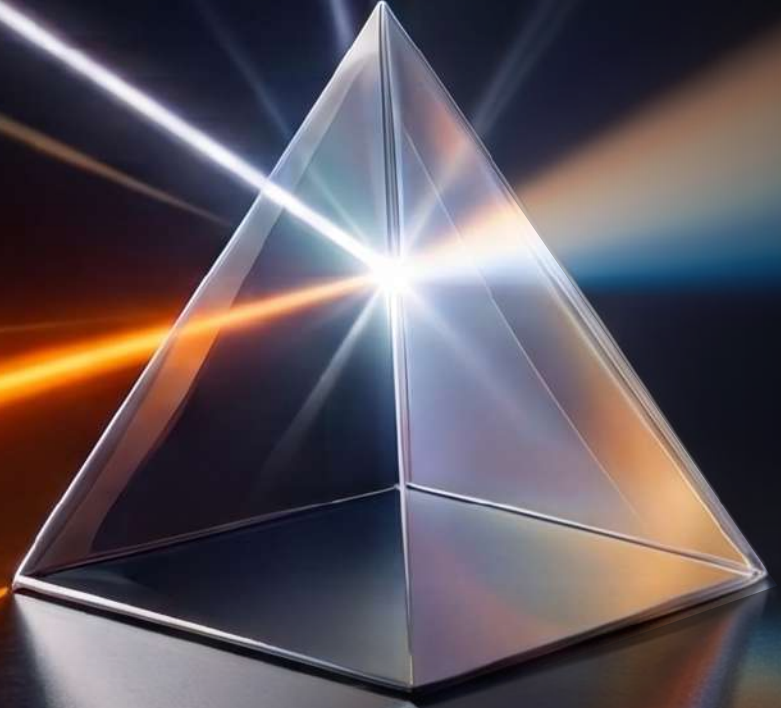


# İŞ DÜNYASINDA SUİSTİMAL ALGISI

ARAŞTIRMASI 2026



# GÖRÜNMEYENİ GÖRÜNÜR KILMAK

Prizma renkleri yaratmaz; beyaz ışığın içinde zaten var olan renkleri görünür kılar. Bu araştırma da iş dünyasında suistimal riskine ilişkin ilk bakışta homojen görünen tabloyu; farklı katılımcı gruplarının algı ve deneyimlerinden geçirerek ayrıştırıyor. Böylece görünmeyen farklılıklar, algı boşlukları ve risk sinyalleri görünür hale geliyor. Çünkü suistimalle mücadelede gördüklerimiz kadar göremediklerimiz de önemli.

# İÇİNDEKİLER

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Önsöz                                                          | 04 |
| Yönetici Özeti                                                 | 06 |
| Katılımcı Profili                                              | 08 |
| 01. Ekonomik Faktörler ve Suistimal Riski                      | 12 |
| 02. Dijitalleşme, Teknoloji ve Suistimal Riski                 | 16 |
| 03. İnsan Kaynakları ve İşe Alım Dinamikleri                   | 20 |
| 04. Etik Kültür ve Kurumsal Uygulamalar                        | 22 |
| 05. Suistimal Algısı ve Deneyimi                               | 32 |
| 06 Farklı Profiller, Farklı Perspektifler                      | 48 |
| Genel Değerlendirme ve Sonuç                                   | 54 |
| Farkındalıktan Uygulamaya Geçiş:<br>Kurumlar için Yol Haritası | 56 |
| Metodoloji                                                     | 58 |

## Fikret Sebilcioğlu

Kurucu & CEO, Cerebra

fikretsebilcioğlu@cerebra.com.tr



Suistimallerin kurumlara verdiği zarar, finansal kayıpların çok ötesine geçerek güveni, etik kültürü, çalışan bağlılığını ve nihayetinde kurumların sürdürülebilirliğini etkileyebiliyor. Yürüttüğümüz soruşturmalarda defalarca karşılaştığımız bir gerçek ise suistimalle mücadelede gördüklerimiz kadar göremediklerimizin de önemli olduğu.

