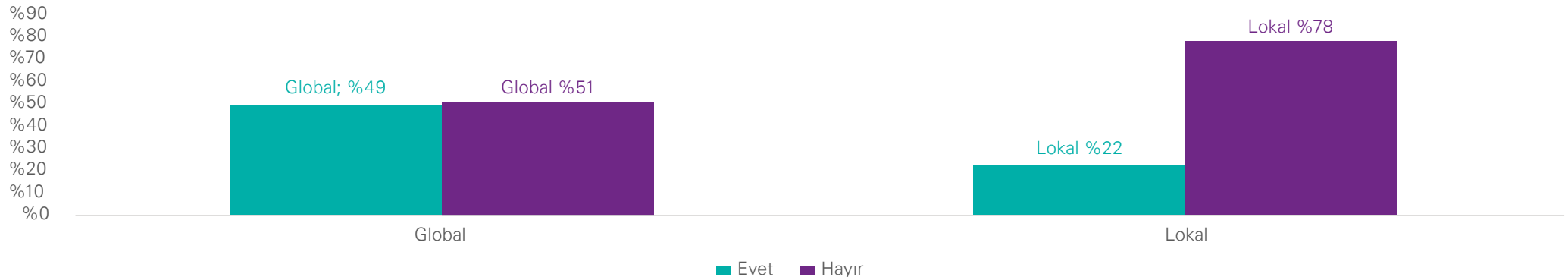
Katılan global şirketlerin %90'ının çalışan sayısı 100 -10.000 arasında iken lokal şirketlerin büyük çoğunluğunda 100 -1.000 çalışan sayısı olduğu görülmektedir.

Ankete katılan şirketlerin çoğunluğu ise global şirketlerden oluşmaktadır.

Bir suistimalcinin profili

“Bir Suistimalcinin Profili 2020” raporu ile Türkiye’de son iki yılda gerçekleşmiş 59 farklı suistimal vakası hakkında bilgi toplanmış ve bu kapsamda şirketlerde ne çeşit suistimallerin gerçekleştiği, en sık hangi sektörlerde suistimal vakalarının görüldüğü, suistimalcilerin genel özellikleri, en çok suistimal mağduru olan şirketlerin genel özellikleri, suistimalcilerin yaş/cinsiyet dağılımının nasıl olduğu sorularına cevap aranmıştır. Böylece, son iki yılda Türkiye’de gerçekleşen mesleki suistimal vakaları özelinde genel bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

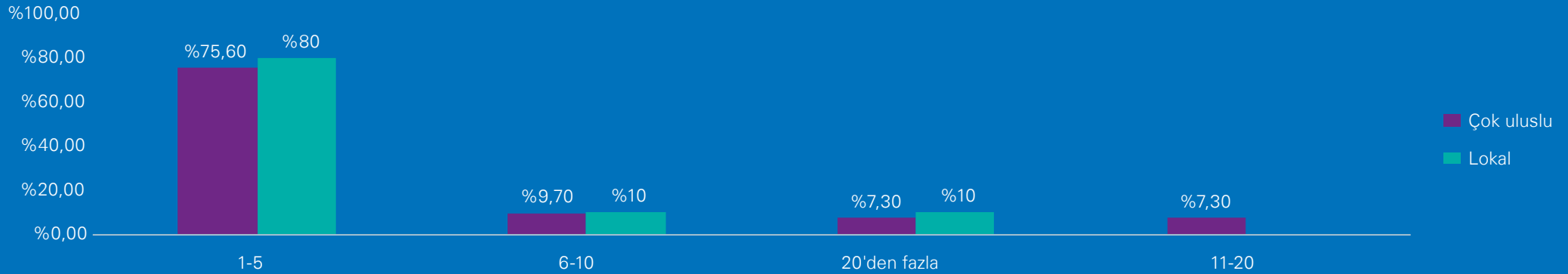
Grafik 1: Son iki yılda şirketlerin itibarına zarar veren ya da maddi kayıplara neden olan suistimallerin oranı



KPMG ve TEİD işbirliği ile gerçekleştirilen Bir Suistimalcinin Profili 2020 anketine göre, Grafik 1’de görüldüğü üzere, global şirketlerin %49’unda; lokal şirketlerin ise %22’sinde, son iki yıl içerisinde en az bir suistimal vakası yaşanmıştır. Buna karşın lokal firmaların %78’inde son iki yıl içinde herhangi bir suistimal yaşanmamıştır.

Buradan hareketle, suistimal vakalarının çok uluslu şirketlerde daha yoğun olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, şirketlerin uyum kültürleri birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Deneyimlerimiz bize gösteriyor ki çok uluslu şirketler açısından yolsuzluk/suistimal vakası olarak tanımlanan bir konunun lokal şirketlerde farklı tanımlanabilmesi de zaman zaman söz konusu olabilmektedir.

Grafik 2: Katılımcı şirketlerde son iki yılda karşılaşılan suistimal vakalarının sayısı



Grafik 2’de görüldüğü üzere çalıştıkları kuruluşlarda son iki yıl içinde suistimal vakası ile karşılaştığını söyleyen katılımcılardan çok uluslu firmalarda çalışanların %75’i; lokal firmalarda çalışanların ise %80’i, 1-5 adet arası suistimal vakası ile karşılaşmıştır.

6-10 adet suistimal vakası görülen firmaların oranı ise neredeyse aynı yüzdelere sahip olarak ölçülmüştür. Buna karşın her ne kadar suistimal vakası ile karşılaşan lokal firmalar adetsel olarak az gibi gözükse de yaşadıkları suistimal adetlerine bakıldığında bu firmaların %10’u, 20’den fazla suistimal vakası ile karşılaşmıştır.

Görsel 1: Şirketlerin çalışan sayıları



Suistimal vakası ile karşılaşan şirketlerin çalışan sayılarına bakıldığında, Görsel 1’de özetlendiği gibi, şirketlerdeki çalışan sayısı arttıkça suistimaller ile karşılaşılma olasılığı artmaktadır.

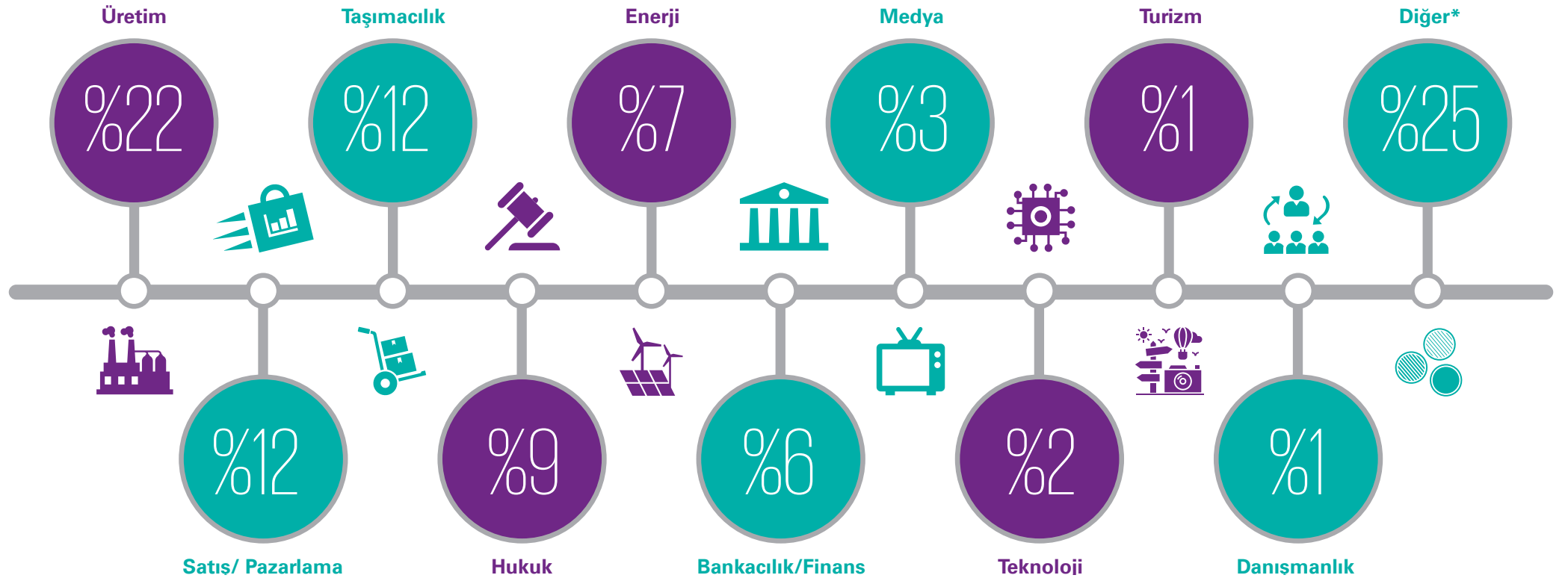
10.000 ve üzeri çalışana sahip şirketlerin %52’si son iki yılda en az bir suistimal vakası ile karşılaşmıştır. Bu sonucu %46 ile 1.001-10.000 çalışan kapasiteli şirketler takip etmiştir.

Buna göre, kompleks organizasyon yapısına sahip, yüksek sayıda çalışan istihdam eden şirketlerin, mesleki suistimalleri önlemesi, gerçekleşmiş olanları ise tespit etmesi zorlaşmaktadır.

Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörler

Anket katılımcılarının verdiği cevaplara göre son iki yılda Türkiye’de en çok suistimal görülen sektörler sırasıyla üretim, satış/pazarlama ve taşımacılık olarak belirlenmiştir.

Görsel 2: Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler ve suistimal görülme oranları



*Kimya, perakende, inşaat, hızlı tüketim, muhasebe bürosu, sigorta, operasyonel kiralama, güvenlik, gıda, emlak-inşaat, ilaç, maden, sağlık

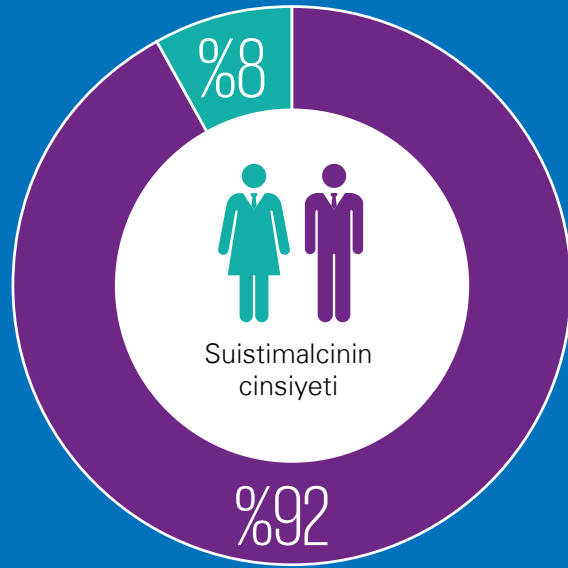
* Verilen cevaplarda ortalama değerler baz alınmıştır.

Görsel 2’de görüldüğü üzere, diğer kategorisinde; kimya, perakende, inşaat, hızlı tüketim, muhasebe bürosu, sigorta, operasyonel kiralama, güvenlik, gıda, emlak-inşaat, ilaç, maden, sağlık sektörleri yer almış olup verilen cevaplarda ortalama değer baz alınarak analiz yapılmıştır.

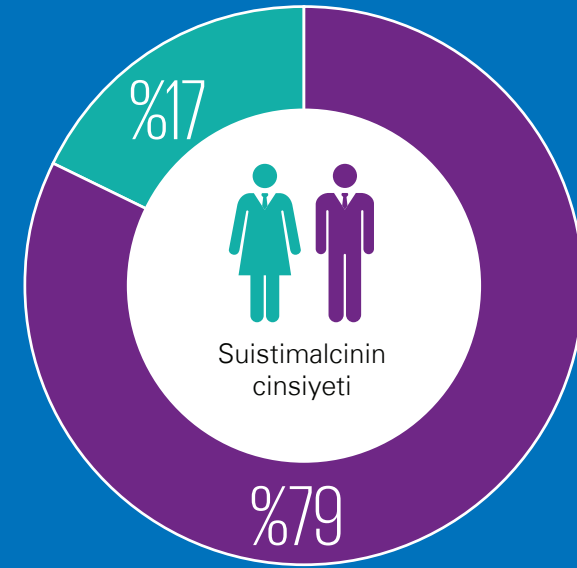
Çalışmamızdaki faillerin %90'dan fazlası erkektir.

