



**TEİD**  
Etik ve İtibar Derneği  
Ethics & Reputation Society

# Bir Suistimalcinin Profili

2024

KPMG Türkiye

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)



# Önsöz

Mesleki suistimal, görev ve yetkilerin yasadışı veya etik dışı yollarla maddi kazanç sağlamak amacıyla kötüye kullanılması olarak tanımlanabilir. Daha yalın bir ifadeyle, bu tür davranışlar bir bireyin işverenini kandırdığı eylemler olarak değerlendirilebilir. Yapısal olarak etik dışı olan bu tür uygulamalar, tüm kuruluşlar için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu durum, yalnızca ilgili kuruluşları değil, aynı zamanda geniş toplumsal kesimleri etkileyerek büyük ekonomik yükler ortaya çıkarmaktadır.

Bu tehditleri bertaraf etmek amacıyla kuruluşlar çeşitli önlemler alsalar da, yasalar, düzenlemeler ve şirket politikaları sıklıkla ihlal edilmektedir. Suistimalciler her yeni önleme karşı yeni yöntemler geliştirmekte, bu da suistimalin tespit edilmesini her geçen gün zorlaştırmaktadır.

KPMG olarak, özellikle suistimalcilerin profilleri ve karakteristik özellikleri üzerine kapsamlı raporlar yayınladık. Bu raporlar geçmiş yılların verilerine dayanmaktadır ve her bir çalışma, bir önceki dönemin bulgularıyla kıyaslanarak sektördeki eğilimleri anlamamıza olanak sağlamaktadır. 2020 yılında yayınladığımız “Bir Suistimalcinin Profili” raporu da şirketler için önemli bir referans olmuştur.

Bu yıl da benzer şekilde, Türkiye’deki suistimal ortamını değerlendirmek ve gelecekteki değişimleri öngörebilmek amacıyla yine TEİD ile birlikte yeni bir girişimde bulduk ve Türkiye’deki suistimalleri ve suistimalcilerin profillerini analiz eden bu raporu hazırladık. Türkiye verilerine dayanan bu çalışmada, önceki raporlarla karşılaştırmalar yaparak sektör dinamiklerine ışık tutmayı amaçladık.

Raporun analizlerinde güvenilirlik sağlamak amacıyla, Türkiye’nin önde gelen firmalarından özenle seçilen çalışanlara yönelik 39 soruluk web tabanlı bir anket gerçekleştirdik. Anket, suistimalci profillerinin detaylı olarak anlaşılmasını amaçlamış; suistimal türleri, tespit yöntemleri ve alınan önlemler gibi temel konulara ışık tutmuştur. Ayrıca, teknolojinin suistimal dinamiklerine etkilerini anlamak için teknoloji boyutuna ilişkin sorulara da yer verilmiştir.

Son olarak, bu raporun suistimalle mücadele yolları ve etkileri konusundaki tartışmalara önemli bir katkı sunmasını umuyoruz. Raporun hazırlanmasında katkı sağlayan KPMG Türkiye Etik ve Uyum Hizmetleri ekibine ve TEİD’e teşekkür ederim. Bu iş birliği, sektör sorunlarının daha iyi anlaşılmasına ve etkin çözümler geliştirilmesine destek olacaktır.



**Oytun Önder**  
KPMG Türkiye,  
Danışmanlık Bölümü  
Şirket Ortağı,  
oonder@kpmg.com

# Önsöz

2010 yılında kurulan ve iş dünyasında etik ilke ve değerlerin gelişimini desteklemek amacıyla faaliyet gösteren Etik ve İtibar Derneği (TEİD) olarak, iş etiği, uyum ve itibar alanındaki çalışmalarımıza kararlılıkla devam ediyoruz. Bu çerçevede, etik ve uyum konularında veriye dayalı analizler üreterek siz değerli paydaşlarımızla bilgi paylaşımında bulunmak ve topluma bu alanda rehberlik etmek en önemli hedefimizdir. Şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve sürdürülebilir bir iş dünyası kültürünü güçlendirmek amacıyla elde ettiğimiz verileri kamuoyuyla paylaşmak ve güvenilir iş ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlamak vizyonumuzun temelini oluşturmaktadır.

Görev ve yetkilerin, kazanç sağlamak amacıyla etik dışı yollarla kötüye kullanılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan suistimler, iş dünyasında ciddi bir tehdit oluşturmaya devam etmektedir. Bu tür ihlaller, yalnızca kurumların mali yapısına veya itibarlarına zarar vermekle kalmayıp toplumun tüm hücrelerine zarar vermektedir. Suistimleri önlemek adına alınan önlemlerin gelişmesine rağmen suistimalciler, her yeni tedbir karşısında yöntemlerini geliştirerek yeni yollar bulmaktadır. Bu durum da kurumlar için suistimalin tespit edilmesini gün geçtikçe zorlaştırmaktadır.

Daha önce sizlere sunduğumuz ve suistimalcilerin karakteristik özelliklerini inceleyen rapor serimizin bir devamı olan bu yeni çalışma, Türkiye'deki güncel durumu daha derinlemesine değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. KPMG Türkiye ve Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz bu analizde, suistimal girişiminde bulunan ya da bu eylemleri gerçekleştiren bireylerin karakteristik özelliklerine, suistimalin hangi alanlarda yoğunlaştığına, bu eylemlerin tespit yöntemlerine ve alınan önleyici tedbirlere odaklanılmıştır.

Anket ve raporumuzun, Türkiye iş dünyasına katkı sağlayarak etik ve uyum ihlalleriyle mücadelede rehber niteliğinde bir kaynak olmasını temenni ediyoruz. Anketimize katılarak değerli geri bildirimlerini sunan tüm kuruluşlara ve raporun hazırlanmasında emeği geçen KPMG Türkiye ve TEİD ekiplerine içtenlikle teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

## Etik ve İtibar Derneği

(0216) 580 90 34 – 36  
info@teid.org.tr  
www.teid.org.tr

# Anket katılımcı profili

2024 anketine cevap veren 190 katılımcının yaklaşık %82'si anonim şirket çalışırken, toplam katılımcı sayısının %67'si uluslararası olarak niteleyebileceğimiz birden fazla ülkede faaliyet gösteren firmalarda; %33'ü ise sadece Türkiye'de faaliyet gösteren yerel firmalarda çalışmaktadır.

Katılımcıların yaklaşık %16'sı üretim sektöründe çalışırken, %14'ü banka/finans sektöründe, %8'i ise enerji sektöründe çalışmaktadır.

Katılan çok uluslu şirketlerin %65'inin çalışan sayısı 1.000'den fazla iken yerel şirketlerin %81'inin 1.000'den az çalışan sayısına sahip olduğu görülmektedir.

"Bir Suistimalcinin Profili 2024" raporu, Türkiye'de son iki yılda gerçekleşmiş 49 suistimal vakası üzerinden, şirketlerde en sık rastlanan suistimal türlerini, bu vakaların en çok hangi sektörlerde yaşandığını, suistimalcilerin genel özelliklerini ve demografik yapısını incelemektedir.

Bu kapsamda, suistimallerden en çok etkilenen şirketlerin özellikleri de analiz edilmiştir. Böylece, Türkiye'deki mesleki suistimal vakalarına dair genel bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.