Çünkü çalışan suistimalleri doğası gereği gizleme ve aldatma üzerine kuruludur. Tespit edilen vakalar dahi her zaman yaşananların tüm boyutlarını yansıtmayabilir. Bu nedenle suistimali anlamak, vakalara değil, kurumların içinde görünmeyen veya yeterince konuşulmayan risklere de bakmayı gerektirir.

Cerebra olarak, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz ve FutureBright Group tarafından yürütülen “İş Dünyasında Suistimal Algısı Araştırması 2026” bu düşünceden doğdu.

Araştırmayla, farklı sektörlerde, kurum büyüklüklerinde, yönetim kademelerinde ve fonksiyonlarda görev yapan profesyonellerin kurum içi suistimal riskine ilişkin algı ve deneyimlerini ve mevcut kurumsal uygulamalara yönelik değerlendirmelerini anlamayı amaçladık.

Araştırmanın ortaya koyduğu tablo net bir noktaya işaret ediyor: Suistimalle mücadelede farkındalık gerekli, ancak tek başına yeterli değil; asıl ihtiyaç “**farkındalıktan uygulamaya geçiş**”. Bu nedenle hedef, kuralların kâğıt üzerinde kalmadığı, etik liderliğin günlük kararlara yansıdığı, insanların endişelerini güvenle dile getirebildiği ve yönetimin bu bildirimleri şeffaflık ve hesap verebilirlik içinde ele aldığı kurumlar inşa etmek olmalıdır. Bu da farkındalığın kurumun her kademesinde güven yaratan, görünür ve tutarlı kurumsal uygulamalara dönüştürülmesiyle mümkün olabilir.

Bu çalışmanın, kurumların Türkiye’ye özgü suistimal risklerini daha iyi değerlendirmelerine ve geliştirilmesi gereken alanları görmelerine katkı sağlamasını; aynı zamanda iş dünyasında suistimal risklerinin daha açık konuşulmasına ve riskler henüz görünür hale gelmeden mücadele yöntemlerinin tartışılmasına zemin hazırlamasını umuyoruz.

Bu araştırmaya katkı sağlayan Cerebra ekibine, değerli iş birlikleri için TEİD ve FutureBright Group’a ve en önemlisi, görüş ve deneyimlerini bizimle paylaşarak araştırmaya değer katan tüm katılımcılarımıza içtenlikle teşekkür ediyorum.

2010 yılında kurulan Etik ve İtibar Derneği (TEİD) olarak, iş etiği, uyum ve dürüst iş yapma kültürünün kurumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi için çalışıyoruz. Bu doğrultuda etik ve uyum alanında veriye dayalı çalışmalar üreterek üyelerimiz ve paydaşlarımızla bilgi paylaşmak, en önemli hedeflerimizden biridir.

Suistimalle mücadelenin başarısı yalnızca kurulan sistemlerin niteliğine değil; çalışanların ve yöneticilerin bu konuyu nasıl algıladığına, riski nerede gördüğüne, kurumuna ne ölçüde güvendiğine ve bir usulsüzlükle karşılaştığında sesini yükseltebildiğine de bağlıdır. Etik kültür tam da bu algı zemininde şekillenir. Bu nedenle suistimal algısını

ölçmek, kurumların kendi gerçeklerini görmeleri açısından politikalar ve prosedürler kadar belirleyici bir bilgi alanıdır.

Bu ihtiyaçtan hareketle Cerebra iş birliğiyle geliştirilen ve FutureBright Group tarafından yürütülen “İş Dünyasında Suistimal Algısı Araştırması 2026”, 1.066 yönetici ve profesyonelin deneyim ve değerlendirmelerini bir araya getiriyor. Katılımcıların sektör, kurum ölçeği ve sorumluluk düzeyi bakımından gösterdiği çeşitlilik, iş dünyasında suistimalin nasıl algılandığını ve mevcut mücadele mekanizmalarına ne ölçüde güvenildiğini karşılaştırmalı biçimde değerlendirmemize olanak tanıyor.