Bu, suistimal sonucu oluşan maddi kayıp ve suistimal sıklığında önemli bir cinsiyet eşitsizliği bulan geçmiş çalışmalarımızla da tutarlıdır.

Görsel 3: Suistimalcilerin cinsiyet dağılımı



KPMG Türkiye Anketi 2020

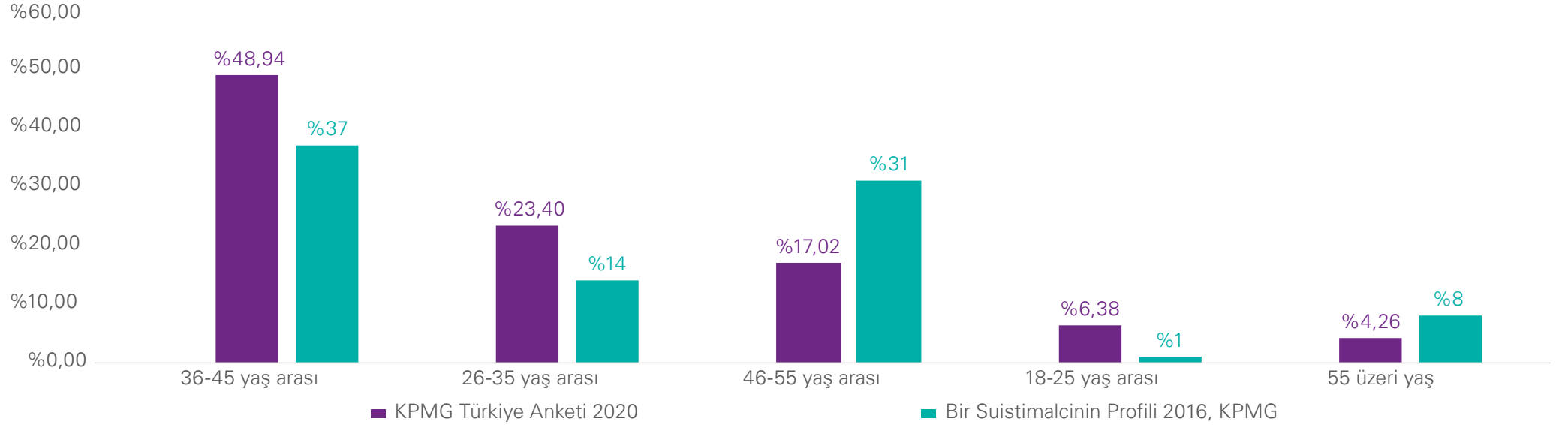


Bir Suistimalcinin Profili 2016, KPMG

Görsel 3'te de görüleceği üzere, suistimalcinin cinsiyetine ilişkin olarak, 2016 yılında yayınlanan anket sonuçlarına göre suistimalcilerin %79'u erkek, %17'si ise kadın olarak öne çıkmıştır. 2020 Türkiye anketine göre ise erkek sayısı %92, kadın sayısı ise %8 olarak belirlenmiş olup erkeklerin kadınlara oranla daha fazla suistimal vakası içinde yer aldığını söylemek mümkündür.

Çalışmamızda suistimal faillerinin yaş dağılımı çan şeklinde olup, 26-45 yaş arası suistimalcilerin neredeyse %90'ını oluşturmaktadır.

Grafik 3: Suistimalcilerin yaş dağılımı



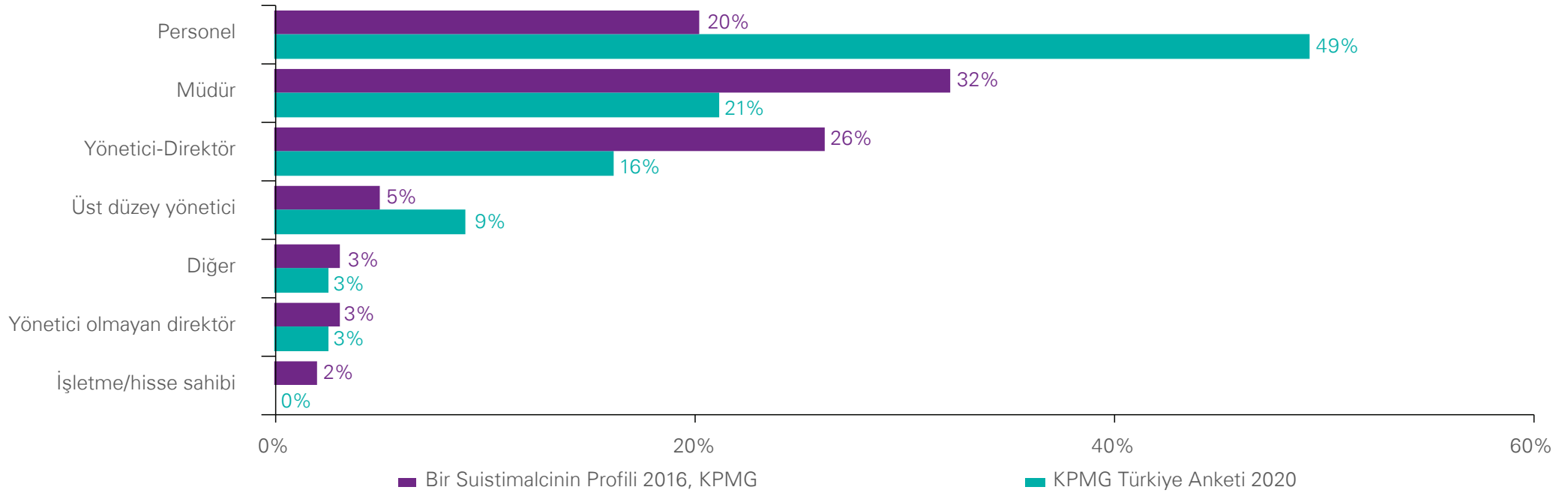
Detaya indiğimizde, Grafik 3'te görüldüğü üzere, suistimalcilerin %66'sının 36 – 55 yaş arası, %23'ünün 26-35 arası, %6'sının 18 – 25 arası ve %4'ünün 55 yaş üzeri kişilerden oluştuğu belirlenmiş, 26 – 35 yaş arasındaki ve 55 yaş üzerindeki suistimalcilerde bir artış yaşandığı görülmüştür.

2016 anketine göre suistimalcilerin %69'unun 36 – 55 yaş arası kişiler, %14'ünün 26-35 yaş arası kişiler, %8'inin 55 yaş üzeri kişiler ve %1'inin ise 18 – 25 yaş arası kişiler olduğu görülmüştür.

Suistimalcilerin şirket içerisindeki pozisyonları

Anketimiz kapsamında suistimal vakalarının en çok hangi çalışan seviyesinde gerçekleştiği ve şirketler için yönetici pozisyonlarının mı yoksa yönetici altı pozisyonlardaki çalışanların mı kuruluşlar için daha çok tehdit oluşturduğu konusunda bilgi sahibi olmak amacıyla katılımcılara bu konuya bir soru yöneltilmiştir.

Grafik 4: Suistimalcilerin şirket içerisindeki pozisyonları



Grafik 4'te de görülebileceği gibi suistimalcilerin %49'unun yetki sahibi olmayan çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

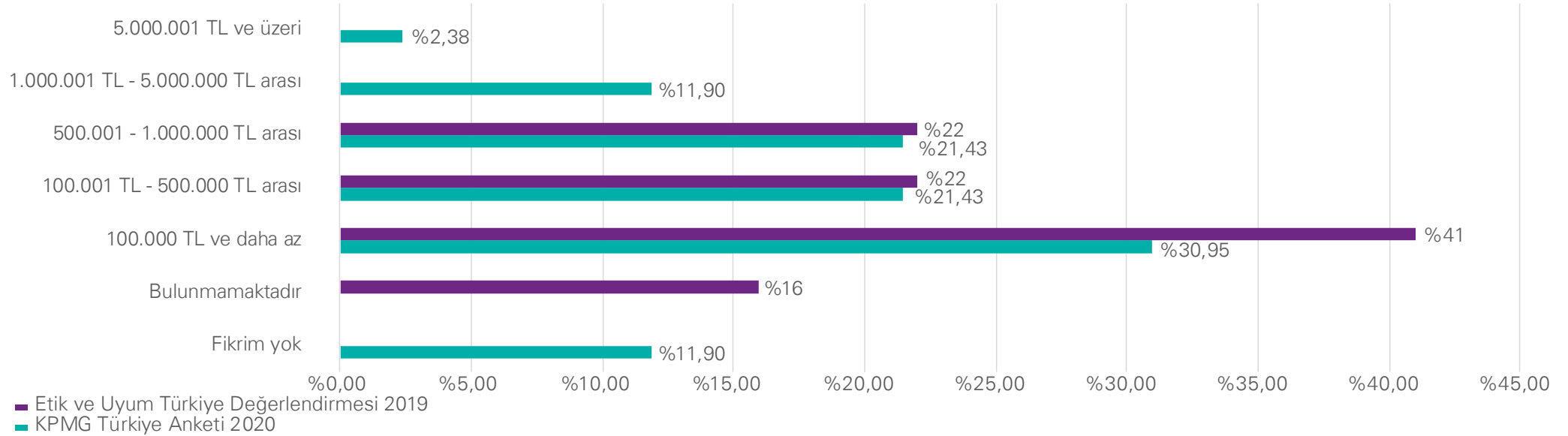
Bir Suistimalcinin Profili 2016 raporu ile bir kıyaslama yapıldığında, yönetici olmayan personelin gerçekleştirdiği suistimal vakalarında bir artış olduğu söylenebilir. Bu oran 2016 yılında %20 iken 2020 yılında %49'a yükselmiştir. Diğer oranlarda ise sıralama olarak büyük farklılık olmadığı belirtilebilir.

Sonuç olarak 2016 yılında suistimallerin gerçekleştirilmesi için yetki sahibi olan kişilere ihtiyaç olduğu, 2020 anketinde ise yetki sahibi olunmadan da bir çok suistimale sebebiyet verilebildiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Suistimallerin maddi boyutu tahminlerimizin üzerinde

Suistimaller, dünya çapındaki tüm kuruluşları etkileyen küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki suistimal sıklıkla tespit edilemediğinden ve genellikle hiç raporlanmadığından, küresel kayıpların tam kapsamını belirlemek zorlaşmaktadır. Ancak veriler bu sorunun göz ardı edilemeyecek boyutta olduğunu göstermektedir. ACFE* tarafından yürütülen global çalışmaların sonucunda kuruluşların her yıl gelirlerinin %5'ini suistimaller nedeniyle kayb ettiklerini anlıyoruz. Buradan hareketle, ankete katılan şirketlerin suistimaller sebebiyle uğradıkları zararları incelediğimizde kayda değer sonuçlara ulaşıyoruz.

Grafik 5: Söz konusu suistimal vakası sebebiyle şirketlerin uğradığı zarar



Suistimaller nedeniyle kuruluşların uğradığı zararlara bakıldığında, 2019 yılında TEİD işbirliğiyle gerçekleştirilen “Etik ve Uyum Türkiye Değerlendirmesi” raporuna göre 100.000 TL’den az olan suistimallerin oransal olarak düştüğü ve 1.000.000 TL üzerindeki suistimallerin ise artış eğiliminde olduğu söylenebilir.