**%82**

Anonim şirket çalışanı



**%67**

Uluslararası şirket çalışanı



**%33**

Sadece Türkiye'de faaliyet gösteren şirket çalışanı



**%16**

Üretim sektörü



**%14**

Banka/Finans sektörü



**%8**

Enerji sektörü

Suistimale uğrayan şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti ve incelenmesi

Suistimal ve teknoloji ilişkisi



# Araştırma konuları

1

**Suistimale uğrayan şirketlerin profili**



2

**Suistimalcilerin demografik özellikleri**



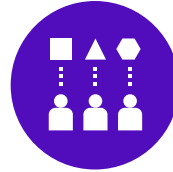
3

**Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar**



4

**Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri**



5

**Suistimalin tespiti ve incelenmesi**



6

**Suistimal ve teknoloji ilişkisi**



Suistimale uğrayan şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti ve incelenmesi

Suistimal ve teknoloji ilişkisi



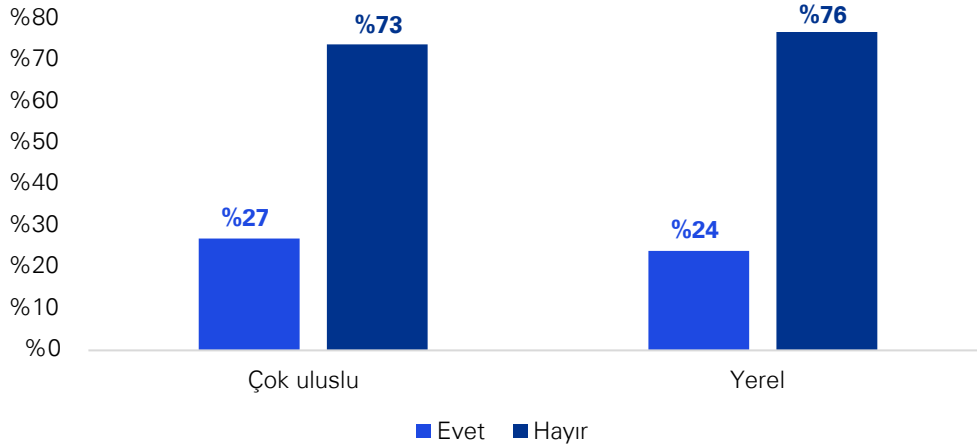
# Suistimale uğrayan şirketlerin profili



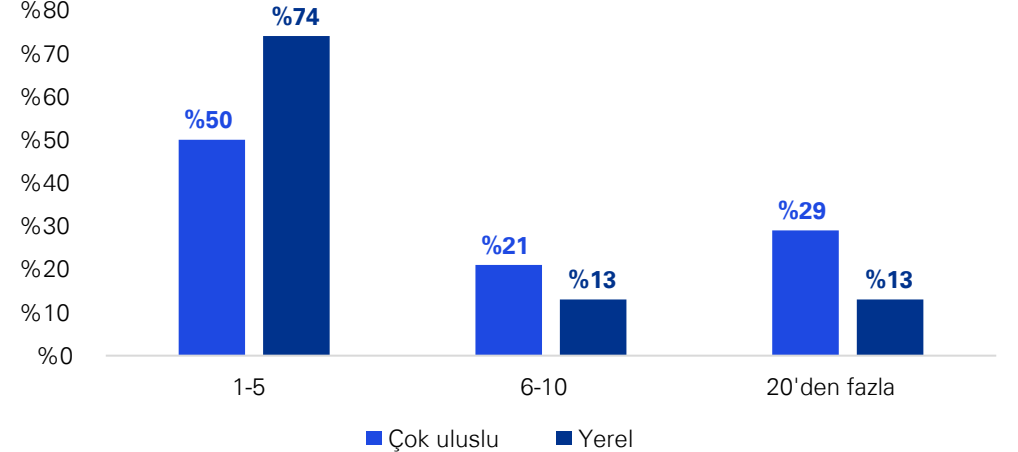
# Son iki yıl içerisinde her dört şirketten birinde en az bir suistimal vakası yaşanmıştır.

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

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



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



Grafik 2'ye göre, son iki yıl içinde çalıştıkları kuruluşlarda suistimal vakası ile karşılaşılan katılımcılar arasında, çok uluslu firmalarda çalışanların %50'si ve yerel firmalarda çalışanların %74'ü, 1-5 arası suistimal vakasıyla karşılaşmıştır. Diğer seçeneklere verilen yanıtlar dikkate alındığında, uluslararası şirketlerde karşılaşılan suistimal vakalarının sayısının yerel şirketlerinkilere kıyasla daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.



## Görsel 1: Şirketlerin çalışan sayıları



**%21**

**10.000 üzeri**  
çalışana sahip  
şirketler



**%29**

**101-1.000 arası**  
çalışana sahip  
şirketler



**%29**

**1.001-10.000 arası**  
çalışana sahip  
şirketler



**%21**

**1-100 arası**  
çalışana sahip  
şirketler

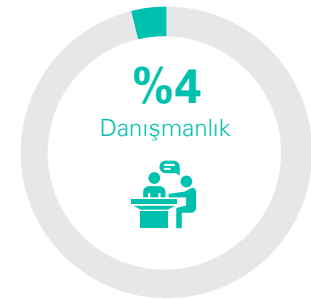
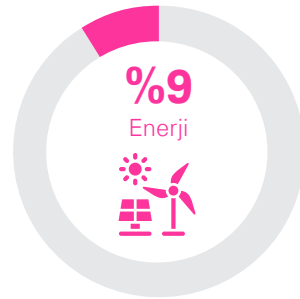
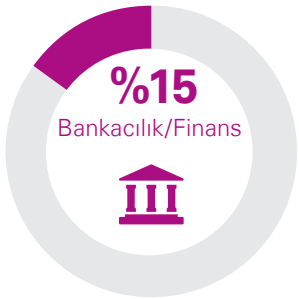
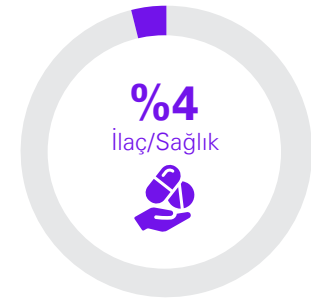
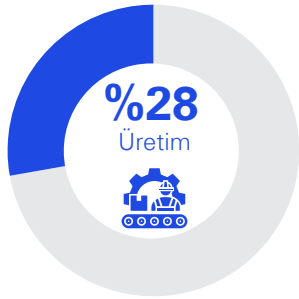
Suistimal vakalarının gerçekleşme oranı ile şirketlerin çalışan sayıları arasındaki ilişki incelendiğinde, 100 ile 10.000 arasında çalışanı bulunan şirketlerde suistimal vakalarının diğer şirketlere göre daha yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu organizasyonların ne tamamen tüm operasyonu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



## En Fazla Suistimalin Görüldüğü Sektörler: Üretim Sektörü İlk Sırada

Anket katılımcılarının verdiği yanıtlar dikkate alındığında, son iki yılda Türkiye’de en çok suistimal vakası ile karşılaşılan sektörler sırasıyla üretim, bankacılık/finans, satış/pazarlama ve enerji olarak belirlenmiştir.