Bu raporun kurumların mevcut uygulamalarını gözden geçirmelerine, gelişim alanlarını daha net tanımlamalarına ve suistimalle mücadelede reaktif yaklaşımların ötesine geçerek önleyici ve kültür odaklı mekanizmalar geliştirmelerine katkı sağlamasını diliyoruz.

Araştırmanın hayata geçirilmesine sundukları değerli katkılar dolayısıyla Cerebra’ya ve FutureBright Group’a; görüş ve deneyimlerini paylaşarak çalışmaya katkıda bulunan tüm yönetici ve profesyonellere teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,  
**Etik ve İtibar Derneği**

# YÖNETİCİ ÖZETİ

## 01

**Ekonomik baskı, suistimal riskine ilişkin algıyı yükseltiyor.**

Katılımcıların %63'ü mevcut ekonomik koşulların kurumlarındaki suistimal riskini artırdığını düşünürken, bu oran önümüzdeki 12 aya ilişkin beklentide %69'a yükseliyor. Özellikle gelir adaletsizliği ve "hak görme" algısı ile yüksek enflasyon ve alım gücü kaybı öne çıkıyor. Bulgular, ekonomik baskının katılımcılar tarafından yalnızca dışsal bir ekonomik sorun olarak değil, çalışan davranışlarını ve kurum içi suistimal riskini etkileyebilecek bir unsur olarak görüldüğüne işaret ediyor.

## 02

**Suistimalin gerçekleşme olasılığı kayda değer düzeyde algılanıyor.**

Her on katılımcıdan dördü, kurumlarında suistimal gerçekleşme olasılığını yüksek veya çok yüksek görüyor. Katılımcıların değerlendirmeleri bir bütün olarak ele alındığında; yolsuzluk ve çıkar çatışması öne çıkan suistimal alanları olurken, bireysel ve finansal baskılar riski besleyen önemli unsurlar arasında görülüyor. Suistimalin olası sonuçları ise yalnızca finansal kayıplarla sınırlı değerlendirilmiyor; itibar, güven ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkiler de öne çıkıyor. Bu tablo, suistimalin katılımcılar tarafından finansal, itibari ve kurumsal güven boyutları bulunan çok yönlü bir risk olarak değerlendirildiğine işaret ediyor.

## 03

**Etik konusunda farkındalık yüksek; ancak etik ilkelerin günlük uygulamaya yansımaları konusunda soru işaretleri var.**

Katılımcıların yaklaşık yarısı etik ilkelerin karar alma süreçlerinde ve performans baskısı altında esnetilebildiğini düşünürken, yaklaşık üçte biri etik kuralların uygulamaya ne ölçüde yansıdığı konusunda net bir güvene sahip değil. Her 4 katılımcıdan biri, üst yönetimin etik davranış konusunda örnek olduğuna ilişkin olumlu görüş bildirmiyor. Bu tablo, etik kuralların varlığından çok, bunların yönetim kararlarına ve günlük işleyişe ne ölçüde yansıdığının kritik olduğunu gösteriyor.

## 04

**Üst yönetimin etik kültüre ilişkin olumlu değerlendirmesi, orta kademede aynı ölçüde karşılık bulmuyor.**

Üst yönetimin etik liderliğine ilişkin olumlu değerlendirme üst yönetimde %82 iken orta kademede %63'e; etik ihlallerin eşit ele alındığına ilişkin olumlu değerlendirme ise %74'ten %56'ya geriliyor. Benzer farklılıklar yaptırımlar ve misillemeye karşı koruma konusunda da görülüyor. Bulgular, üst yönetimin tasarladığı veya var olduğuna inandığı etik kültür ile bunun kurumun diğer kademelerinde nasıl deneyimlendiği arasında önemli bir algı farkı bulunduğuna işaret ediyor.