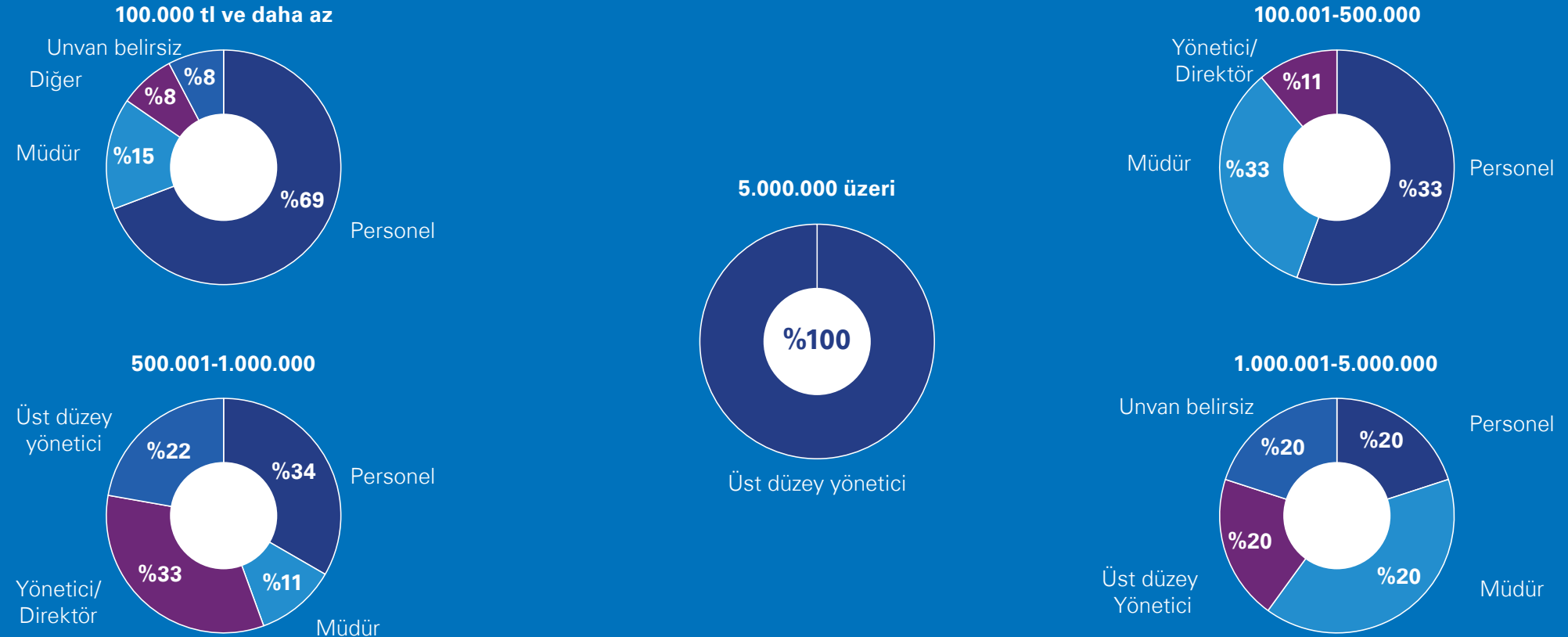
2020 yılı anket sonucu incelendiğinde ise Grafik 5’te görülebileceği gibi 100.000 TL altındaki suistimallerin en yüksek oranı teşkil ettiğini görüyoruz. Diğer oranlarda ise genel olarak büyük bir değişim bulunmuyor.

* Association of Fraud Examiners

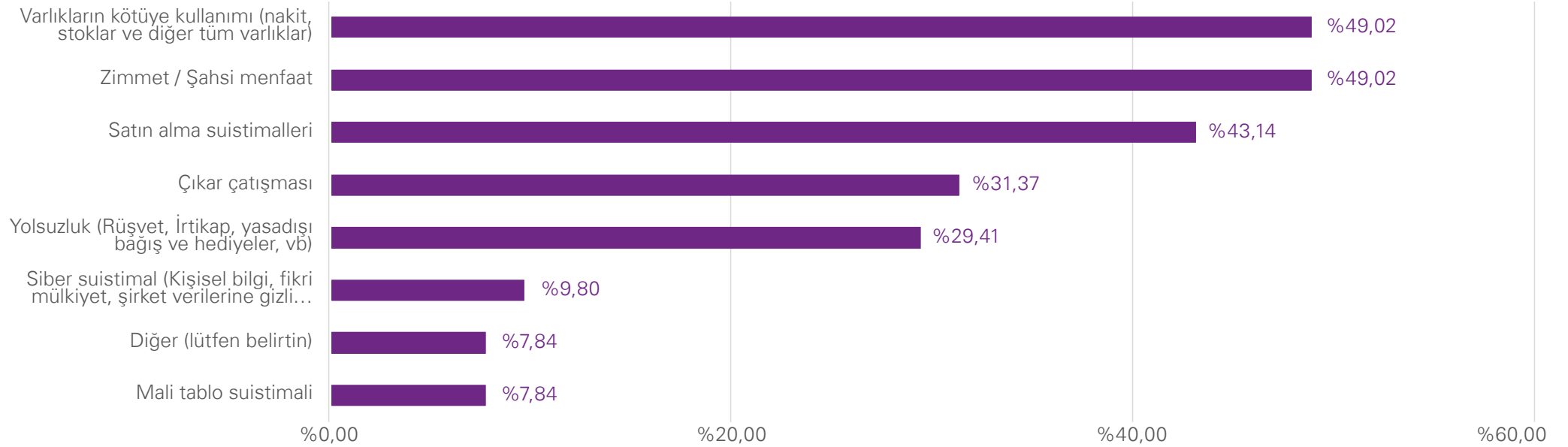
100.000 TL ve altındaki zararlar en yüksek orana sahip

Grafik 6'da görüldüğü üzere, Suistimal nedeniyle maruz kalınan zarar üzerinden bir analiz yapıldığında, üst düzey yöneticilerin ve direktörlerin sebep olduğu suistimallerin yüksek tutarlı işlemlerde yoğunlaştığını, düşük tutarlı suistimallerde ise daha çok personel kaynaklı suistimallere sebebiyet verildiğini söyleyebiliriz. Detaylıca bakacak olursak; 100kaltında ve 100-500k arasında personel; 500-1m TL arasında Personel ile yönetici neredeyse aynı oranda; 1m-5m arasında gelindiğinde müdür ve yönetici ağırlıklı; 5m üzerindeyse üst düzey yöneticiler tarafından suistimal gerçekleştirildiğini görüyoruz.

Grafik 6: Şirket içerisinde çalışanların sebebiyet verdiği maddi kayıp



Grafik 7: Suistimal vakalarının meydana geldiği alanlar

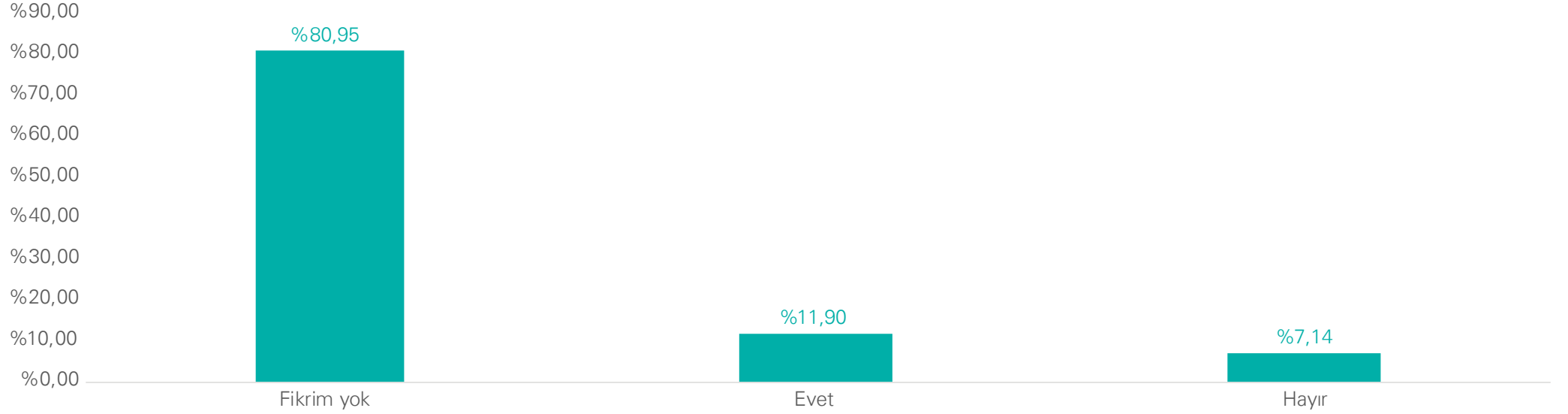


ACFE tarafından hazırlanan Report to the Nations 2020* de altını çizdiği üzere suistimallerin üç ana kategorisi bulunmakta olup bir çalışanın işveren kuruluşun kaynaklarını suistimal etmesini içeren varlıkların kötüye kullanımı, sıklık bakımından en çok karşılaşılan vaka tipidir. Buna karşılık, failin kasıtlı olarak kuruluşun mali tablolarında önemli bir yanlış beyana veya ihmellere neden olduğu mali tablo suistimalleri ise sıklık bakımından yüksek olmamakla birlikte maliyeti en yüksek olan suistimal kategorisidir.

Grafik 7’de görülebileceği gibi, anketimizin sonuçları ACFE raporu ile benzerlikler göstermekte olup Türkiye’de de en çok karşılaşılan suistimal tipinin %49 ile “varlıkların kötüye kullanılması” ve “zimmet ya da şahsi menfaat” olduğu tespit edilmiştir. En sık görülen suistimal tipleri arasında üçüncü sırada ise %43’lük oran ile satın alma suistimalleri ve %31 ile çıkar çatışmaları yer almaktadır. En maliyetli mesleki dolandırıcılık türü olan mali tablo suistimali ise Türkiye’de %7,84 ile en az karşılaşılan kategoriyi oluşturmaktadır.

* <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020>

Grafik 8: Suistimalcinin mevcut veya önceki işyerinde gerçekleştirdiği başka suistimallerin yüzdesel oranı



Söz konusu suistimalcilerin, geçmişte çalıştıkları işyerlerinde herhangi bir suistimal faaliyetinde bulunup bulunmadıklarına bakıldığında, Grafik 8’de görülebileceği gibi anket katılımcılarının yaklaşık %81’inin bu konuda herhangi bir fikrinin olmadığı anlaşılıyor. Yanıt verenlerin yaklaşık %12’sinin ise bu soruya evet cevabı verdiği görülmüştür.

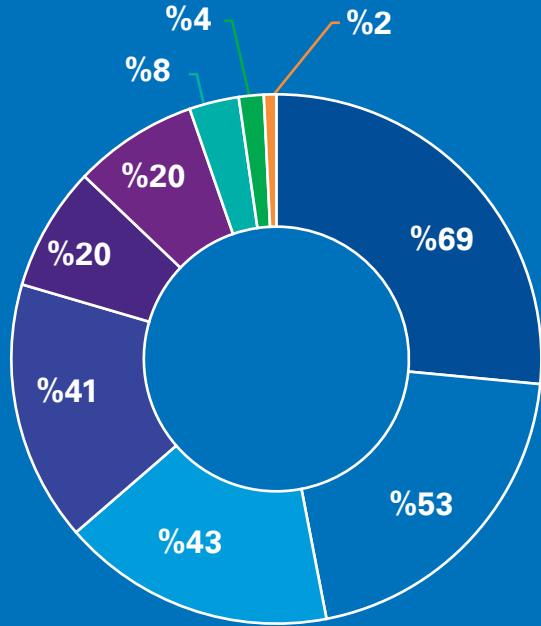


Etkin olmayan kontroller son derece önemli bir sorun

Mesleki suistimaller, tüm kuruluşlar için önlenmek zorunda olan önemli bir sorun ve bu sorunu yönetmek her geçen gün geçmişe kıyasla daha fazla yatırım yapmayı, süreçlerde yeni ve etkin kontroller tesis etmeyi gerekli kılıyor.