Görsel 2: Şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler ve suistimal ile karşılaşma oranları



Suistimale uğrayan  
şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik  
özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı  
zararlar

Suistimalcilerin karakteristik  
özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti  
ve incelenmesi

Suistimal ve  
teknoloji ilişkisi



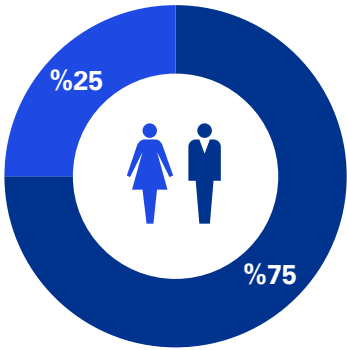
## Suistimalcilerin demografik özellikleri



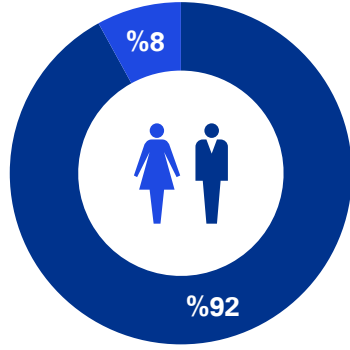


## Suistimal Faillerinin %75'i Erkek

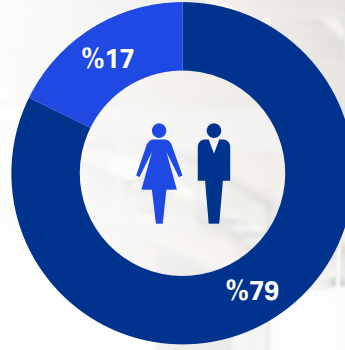
Görsel 3: Suistimalcilerin cinsiyet dağılımı



Bir Suistimalcinin Profili,  
KPMG Türkiye 2024



Bir Suistimalcinin Profili,  
KPMG Türkiye 2020



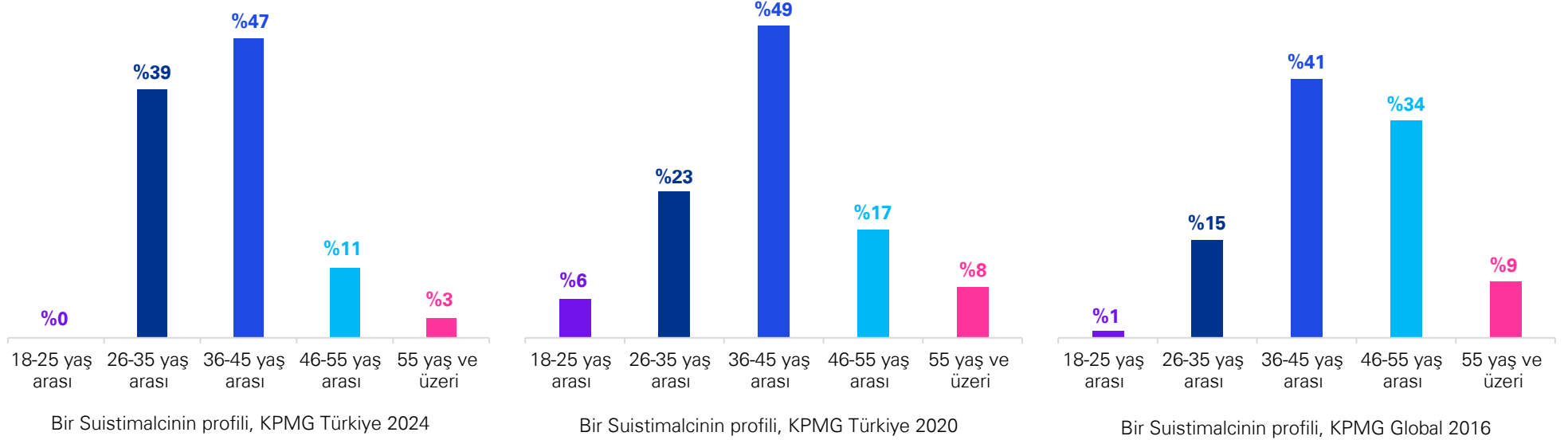
Bir Suistimalcinin Profili,  
KPMG Global 2016

Görsel 3'te de görüldüğü üzere, suistimalcilerin cinsiyet oranlarına ilişkin veriler suistimal vakalarının ağırlıklı olarak erkekler tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. 2016 yılında gerçekleştirilen uluslararası anket sonuçlarına göre suistimalcilerin %79'u erkek, %17'si kadın olarak belirlenmişken, KPMG Türkiye'nin 2020 anketinde bu oran %92 erkek ve %8 kadın olarak tespit edilmiştir. 2024 Türkiye anketine göre ise suistimalcilerin %75'i erkek, %25'i kadın olarak saptanmış olup genel olarak erkeklerin kadınlara göre daha fazla suistimal vakasına karıştığı gözlemlenmektedir.



## 26-45 yaş grubunda suistimal riski artıyor.

Grafik 3: Suistimalcilerin yaş dağılımı



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

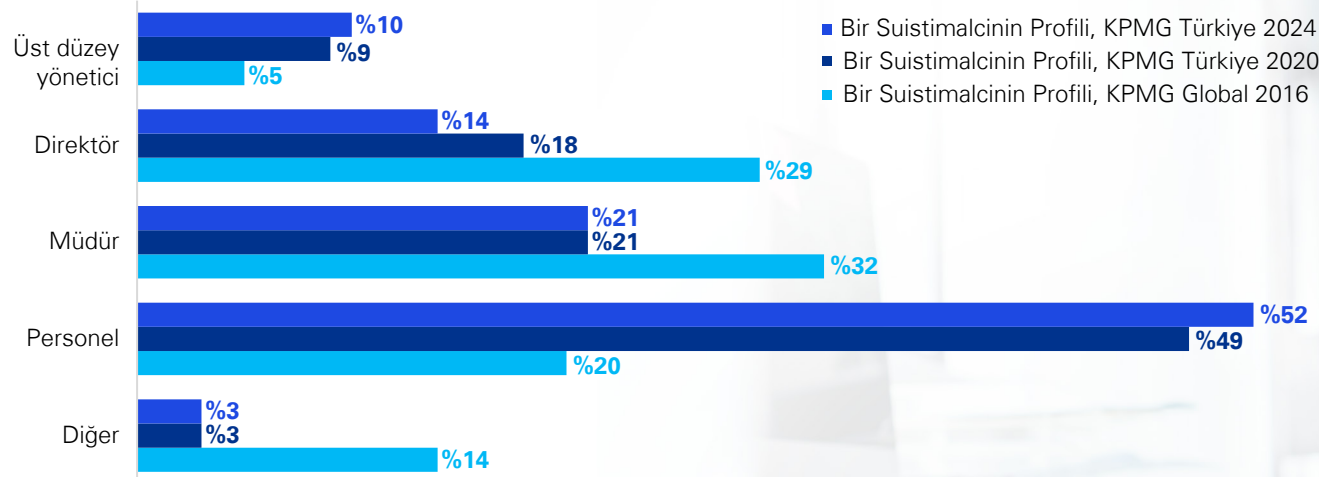
2016 yılında gerçekleştirilen global anket çalışmasının sonuçlarının Türkiye'de elde edilen sonuçlardan ayrıştığı görülmektedir. Türkiye'de suistimalcilerin genellikle 26-45 yaş aralığında olduğu görülürken, global anket sonuçlarında 36-55 yaş aralığında olduğu; dolayısıyla, daha deneyimli bir çalışan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



## Suistimalcilerin yarısı müdür altı pozisyonlarda görev yapıyor.

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

**Grafik 4: Suistimalcilerin şirket içerisindeki unvanları**



Grafik 4'te de görülebileceği gibi suistimalcilerin %52'sinin yönetici yetkisini haiz olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir.