## 05

**Bildirim niyeti yüksek; ancak kuruma ve bildirim mekanizmalarına duyulan güven aynı ölçüde güçlü değil.**

Katılımcıların %95'i bir etik ihlal veya suistimali bildireceğini ifade ederken, gerçekten suistimale tanık olanların yalnızca %55'i resmi bildirim kanallarını kullanmış. Yönetimin aksiyon almayacağı düşüncesi, misilleme korkusu ve gizlilik endişesi başlıca tereddüt nedenleri olarak öne çıkıyor. Dolayısıyla kritik konu yalnızca bir bildirim kanalının bulunması değil; çalışanların güvenle konuşabileceklerine, korunacaklarına ve bildirimlerinin sonuç doğuracağına inanmaları.

## 06

**Kontrollerin önemine ilişkin farkındalık yüksek; ancak bunun kurumsal uygulamalara yansımada önemli açıklar görülüyor.**

Güçlü iç kontroller %43 ile en etkili önleme yöntemi olarak görülürken, tespitte ihbar (%41) ve iç denetim (%32) öne çıkıyor. Katılımcıların %88'i çıkar çatışması bildirimini etkili görmesine rağmen yalnızca %29'u kurumlarında düzenli beyan alındığını belirtiyor. Teknolojide de benzer bir fark var: %87 veri analitiğini suistimal tespitinde önemli görürken, veri analitiğinin en etkili tespit yöntemi olarak belirtilme oranı yalnızca %9. Etik eğitimlerinde de süreklilik ve etkinlik açısından gelişim alanları bulunuyor.

# KATILIMCI PROFİLİ



43.3

Ortalama Yaş



1.066

Katılımcı Sayısı

12+

Sektör

10+

Farklı Yönetim Kademesi



13+

Departman

Araştırma, farklı sektör, fonksiyon, pozisyon, yaş grubu, cinsiyet ve şirket büyüklüklerinden gelen çeşitlendirilmiş bir katılımcı profiline dayanmaktadır. Katılımcılar, farklı iş modelleri ve risk profillerine sahip sektörlerin yanı sıra, kurumların yönetim, risk, kontrol ve operasyon süreçlerinde görev yapan farklı fonksiyon ve yönetim kademelerini temsil etmektedir. Bu çeşitlilik, sistematik riskine ilişkin algı ve deneyimlerin geniş bir perspektiften değerlendirilmesine ve farklı kurumsal yapılar ile demografik gruplar arasındaki olası ayrışmaların karşılaştırılmasına imkân vermektedir.



%52 Erkek



%46 Kadın



%2 Beyan edilmedi

**Grafikte yer alan pozisyon grupları aşağıdaki görev ve unvanları kapsamaktadır:**

#### Üst yönetim

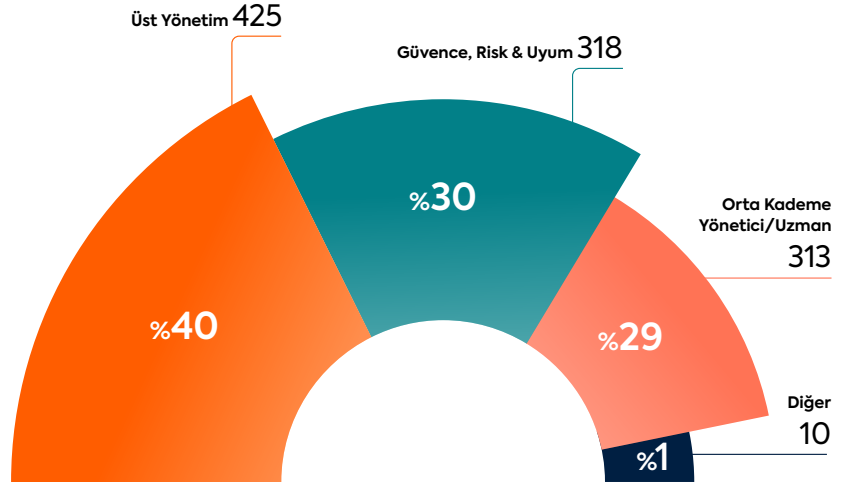
Yönetim kurulu başkanı / üyesi,  
kurucu, CEO / genel müdür,  
genel müdür yardımcısı / başkan  
yardımcısı / direktör, C-level  
yönetici