Anketimizde, yaşanan suistimal vakaları karşısında benimsenen iç kontrolleri öğrenmek ve bu kontrollerin etkinliğini ölçmek amacıyla katılımcılara amaca yönelik sorular yöneltilmiştir.

Grafik 9: Suistimallerin meydana gelmesine sebep olan etmenler



- Zayıf iç kontroller
- Etkin olmayan gözetimler
- Sınırsız yetkiler
- Yetkilerin ayrılığı ilkesine uyulmaması
- İyi kontrolleri atlatan işbirliği
- Teknoloji kullanımında görülen yetersizlik
- Hepsi
- Hiçbiri
- Diğer*

Suistimallerin meydana gelmesindeki başlıca etmen, Grafik 9'da görüldüğü üzere zayıf iç kontroller olarak öne çıkıyor. Bunu takip eden diğer etmenler ise %20 ile "etkin olmayan gözetimler" ve "sınırsız yetkiler" olarak ölçülmüştür. %16'lık bir oranda ise yetkilerin ayrılığı ilkesine uyulmaması gibi temel kontrol eksikliklerinden oluşuyor. Suistimalcilerin %8'i ise iyi kontrollere rağmen, planladıkları suistimalleri gerçekleştirmişler.

Suistimalle mücadelede iç kontrollerin etkin bir şekilde tesis edilmesi son derece önemli olsa da, bunların suistimaller karşısında kesin çözüm sağlayamadıkları bilinen bir gerçek. Kontroller sıkı olsa bile, yine de şanslarını denemek isteyen bazı kişiler olabiliyor.

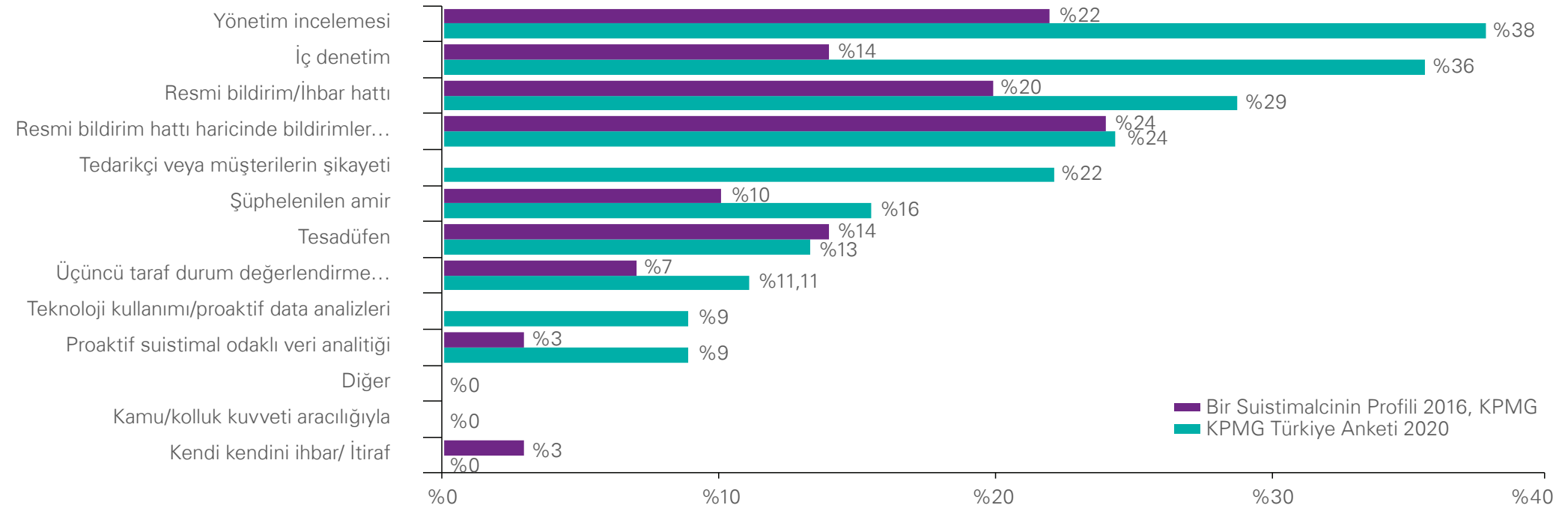
Bazı kontroller ise kağıt üzerinde oldukça güçlü görünmekle birlikte harfiyen uygulanmıyor ise veya kolayca bertaraf edilebiliyorsa bu kontrollerin suistimal riskini önleme ihtimali de oldukça zayıflıyor.

Her çalışan potansiyel birer ihbarcı

Suistimal vakalarının kayda değer bir kısmının etik bildirim hatları aracılığıyla gün yüzüne çıktığı bilinmektedir. Etik bildirim hatlarına gelen ihbarların yanı sıra, ihbarcılar, şüphelerini doğrudan yöneticilerine, iç denetçilere, hukuk birimlerine veya diğer ilgili kişilere de bildirebilmektedir. Bu, çalışanları suistimal teşebbüslerini nasıl ve neden rapor etmeleri gerektiği konusunda eğitmenin, çalışan farkındalığı yaratmanın ve bilinçlendirmenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanlarına farkındalık eğitimleri veren kuruluşların resmi raporlama mekanizmaları aracılığıyla ipucu toplama olasılığı ise çok daha yüksek olacaktır.

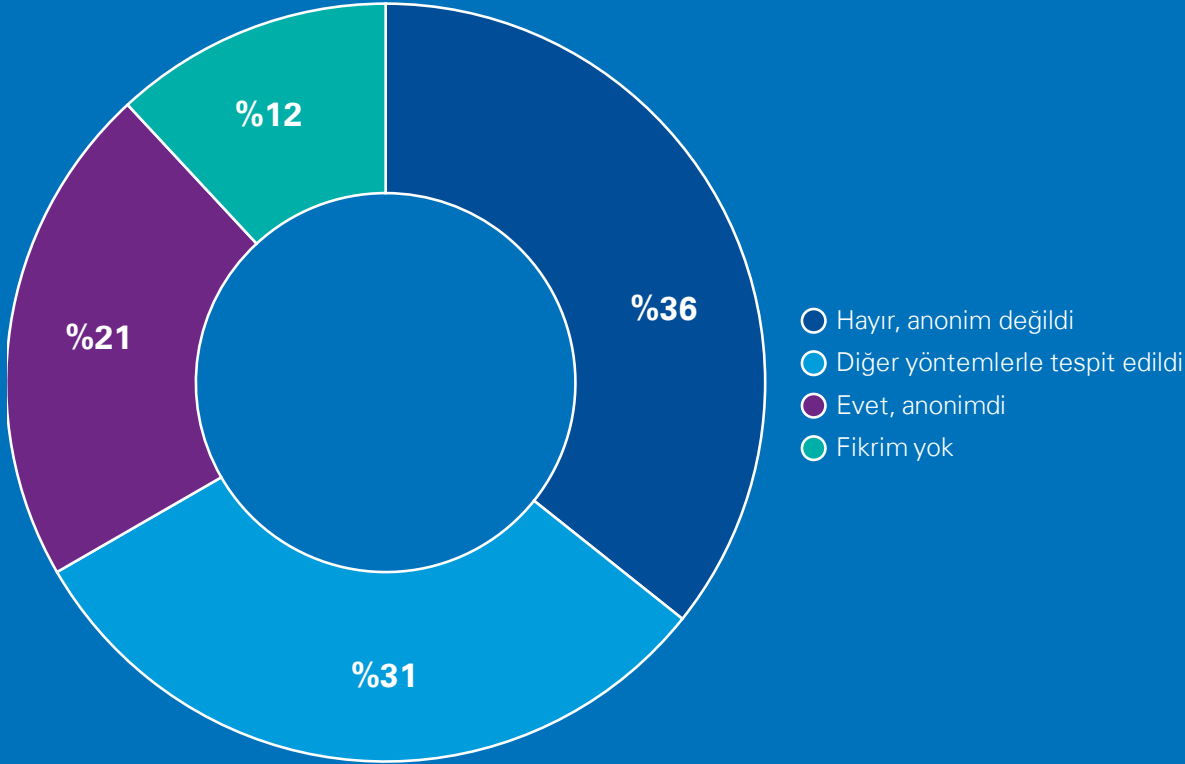
Buradan hareketle anketimizde, Türkiye'deki suistimal vakalarının hangi yollarla tespit edildiğini, ihbar hatlarının ne derece ve nasıl kullanıldığını, gelen ihbarların ise kimler tarafından incelendiğine yönelik sorular sorulmuştur.

Grafik 10: Suistimallerin tespit edilme yolları



Suistimallerin ne şekilde tespit edildiğini incelediğimizde, Grafik 10'da da görüldüğü üzere ilk sırada yönetim incelemelerinin bulunduğunu görüyoruz. İkinci sırada %36 ile iç denetim, %29 ile ihbar hatları, %24 ise resmi olmayan bildirim kanalları geliyor. Bu oranlar 2016 yılında yayınlanan raporumuzdan farklılık gösteriyor. Şöyle ki; 2016 yılı sonuçlarına baktığımızda ilk sırada resmi olmayan bildirimler, ikinci sırada yönetim incelemesi, ve 3.sırada resmi ihbar mekanizması gelmekteydi. İç denetim ise %14 ile 5. sırayı tesadüfen tespit edilen suistimaller ile paylaşmaktaydı.

Grafik 11: Şirketlere resmi bildirim ve/veya ihbar hattından gelen bildirimlerin anonimliği

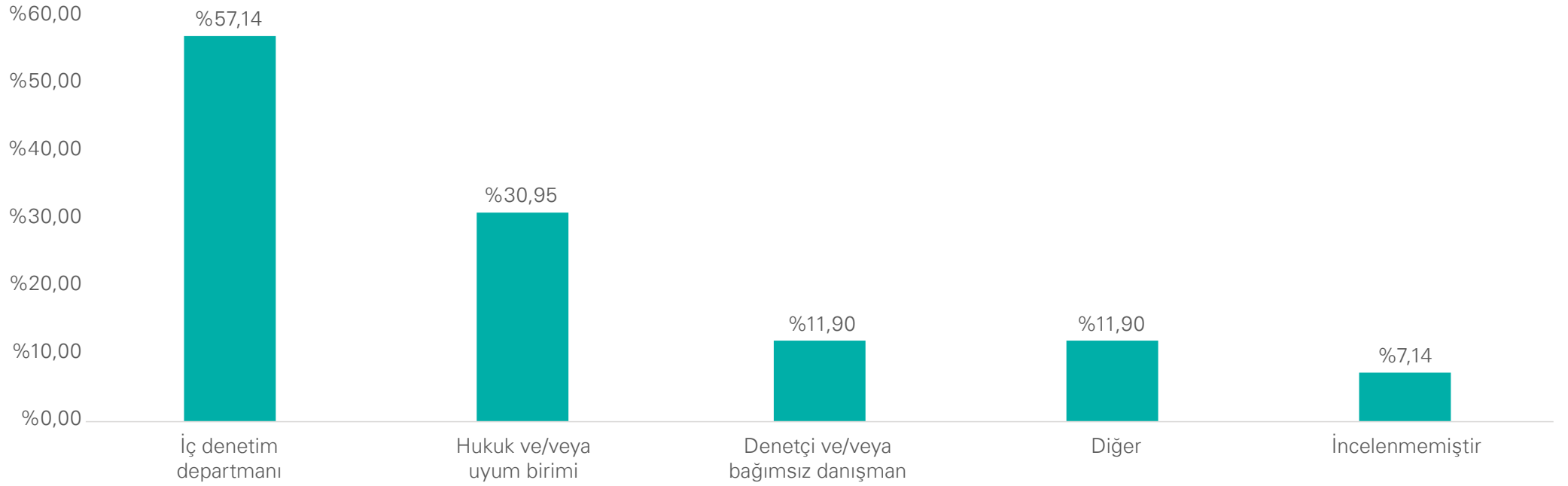


Grafik 11'de görülebileceği gibi, resmi bildirim ve/ya ihbar hattından gelen bildirimler suistimalin tespitindeki önemli yöntemlerden biridir.