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

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

Suistimale uğrayan şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti ve incelenmesi

Suistimal ve teknoloji ilişkisi



## Suistimalin ortaya çıkardığı zararlar

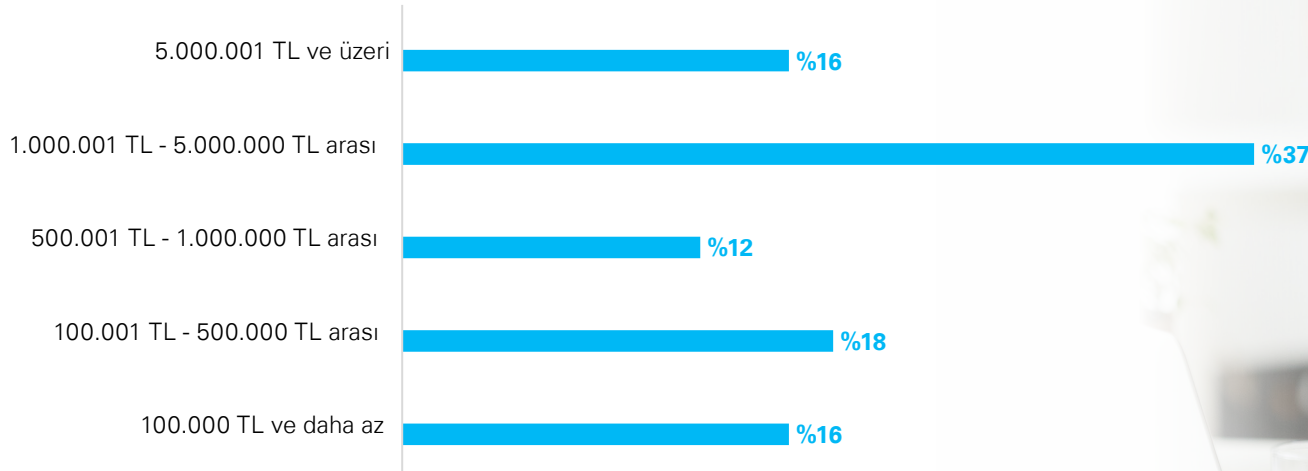


## Son iki yılda şirketlerin yarısında en az 1 milyon TL suistimal kaynaklı zarar görüldü.

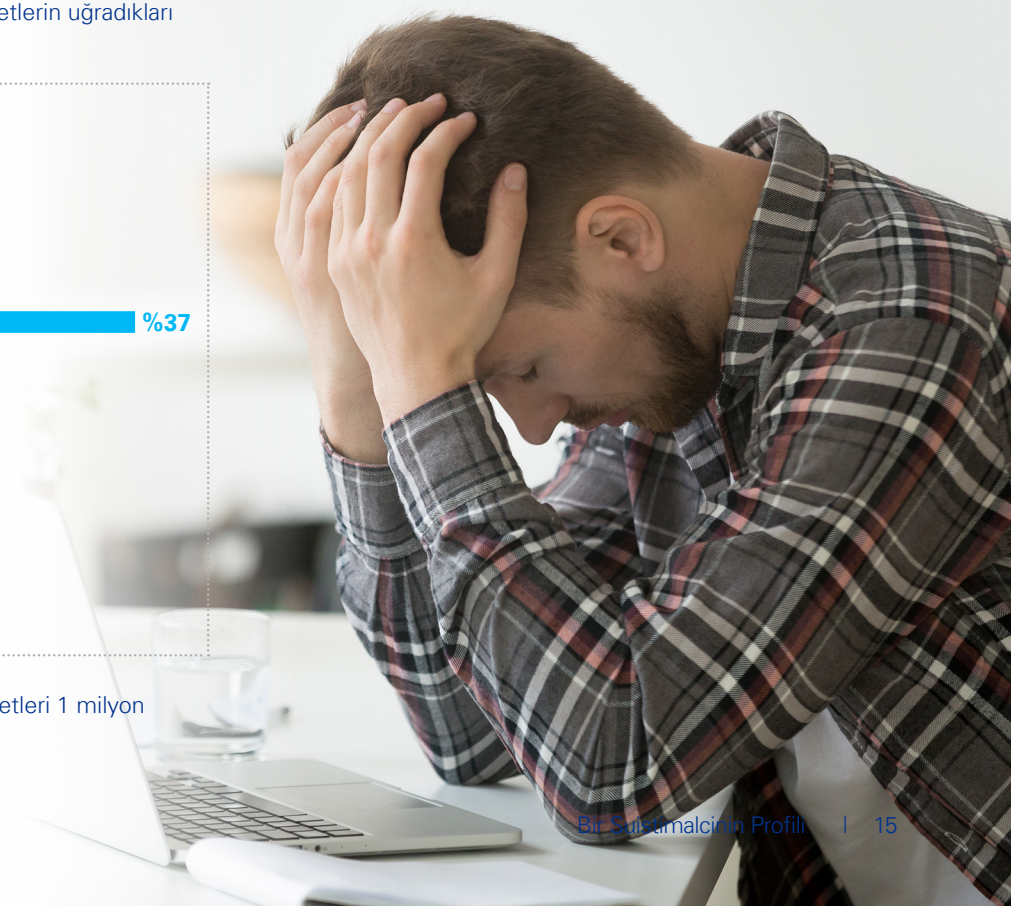
Suistimaller, dünya çapındaki tüm kuruluşları etkileyen küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki suistimal sıklıkla tespit edilemediğinden ve genellikle raporlanmadığından, küresel kayıpların tam kapsamını belirlemek zorlaşmaktadır. Ancak veriler bu sorunun göz ardı edilemeyecek boyutta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

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

**Grafik 5: Suistimal vakası sebebiyle şirketlerin uğradığı zararın maddi boyutu**



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



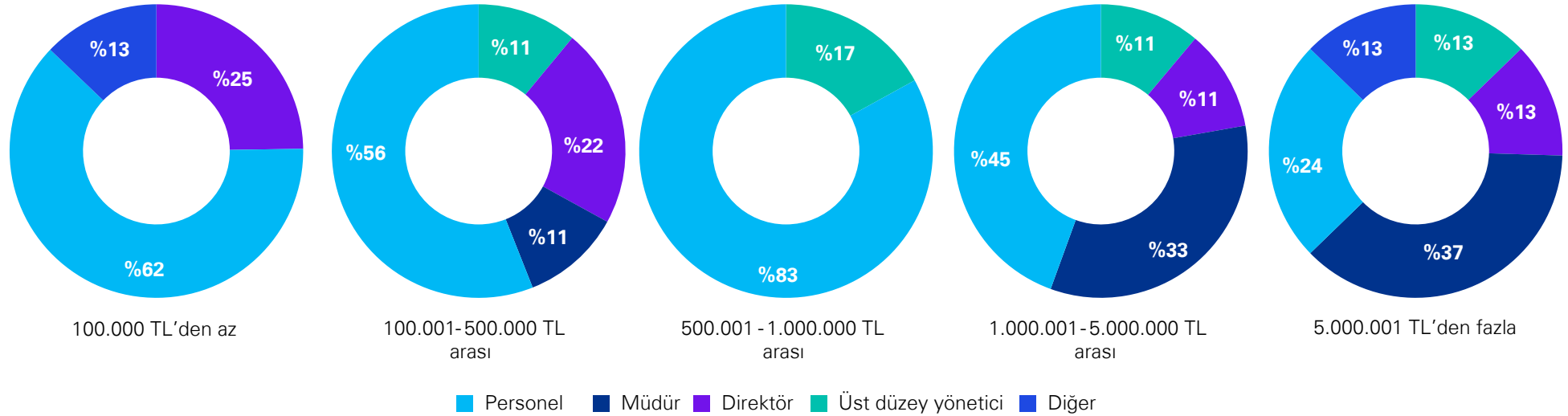


## Yönetici Suistimalinin Maddi Etkisi Diğer Unvan Seviyelerine Göre Daha Yüksek

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

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

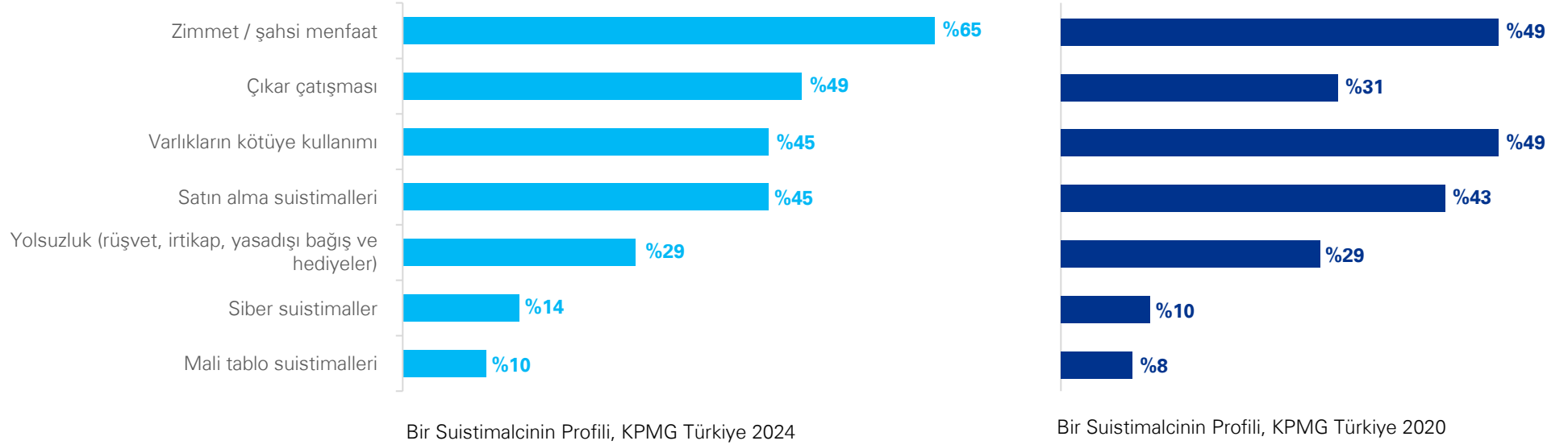
**Grafik 6: Farklı unvan seviyelerinin suistimal ile bağlantılı olarak sebep olduğu maddi etki**





## En Yaygın Suistimal Alanları: Zimmet Suçları İlk Sırada

Grafik 7: Suistimal vakalarının meydana geldiği başlıca alanlar



Grafik 7'de görülebileceği gibi, Türkiye'de de en çok karşılaşılan suistimal tipi %65 ile zimmet ya da şahsi menfaat olarak belirlenmiştir. Bunu %49 oranında çıkar çatışması ve %45 oranında varlıkların kötüye kullanılması ile satın alma suistimalleri takip etmektedir.

Buna karşılık, genelde üst yönetim suistimali ile bağdaştırılan ve gerçekleştiğinde maddi ve itibari etkileri çok büyük olabilen mali tablo suistimalleri ise, 2020 yılında olduğu gibi 2024 yılında da diğer alanlara kıyasla yaygın olarak görülmemiş ve %10'da kalmıştır.

Suistimale uğrayan  
şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik  
özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı  
zararlar

Suistimalcilerin karakteristik  
özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti  
ve incelenmesi

Suistimal ve  
teknoloji ilişkisi

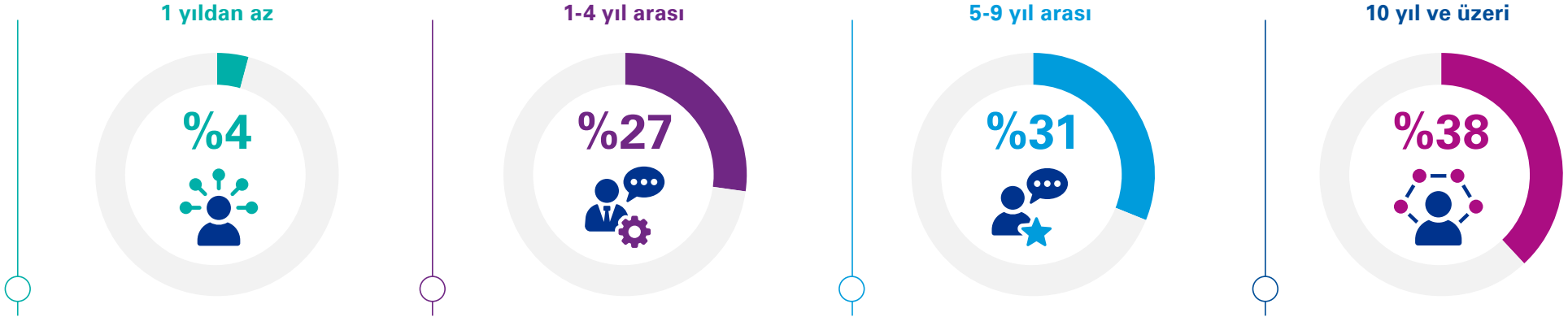


# Suistimalcilerin karakteristik özellikleri ve yönelimleri

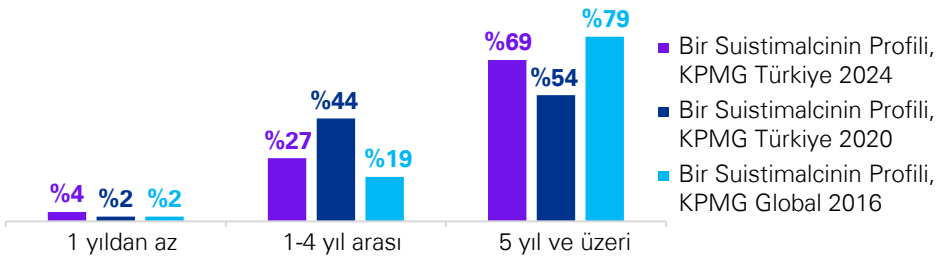


## Çalışma yılı arttıkça suistimal potansiyeli de artıyor.

Görsel 4: Suistimalcilerin deneyim yılı



Grafik 8: Suistimalcinin şirkette çalışma süresi



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

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

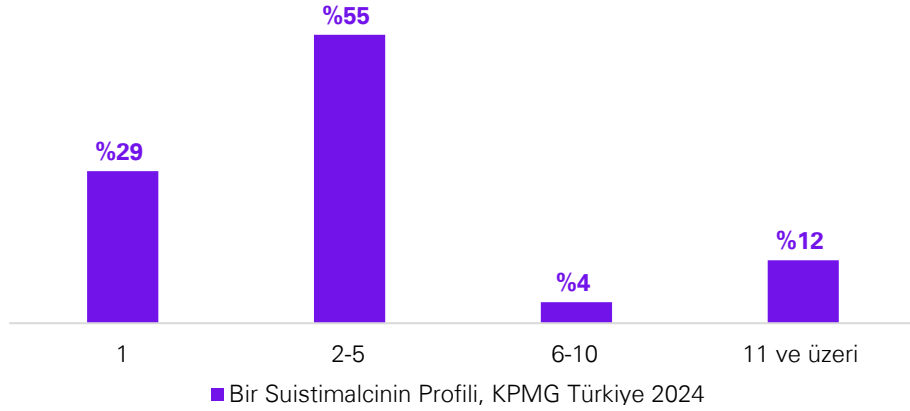
Oranlardan da anlaşılacağı üzere, çalışanın deneyim yılı ve şirkette kalma süresi arttıkça suistimal potansiyelinin de benzer oranda arttığını görmekteyiz.