Anket sonucuna göre son 2 yılda yapılan ihbar ve bildirimlerin; %21,43'ünün anonim, %35,71'inin anonim olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, son 2 yılda gerçekleşmiş suistimallerin yarısından fazlası (yaklaşık %56'sı) bildirim hattı vasıtasıyla tespit edilmiş olup kişisel bilgilerini paylaşarak ihbarda bulunan kişiler ile saklayanlar arasında yaklaşık %14 gibi bir fark bulunmaktadır.

“Kötü tasarlanan iç kontroller, çalışanların riayet etmemesi ile birleşince iç kontroller zayıflıyor. Kapsamlı bir suistimal risk değerlendirmesi ise, zayıflık ve eksiklikleri ortaya koymada son derece etkili oluyor.”

Grafik 12: Suistimal vakalarını inceleyen birimler



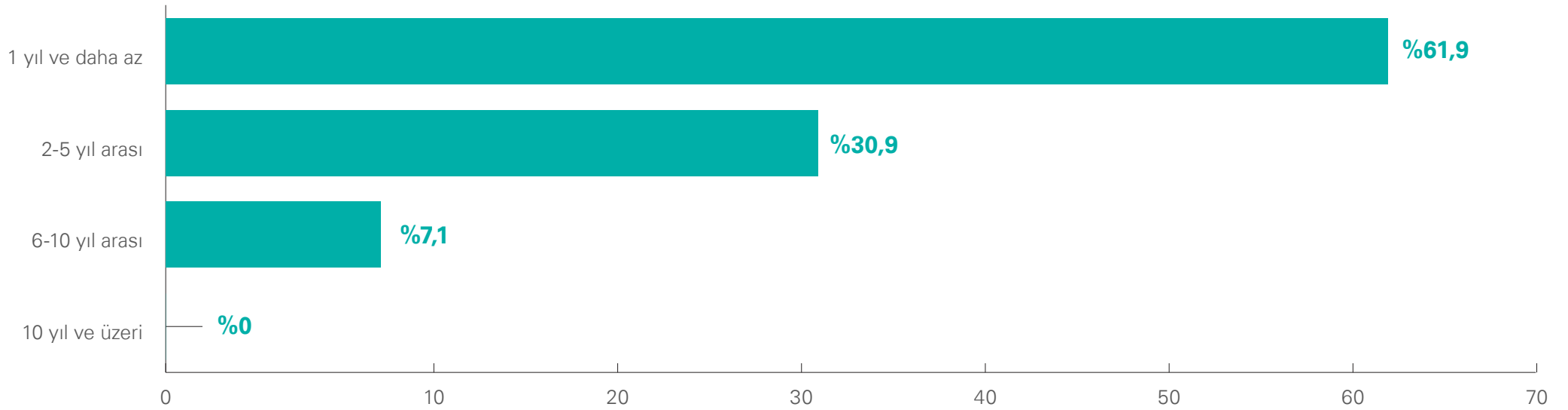
Tespit edilen suistimallerin kim tarafından incelendiğine bakıldığında ise Grafik 12’de görüldüğü üzere, %58’e yakın bir oranda iç denetim departmanının ön plana çıktığını; vakaların yaklaşık %31’inin hukuk ve uyum birimi incelemesiyle tamamlandığını, %12’sinin ise bağımsız bir denetçi veya danışman tarafından incelendiğini görüyoruz. Suistimallerin yaklaşık %7’si ise hiçbir zaman incelenmemişler.

Suistimallerin ömrü ne kadar?

Ne yazık ki suistimalleri tamamen engellemek pek de mümkün değildir. En güvenli şirketlerde bile, günün sonunda bir tür suistimalin meydana gelmesi muhtemeldir. Ancak, suistimalin hızlı tespiti, bir kuruluşu olası hasarlardan korumak için hayati önem taşır.

ACFE tarafından 2020 yılında yayımlanan "Report to the Nations 2020*" raporuna göre, tipik bir dolandırıcılık vakasının tespit edilmeden önce ortalama 14 ay sürdüğü ifade edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde yaşanan suistimal vakalarının ortalama ne kadar sürdüğüne yönelik anketimize aldığımız cevapları incelediğimizdeyse benzer bir sonuç ile karşılaşyoruz.

Grafik 13: Suistimal vakalarının devam etme süresi

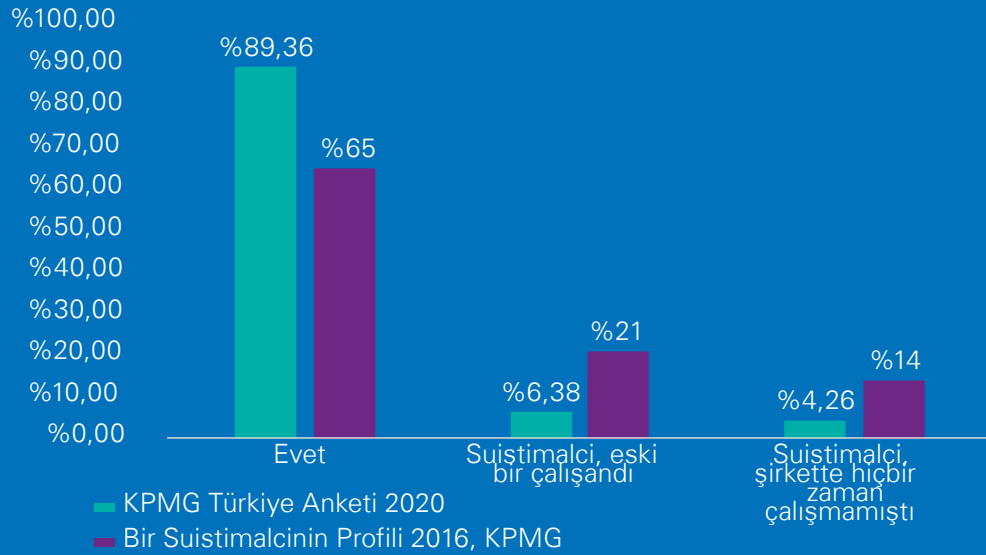


2020 anketinde aldığımız cevaplara göre, Türkiye’de tespit edilen suistimal girişimlerinin tamamının 10 yılın altında sürdürüldüğü; bunların büyük bir çoğunluğunun 1 yıldan az; önemli bir bölümünün ise 2 – 5 yıl arasında sürdürüldüğünü görüyoruz. Kayda değer bir orandaki suistimaller ise tespit edildiği günden 6 – 10 yıl önce gerçekleşmeye başlamıştır.

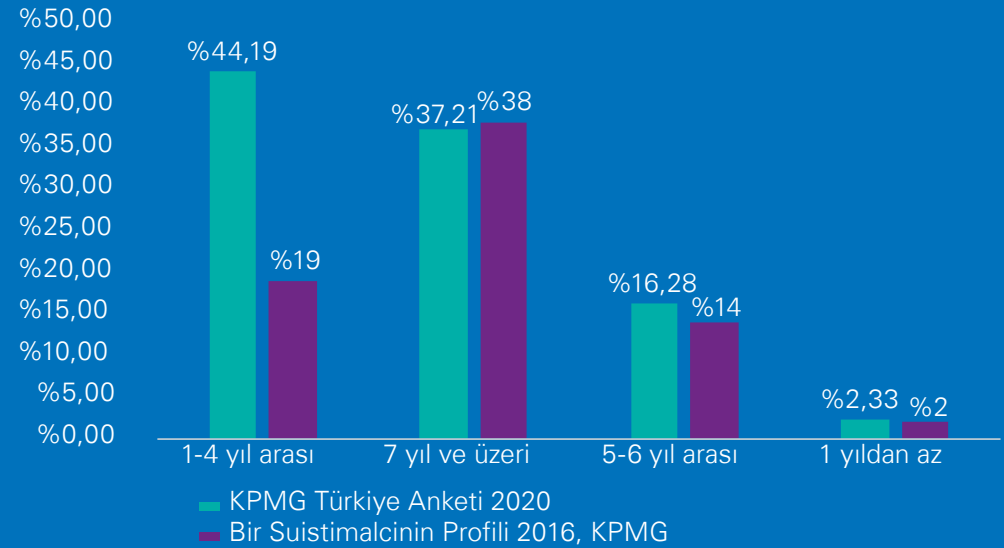
Ek olarak anket sonuçlarından, 1 yıldan daha az süreyle devam eden suistimallerin tamamına yakınının kişisel fayda/maddi gelir sağlama motivasyonu ile gerçekleştirildiğini öğreniyoruz.

* <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020>

Grafik 14: Suistimalci mağdur şirkette çalışıyor muydu?



Grafik 15: Suistimalci mağdur şirkette kaç yıldır çalışmaktaydı?

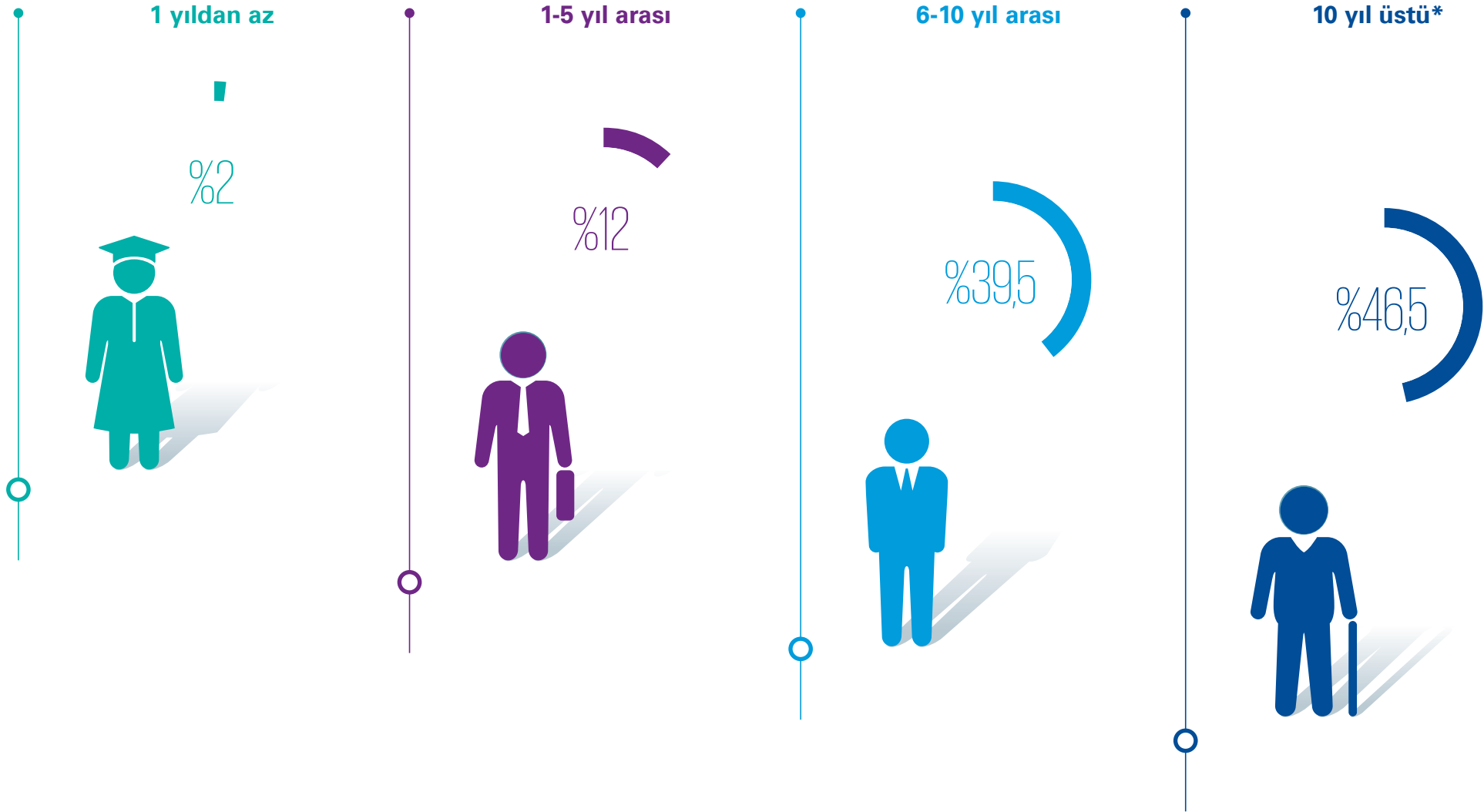


Bir Suistimalcinin Profili 2016 raporuna göre suistimalcilerin %65'i mağdur şirkette çalışırken 2020 anket sonuçlarında bu oran %89 olarak karşımıza çıkmıştır. KPMG Global tarafından gerçekleştirilen çalışmaya göre suistimalcilerin %21'inin eski çalışan olduğu görülürken, bu sayı Grafik 14 ve Grafik 15'te görüldüğü üzere Türkiye'de %6 seviyelerinde ölçülmüştür.