## Tango yapmak için iki kişi gerekir.

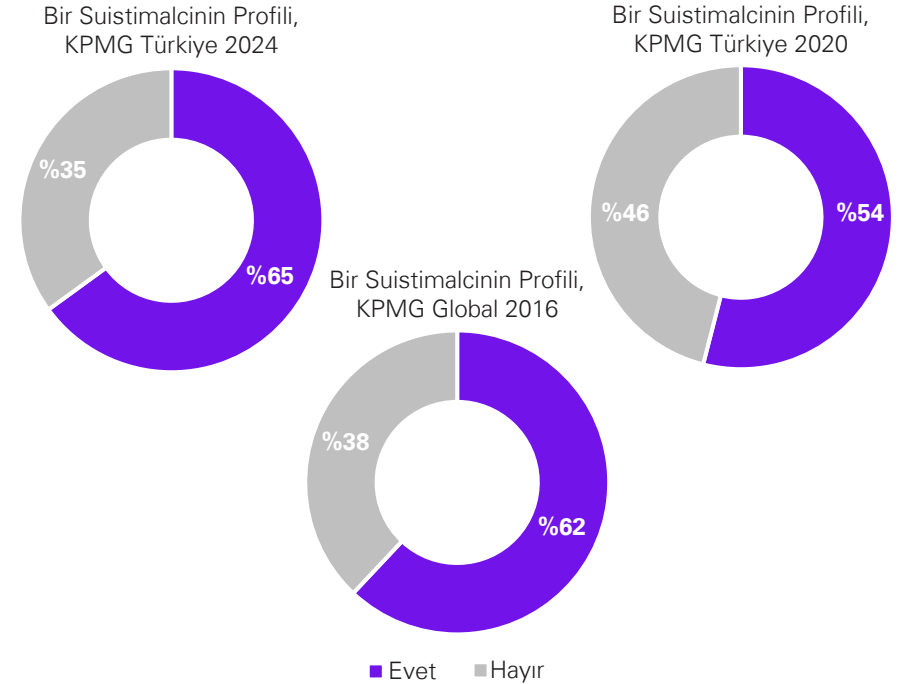
Pek çok kişinin gözünde suistimalciler, suçu işlemek için sadece kendi ustalıklarına ve kurnazlıklarına güvenen yalnız kurt imajı sergilese de anket sonuçlarına göre suçluların suistimali gerçekleştirirken büyük oranda diğer kişilerin yardımını almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Grafik 9: Suistimal vakasında yer alan kişi sayıları**



Grafik 9'da kaç kişilik işbirliklerinin söz konusu olduğuna baktığımızda 2-5 kişilik işbirliklerine olan ihtiyacın çok önemli bir paya sahip olduğunu ve bunu bireysel olarak gerçekleştirilen suistimalerin takip ettiğini söyleyebiliriz. Bulgular, suistimalin yaygın olarak işbirliği içinde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

**Görsel 5: Suistimalde işbirliğine ihtiyaç duyulması**





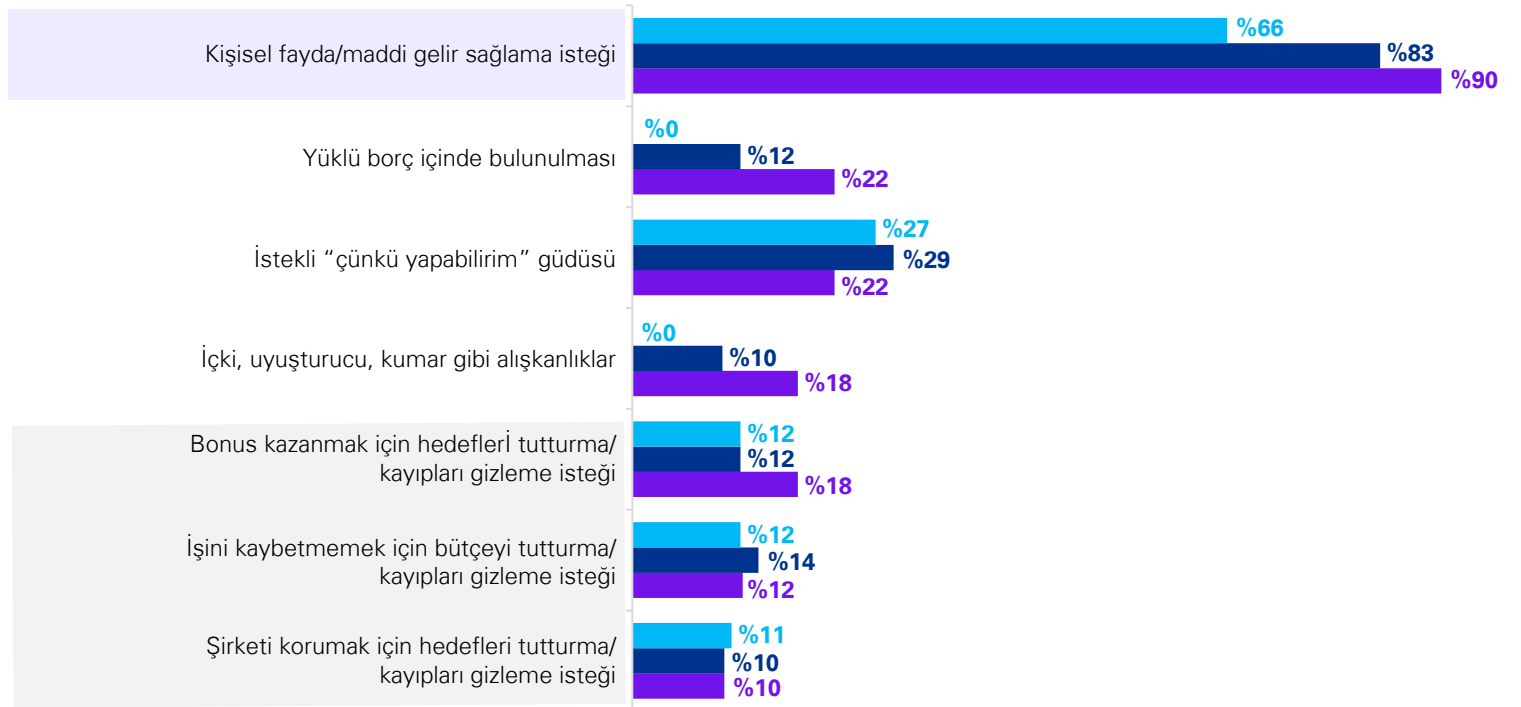
## Suistimalin İlk Sebebi: Kişisel Menfaat Arayışı

Anket sonuçları incelendiğinde suistimallerin arkasında yatan en güçlü motivasyonun kişisel fayda/maddi gelir sağlama güdüsü olduğu görülmektedir.

Grafik 10'da görülebileceği gibi suistimalcilerin uygun koşulların bir araya geldiği durumlarda sadece yapabileceklerinin farkına varmaları ile de bir çok suistimal vakasının gerçekleşebildiği anlaşılmaktadır.

Diğer yandan çeşitli nedenlerle kayıpları gizleme isteğinin de suistimallerin gerçekleştirilmesinde kişileri motive ettiğini görmekteyiz.

**Grafik 10: Suistimalcinin öne çıkan motivasyon kaynağı**



■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Global 2016 ■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Türkiye 2020 ■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Türkiye 2024



## Madalyonun İki Yüzü: Suistimalcilerin Görünen ve Gerçek Yüzleri

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

Görsel 6: Suistimalcilerin görünen karakteristik özellikleri



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

Suistimale uğrayan  
şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik  
özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı  
zararlar

Suistimalcilerin karakteristik  
özellikleri ve yönetimleri

Suistimalin tespiti  
ve incelenmesi

Suistimal ve  
teknoloji ilişkisi



# Suistimalin tespiti ve incelenmesi



## Zayıf İç Kontroller: Suistimalin Başlıca Sebebi

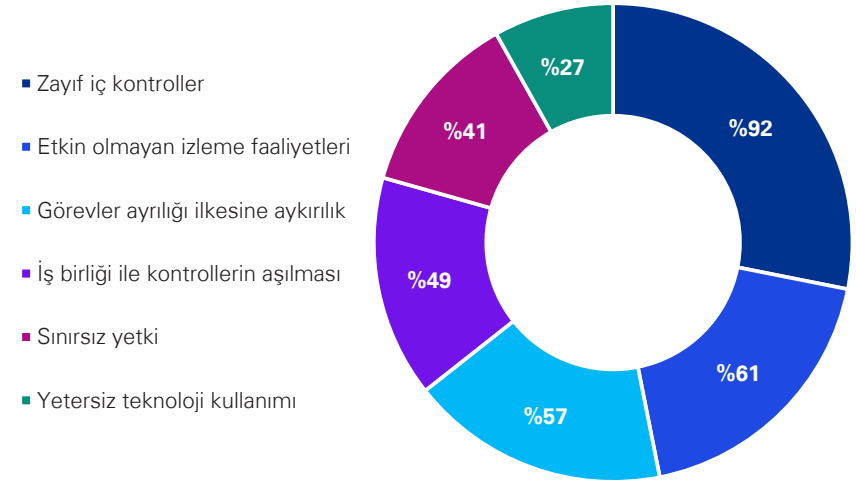
Mesleki suistimaller, tüm kuruluşlar için önlenmesi gereken önemli bir sorun ve bu sorunu yönetmek her geçen gün geçmişe kıyasla daha fazla yatırım yapmayı, süreçlerde yeni ve etkin kontroller tesis etmeyi gerektiriyor.

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

Grafik 11, ankete verilen yanıtların %92 gibi çok yüksek bir oranla suistimalin ortaya çıkmasındaki en önemli etken olarak zayıf iç kontrol ortamını işaret ettiğini göstermektedir. Bunu sırasıyla %61 ile etkin olmayan izleme faaliyetleri ve %57 ile görevler ayrılığı ilkesine aykırılık takip etmektedir.

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

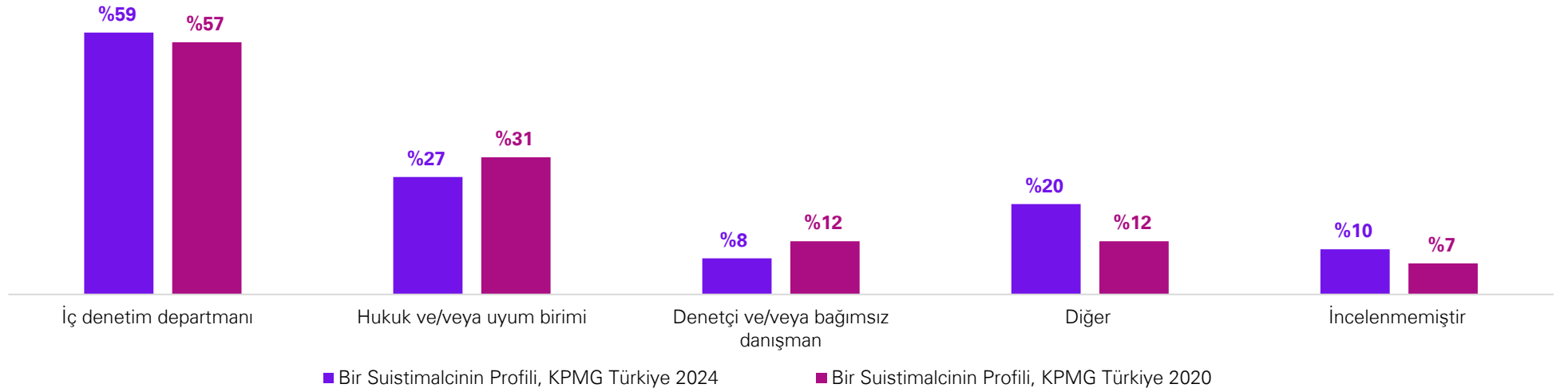
**Grafik 11: Suistimallerin meydana gelmesine sebep olan faktörler**





# Suistimal Vakalarının İncelenmesinde İç Denetim Departmanlarının Rolü Kritik

Grafik 12: Suistimal vakalarını inceleyen birimler



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

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

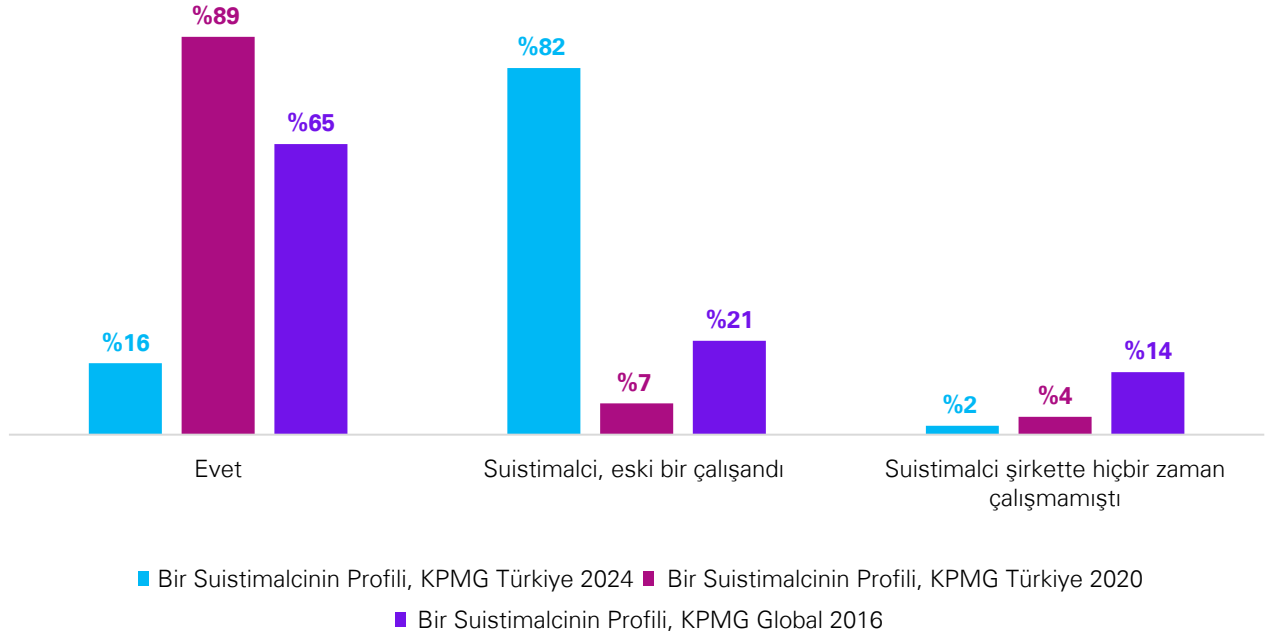


# Suistimalciler artık şirketten ayrılıyor: 4 yılda şirkette çalışmaya devam edenlerin oranı %89'tan %16'ya düştü.

Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Türkiye 2024 raporuna göre suistimalcilerin %16'sı mağdur şirkette çalışırken 2020 Türkiye anket sonuçlarında bu oran %89 olarak, KPMG Global 2016 anket sonuçlarında ise %65 olarak karşımıza çıkmıştır. Yıllar arasındaki bu değişim, Türkiye'de suistimale karşı iş akdinin feshedilmesi de dahil olmak üzere daha net aksiyonların alınmaya başlandığı şeklinde yorumlanabilir.