Diğer yandan 2016 anketine göre suistimalcilerin %14'ü şirket dışından kişiler iken bu oran 2020 anketinde Türkiye'de %4 ile sınırlıdır.

Mağdur şirkette çalışma süreleri incelendiğinde ise 5 yıldan fazla çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. 1 - 4 yıl arası çalışanların oranı ise %44 olarak ölçülmüştür. Bu oran 2016 raporunda 7 ve üzeri ve 1 - 6 yıl arası olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısıyla 1 - 4 yıl arası çalışan kişilerin sayısında bir artış olduğu söylenebilir.

Görsel 4: Suistimalcilerin şirketteki deneyim yılı



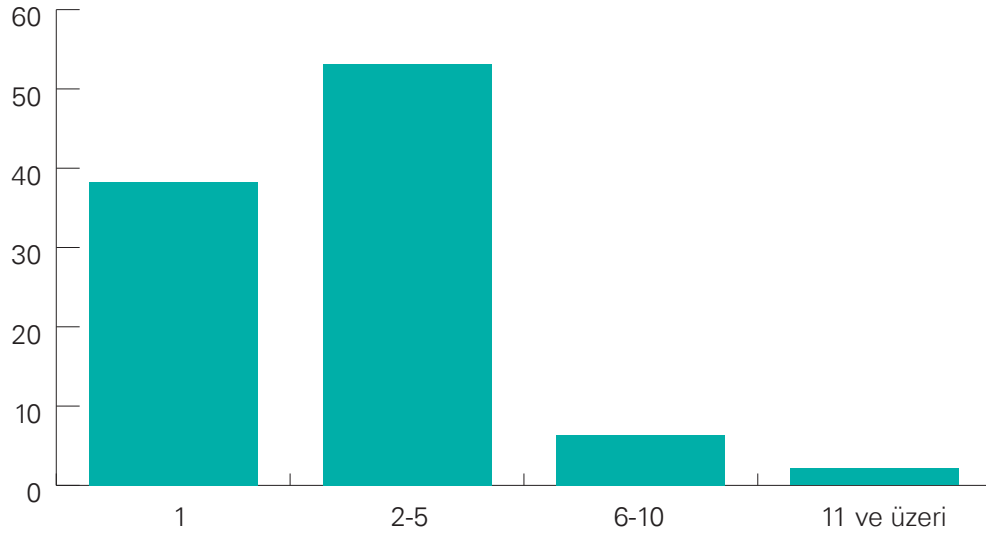
Suistimalcilerin deneyim sürelerine bakıldığında, bu kişilerin %46,5'inin 10 yıl üstü deneyime sahip olduğu; 1 yıldan az olan %2 dışındakilerin ise 1-10 yıl arasında deneyime sahip olduğu not edilmiştir.



Yalnız kurtlar ve sürü halinde avlananlar

Pek çok kişinin gözünde suistimalciler, suçu işlemek için sadece kendi ustalıklarına ve kurnazlıklarına güvenen yalnız kurt imajı sergilese de anket sonuçlarına göre, 2020 anketine göre suçlular suistimali gerçekleştirirken büyük oranda diğer kişilerin yardımını almışlar. Bu işbirliklerinin yaklaşık %19'u sadece şirket içinden, yaklaşık %16'sı hem şirket içi hem de şirket dışı yardım ile yapılmıştır. %19'u ise dışarıdan kişiler ile işbirliği kurularak gerçekleştirilmiştir.

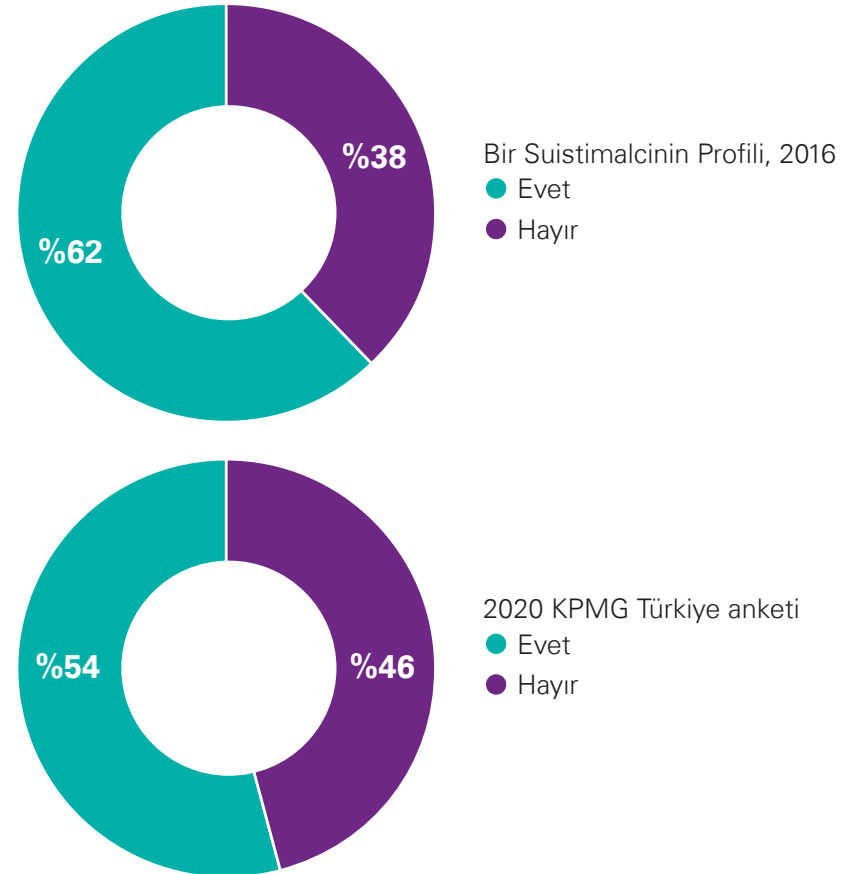
Grafik 16: Suistimal vakasında yer alan kişi sayıları



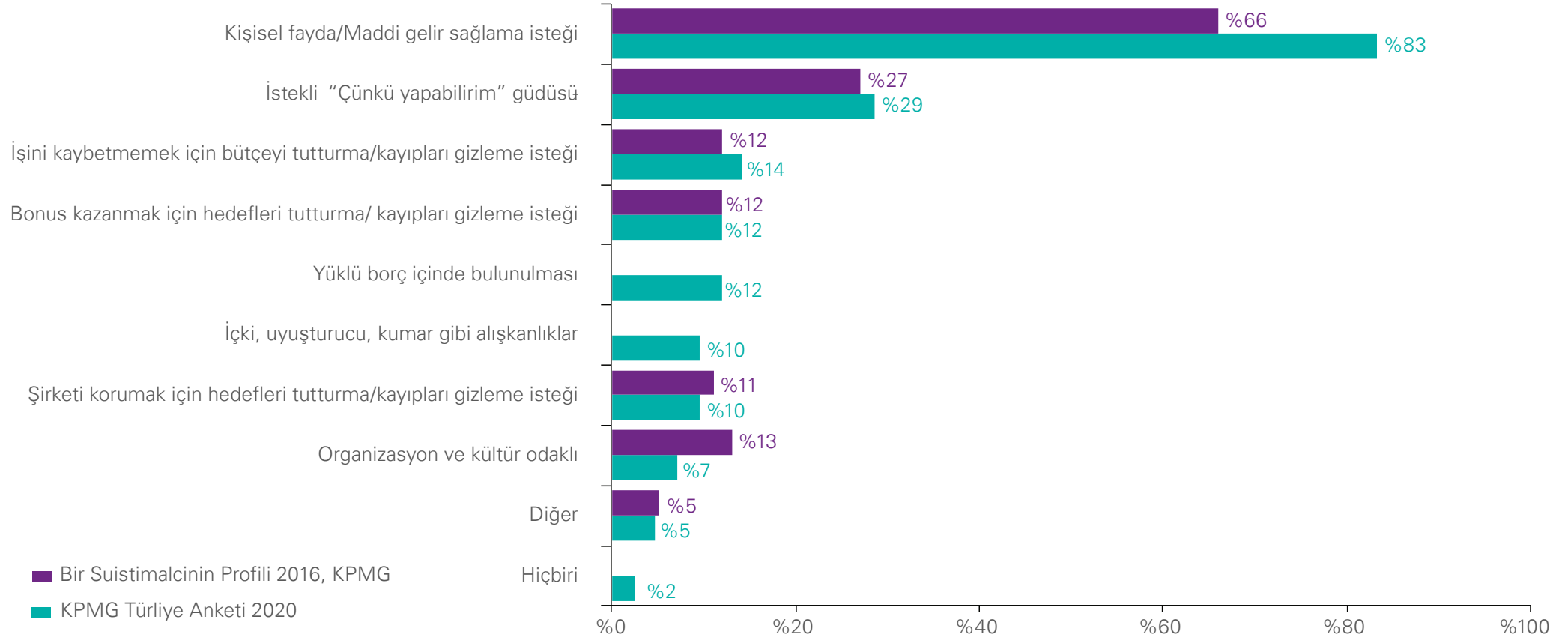
2016 yılında yayımlanan KPMG raporu ile 2020 anket sonuçları karşılaştırıldığında, Grafik 16 ve Grafik 17'da görülebileceği Bir önceki anketimiz ile karşılaştığımızda işbirliğine duyulan ihtiyacın bir nebze de olsa azaldığını gözlemliyoruz.

Kaç kişilik işbirliklerinin söz konusu olduğuna baktığımızda ise 2-5 kişilik işbirliklerine olan ihtiyacın çok önemli bir paya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Grafik 17: Suistimalde işbirliğine ihtiyaç duyuldu mu?



Grafik 18: Suistimalcinin öne çıkan motivasyon kaynağı

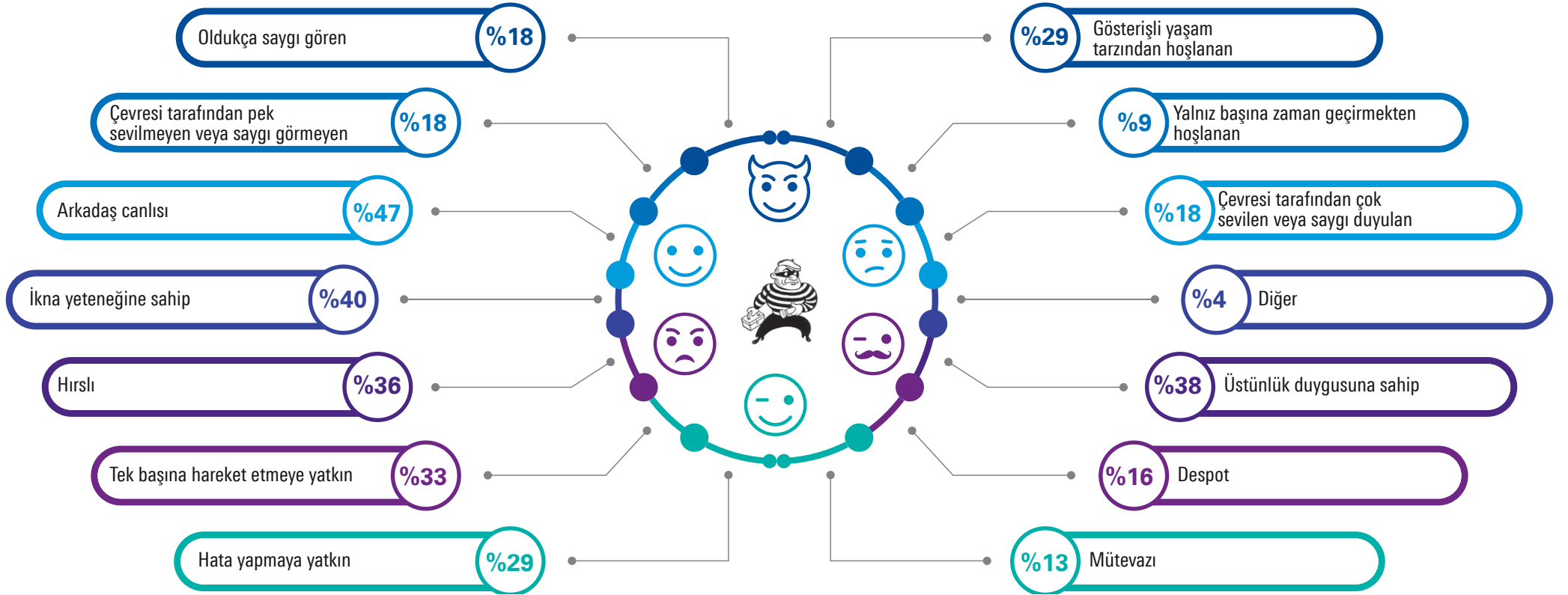


Anket sonuçları incelendiğinde suistimallerin arkasında yatan en güçlü motivasyonun her iki raporda da "kişisel fayda sağlama" güdüsüdür. Grafik 18 'de görülebileceği gibi suistimalcilerin uygun koşulların bir araya geldiği durumlarda sadece yapabileceklerinin farkına varmaları ile de bir çok suistimal gerçekleştirilebilecekleri varsayılabilir.

Ummadık taş baş yarar...

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

Görsel 5: Suistimalcilerin karakteristik özellikleri

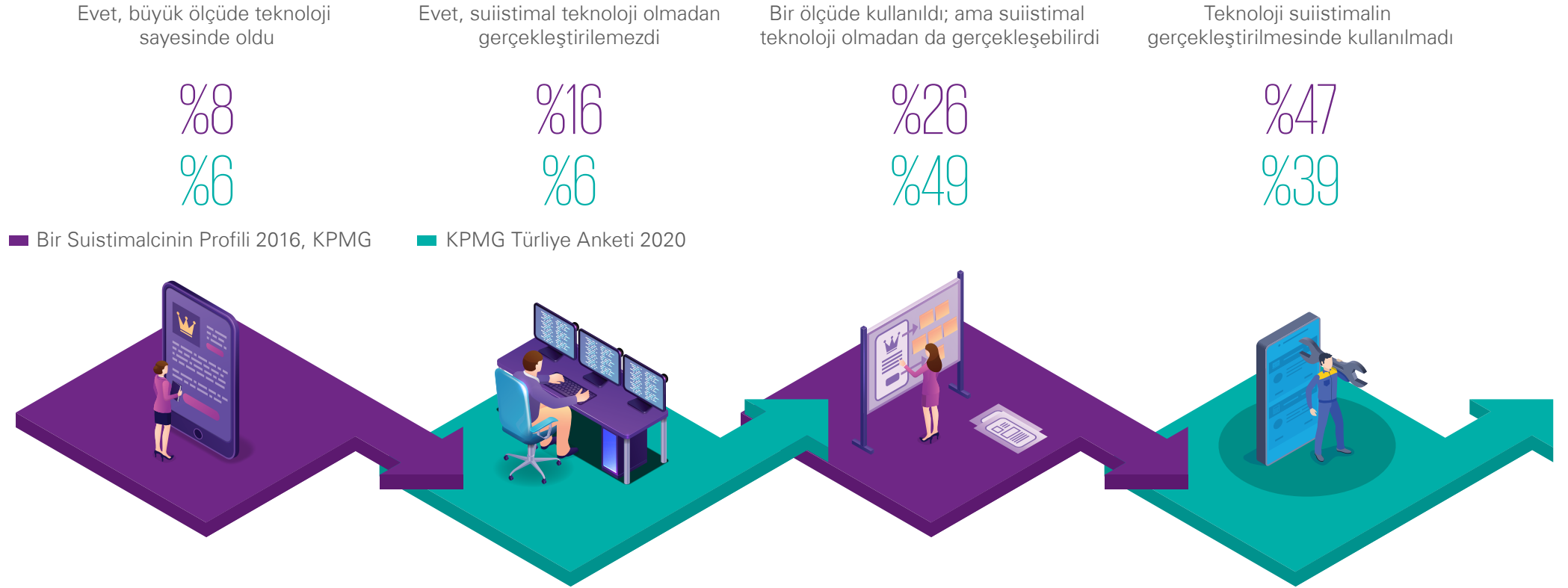


Görsel 5'te görülebileceği gibi suistimalcilerin karakteristik özelliklerine bakıldığında %47'lik bir oran ile arkadaş canlısı, %40 oran ile ikna yeteneğine sahip, %38 oran ile üstünlük duygusuna sahip, %36 oran ile hırslı, %33 oran ile tek başına hareket etmeye yatkın ve %29 oran ile gösterişli yaşam tarzından hoşlanan kişiler olduğu görülüyor.



Teknoloji suistimalciler için hem araç hem de engel

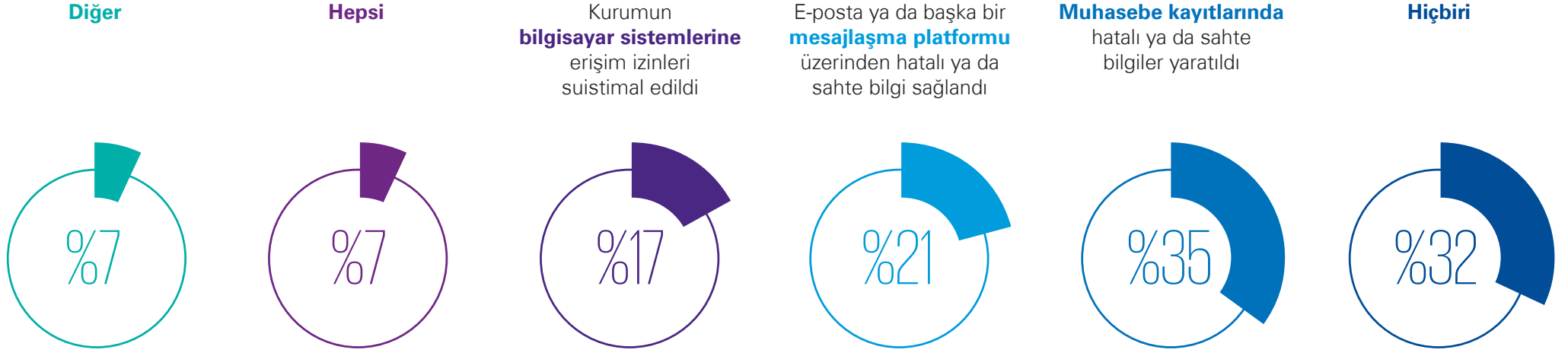
Görsel 6: Teknoloji suistimalin gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanıldı mı?



Suistimallerde teknolojinin ne şekilde kullanıldığını analiz ettiğimizde, Görsel 6'da da görüldüğü üzere, teknoloji olmadan da söz konusu suistimallerin gerçekleştirilebileceğini söyleyenlerin oranının %26'dan %49'a yükseldiği görülmektedir. Buna paralel olarak, suistimallerin teknoloji olmadan gerçekleştirilemeyeceğini söyleyenlerin oranının ise %16'dan %6'ya düştüğü not edilmiştir.

Her iki raporun yazıldığı dönemde teknoloji bir ölçüde suistimali gerçekleştirmek için kullanılsa da, anket sonuçlarına göre bunun bir zorunluluk olmadığı görülmüştür. Teknolojiyi hiç kullanmadan suistimal gerçekleştirenler de bulunmaktadır; bu oranın ise %47'den %39'a düştüğü görülmektedir.

Görsel 7: Suistimalin gerçekleşmesinde teknolojinin kullanımı

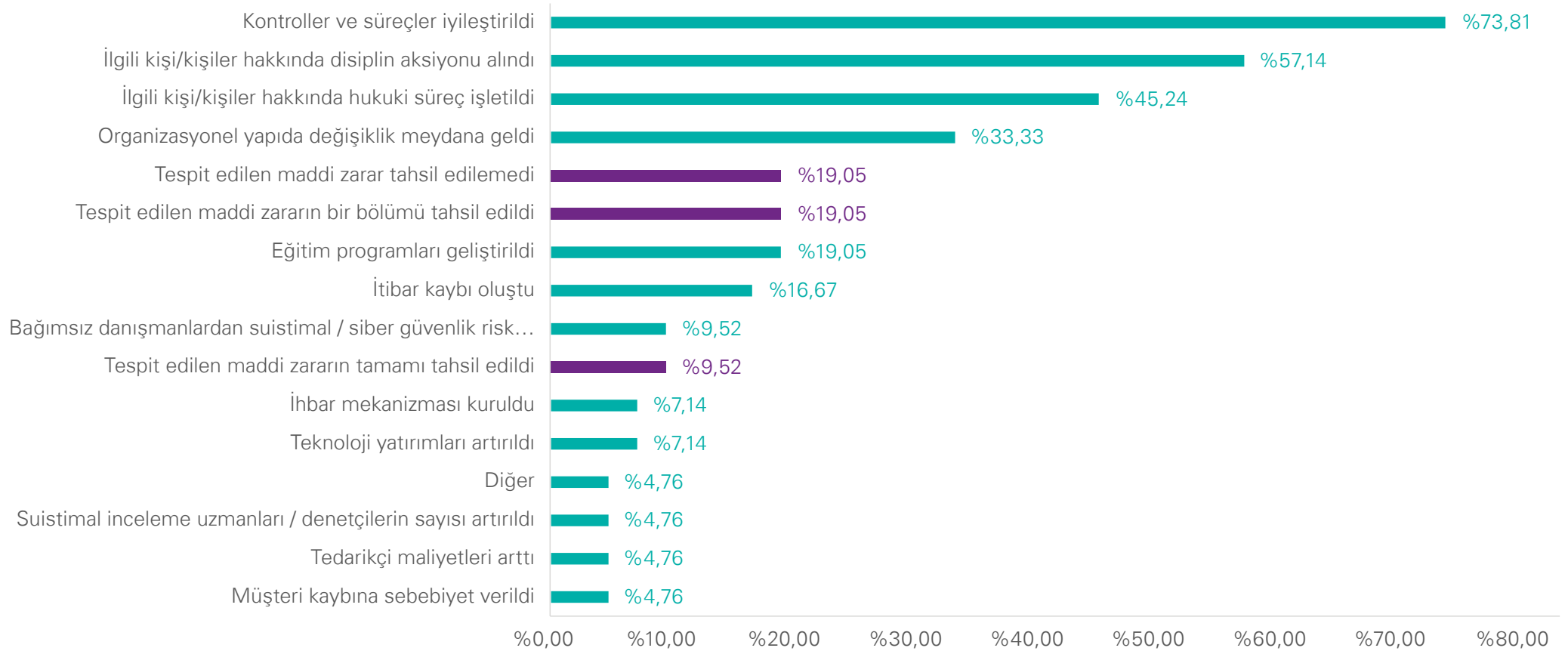


Teknolojik ilerlemeler, şirketlerin suistimalle mücadele konusunda daha güçlü mekanizmalar geliştirebilmelerine yardımcı olurken, bazı suistimalciler için de içeri sızabilecekleri açıkları bulmada bir araç olabilmektedir. Ancak anketimiz, Görsel 7’de görüldüğü üzere, teknolojinin suistimali işlemek amacıyla etkin bir şekilde kullanıldığını gözler önüne seriyor.