2024 anketine göre suistimalcilerin %2'si şirket dışından kişiler iken bu oran 2020 yılında Türkiye'de gerçekleştirilen ankette %4 olarak ölçülmüştür. Şirketlerde suistimaler çok yüksek oranda çalışanlar tarafından gerçekleştirilse de, diğer paydaşların da risk ihtiva ettiği unutulmamalıdır.

**Grafik 13: Suistimalcinin şirkette çalışmaya devam etme durumu**





## Suistimal sonrası aksiyonlarda süreç iyileştirmeleri başı çekiyor.

Grafik 14: Yapılan inceleme sonucunda alınan aksiyonlar ve edinilen tecrübeler



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

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

Suistimale uğrayan  
şirketlerin profili

Suistimalcilerin demografik  
özellikleri

Suistimalin ortaya çıkardığı  
zararlar

Suistimalcilerin karakteristik  
özellikleri ve yönelimleri

Suistimalin tespiti  
ve incelenmesi

Suistimal ve  
teknoloji ilişkisi



## Suistimal ve teknoloji ilişkisi



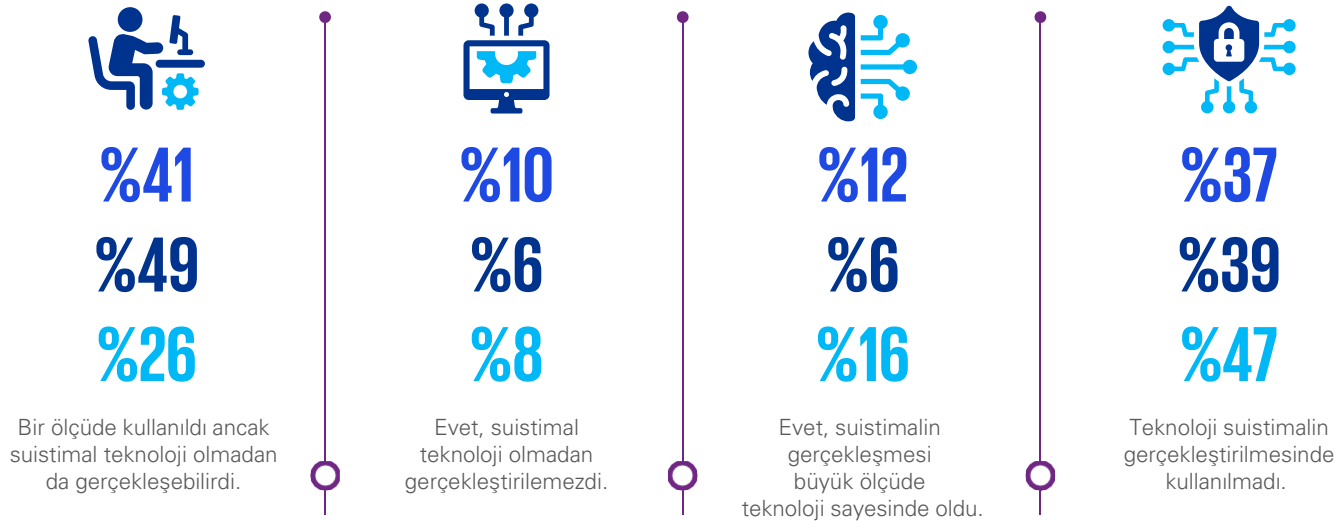


## Teknoloji: Suistimalciler İçin Hem Araç Hem de Engel

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

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

Görsel 7: Teknolojinin, suistimalin gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanımı



■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Türkiye 2024

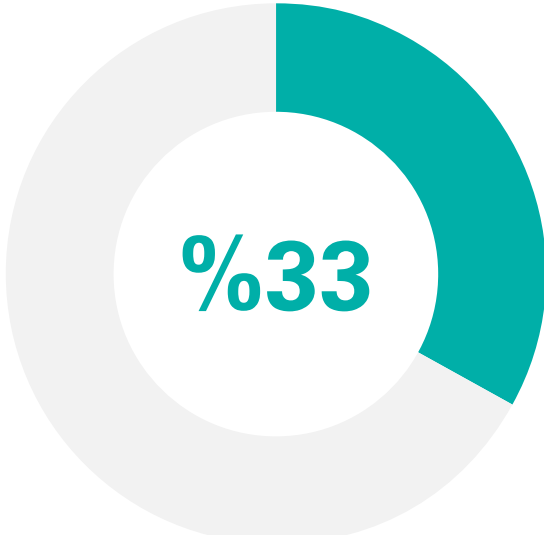
■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Türkiye 2020

■ Bir Suistimalcinin Profili, KPMG Global 2016

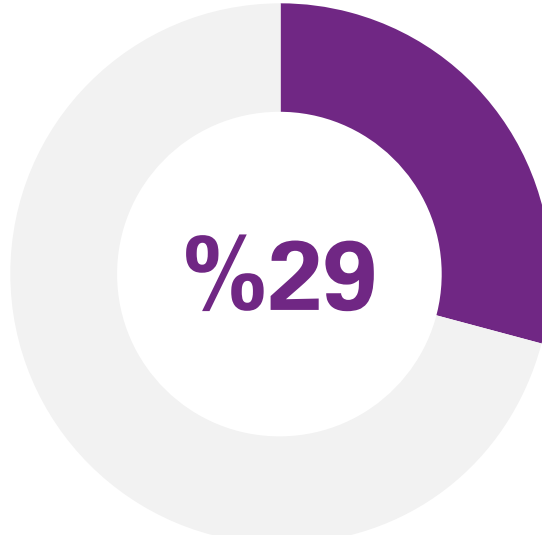


### Görsel 8: Suistimalin gerçekleşmesinde teknolojinin kullanımı

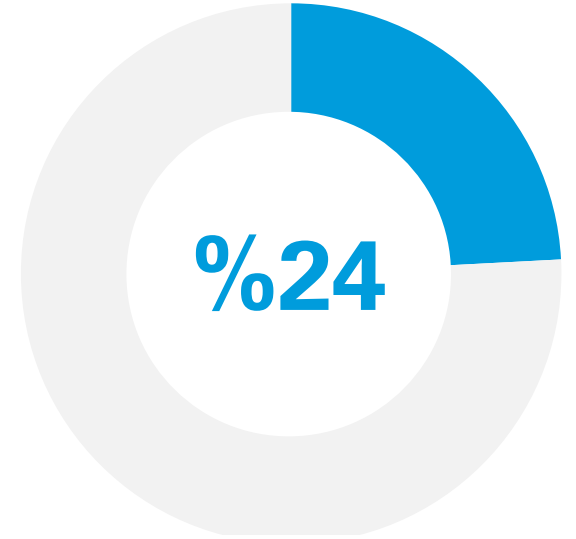
**E-posta ya da başka bir mesajlaşma platformu üzerinden hatalı ya da sahte bilgi sağlandı**



**Muhasebe kayıtlarında hatalı ya da sahte bilgiler yaratıldı**



**Şirketin bilgisayar sistemlerine erişim izinleri suistimal edildi**



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

# Suistimallerden Çıkarılan Dersler ve Yol Haritası

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

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

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

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

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

# İletişim:



## Oytun Önder

KPMG Türkiye,  
Danışmanlık Bölümü  
Şirket Ortağı,  
oonder@kpmg.com

## Detaylı bilgi için:

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

## 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

Folkart Towers Adalet Mah.  
Manas Bulvarı No:39 B Kule Kat:  
35 Bayraklı 35530 İzmir  
T : +90 232 464 2045

## Bursa

Odunluk Mahallesi, Liman  
Caddesi, Efe Towers, No:11/B,  
9-10 Nilüfer Bursa, 16225  
T: +90 224 503 80 00

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](http://kpmgvergi.com)



© 2024 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

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 adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.