2020 yılında gerçekleştirdiğimiz anket çalışmasına göre teknoloji suistimallerin %35’inde, muhasebe kayıtlarında sahte bilgi yaratmak için; %21’inde e-posta veya başka bir mesajlaşma platformu üzerinden sahte veya hatalı bilgi yaratmak için; %17’inde ise bilgisayar sistemlerine erişim izinlerinin suistimali için kullanılmıştır.

“Yöneticiler aslında bilgisayar korsanlarının ve suç örgütlerinin şirketlere ne kadar büyük zarar verebileceklerinin farkındalar; neredeyse her gün medyada bu türden olayları okuyorlar. Ancak, söz konusu tehdit için çeşitli önlemler almış olsun veya olmasınlar, böyle bir şeyin günün birinde kendilerinin başına da gelebileceğine çoğu zaman inanmıyorlar.”

Grafik 19: Yapılan inceleme sonucunda şirket içerisinde hangileri meydana geldi?



Grafik 19 'da görüleceği üzere suistimler tespit edildikten sonra ilgili kuruluşlar tarafından büyük ölçüde önlem alındığını görüyoruz. Bunda özellikle öne çıkan konuların kontrollerin iyileştirilmesi ve disiplin aksiyonlarının alınması ya da hukuki sürecin başlatılması şeklinde görüldüğünü söyleyebiliriz. Bir çok firmada ise organizasyonel yapıda değişiklik meydana geldiğini, anketten öğreniyoruz.

Bununla birlikte firmaların yaklaşık %20'sinde, maddi zararın hiçbir şekilde tahsil edilemediğini, aynı orandaki diğer şirketlerde ise kısmi tahsilat sağlanabildiğini; tamamını tahsil edenlerin oranlarının yaklaşık %10 olduğunu görüyoruz.

Eğitim programı geliştiren bir çok firma olduğunu anlamakla birlikte teknoloji yatırımı yapan, ihbar mekanizması kuran veya denetçi / suistimal inceleme uzmanı yatırımı yapan firmaların ise azınlıkta olduğunu söyleyebiliriz.



Suistimalle nasıl mücadele edilmelidir?

Nitelikli ve organize suç işleyenlerin arttığı, daha sık denetlenen, ihtilaflara açık bir iş dünyasında; suistimal ve diğer mali suçları önlemek, tespit etmek ve şirketleri yasalar ile uyumlu hale getirmek gereksinimleri; sağlam sistem ve kontrollere duyulan ihtiyacı beraberinde getirmiştir. Bu riskleri belirlemek ve bunlara müdahale etmek konusundaki başarısızlık ciddi maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır.

Teknolojiyle karşılık verin — Teknoloji suistimalcilerin yasadışı emellerine ulaşmada sıkça başvurduğu bir araç haline gelmiştir. Diğer yandan aynı şeyleri suistimalle mücadele eden şirketler için söylemek ne yazık ki mümkün değildir. Teknolojinin suistimalle mücadelede bir araç olarak görülmesi için öncelikle bu araçların tanınması gerekmektedir. Örneğin, risklerin ve tehditlerin izlenmesinde veri analitiğinden faydalanmak mümkündür. Bu ve benzeri araçlar, kullanıcıları takip ederek, onların bilgisayar kullanımını ve atılan kayıtları analiz ederek şüpheli aktiviteleritespit edebilmektedir. Bizler de, KPMG olarak, şirketlerin suistimalle mücadeleye yönelik analitik çözümler geliştirmesini tavsiye etmekteyiz

Aslında şirketler suistimalle mücadele teknolojinin nimetlerinden faydalanmaya çabalamaktalar. Ancak çoğu zaman, mevcut sistemlerine iyi entegre edilemeyen ve işe yaramayan standart çözümlerin kullanılması etkili sonuçların alınmasının önüne geçmektedir.

Tetikte olun ve riskleri düzenli olarak değerlendirin — Değişen dünya koşulları beraberinde yeni düzenlemeler, yeni pazarlar ve yeni teknolojiler de getirmektedir. Bu suistimaciler için işleri zorlaştırmamakta aksine kolaylaştırmaktadır. Değişen koşullar, oturmamış, etkili olamayan yeni kontrolleri atlatma konusunda suistimalcilere sürekli olarak yeni fırsatlar sağlamaktadır.

Şirkete ilişkin diğer tüm riskler gibi suistimal risklerini de minimize etmek için kontrolleri yapılandırmak büyük önem arz etmektedir. Suistimal riskleri özelinde bu durumu yönetebilmek adına suistimali önleme, tespit etme, inceleme ve iyileştirme gibi adımlardan oluşan güçlü bir kontrol mekanizmasının tahsis edilmesi gerekmektedir. Bu mekanizmaları oluştururken şirket içerisindeki süreçlere de bakmak faydalı olacaktır. Şirket içerisindeki süreçlerde meydana gelen suistimallerin öncelikle kaynakları tespit edilmelidir. İç ve dış kaynakların tespitinden sonra ise uygun aksiyonlar yapılandırılabilir.

Bu konuda şirketlere yardımcı bir diğer en önemli silah da siber güvenlik değerlendirmelerinin yapılması ve sonucundaki çıktıların genel suistimal riski değerlendirilmesine entegre edilmesidir. Suistimale karşı cephe alan özellikle aynı sektörde faaliyet gösteren ve benzer tehditlerle karşı karşıya olan şirketlerin birbiri ile koordinasyon sağlaması ve iletişim içerisinde hareket etmesi fikir alışverişinde bulunması önemlidir.

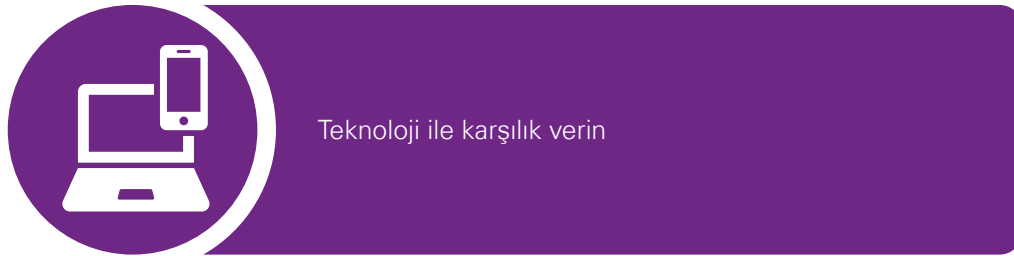
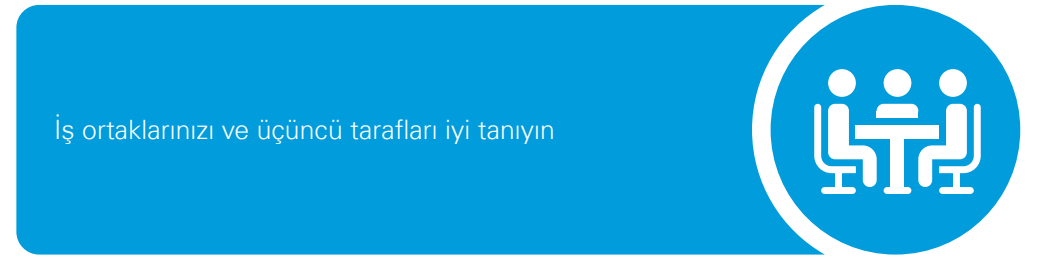
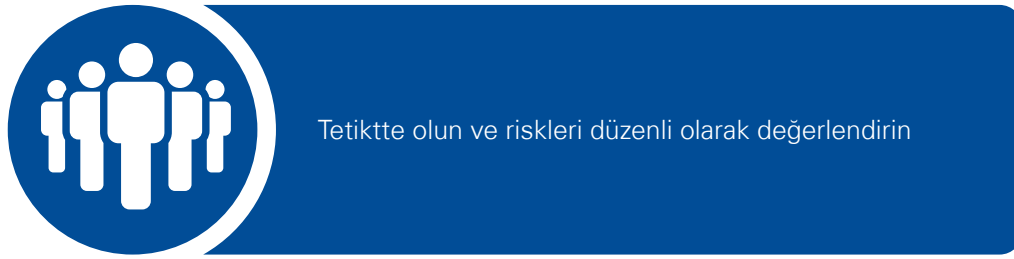
İş ortaklarınızı, üçüncü tarafları ve çalışanlarınızı iyi tanıyın — Şirketler, suistimal söz konusu olduğunda iş ortaklarını ve kendileri adına iş yapan üçüncü tarafları da yakından izlemelidir. Risk temelli bir durum tespiti yapmak, bu tür bir üçüncü tarafla çalışmaya başlamadan önce faydalı bir uygulama olacaktır. Örneğin, şirketlerin üçüncü taraflarca kendilerine kesilen faturaların sözleşmeye uygun olup olmadığını gözden geçirmesi ve sözleşmelerinde "denetim yapma hakkı" maddesine yer vermesi dikkate alınmalıdır. Durum tespiti, şirketlerin bir tedarikçi hakkında sadece sözleşme imzalanmadan önce değil, sonrasında da tedarikçinin sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini denetlemek için gerçekleştirmesi gereken zorunlu bir süreç haline getirilmelidir.

Diğer yandan, şirketlerin kendi çalışanları tarafından da suistimal edilebildiği bilinmektedir. İşe alınacak yeni bir kişinin adli sicil kayıtlarına bakarak daha önce bir suistimal vakasına karışıp karışmadığı hakkında bilgi sahibi olunamadığı göz önüne alınarak şirketlerin yeni işe alacakları kişiler özelinde etkin referans kontrolleri yapmasının önemli olduğu görülmektedir. Bir çok şirketin itibar kaybı çekincesi ile meydana gelen suistimal vakalarını sineye çektiği, vakaların üzerini örttüğü veya vakaları kendi içerisinde çözmeye gayret ettiği bilinmektedir. Ancak kurum içerisinde bir suistimal vakası yaşandıktan sonra söz konusu durumun kök nedenleri araştırılmalı, söz konusu durumu iyileştirmek adına neler yapılabileceğine dair çalışmalar yürütülmeli ve olası etkileri araştırılmalıdır.

İç tehditlere karşı uyanık olun —Unutulmamalı ki her suistimalci şirket içerisindeki konumu ne olursa olsun hata yapabilmektedir.

Bu noktada çalışanların suistimal riskleri hakkında bilinçlendirilmesi ve olası bir suistimal vakası karşısında nasıl cevap verecekleri hakkında eğitim almaları oldukça önemlidir. Çalışanları, şirketin etik bildirim hattı gibi raporlama mekanizmalarını kullanmaları için cesaretlendirmek gerekmektedir. Personellerin olumsuz bir durum ile karşılaştıklarında işleri için endişelenmeyecekleri bir güven ortamı inşa etmek ve bu ortamın sürekliliğini korumak önem arz etmektedir. Ayrıca, bir risk farkındalığı kültürü yaratmak da suistimalleri tespit etmede önemli bir rol oynayacaktır.

Tüm çalışanların ve iş ortaklarının farkındalık düzeyi arttığında ve bireyler işlerini dürüst bir şekilde yaptıklarında suistimal tehlikesi azalacaktır.





İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

TEİD Etik ve İtibar Derneği
info@teid.org.tr

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mah. Ufuk Üniversitesi Cad. 1445
Sok. No:2 Kat:13 Çukurambar
06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit
Fethi Bey Cad. No:55 Kat:21
Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi
No: 435 K:5 D:19-20 Nilüfer
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com

İstanbul

Barbaros mah, Mor Sümbül Sok.
Varyap Meridian Business I Blok
No:1 D:66, 34746 Ataşehir / İstanbul
+90 216 580 9034
www.teid.org



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG – KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.