#### Güvence, risk & uyum

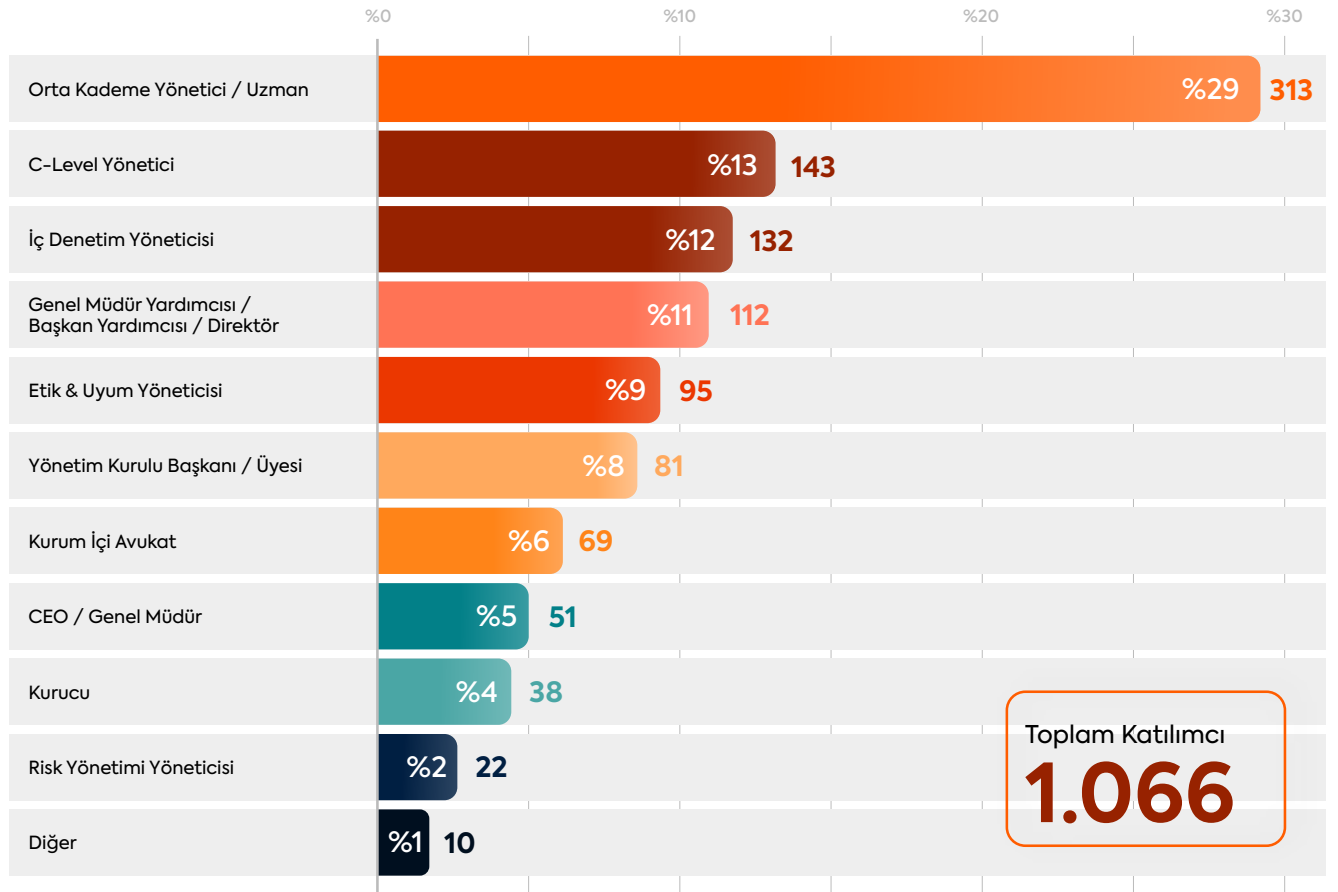
İç denetim yöneticisi, etik & uyum  
yöneticisi, risk yönetimi yöneticisi,  
kurum içi avukat

#### Orta kademe yönetici / uzman

Orta kademe yönetici / uzman

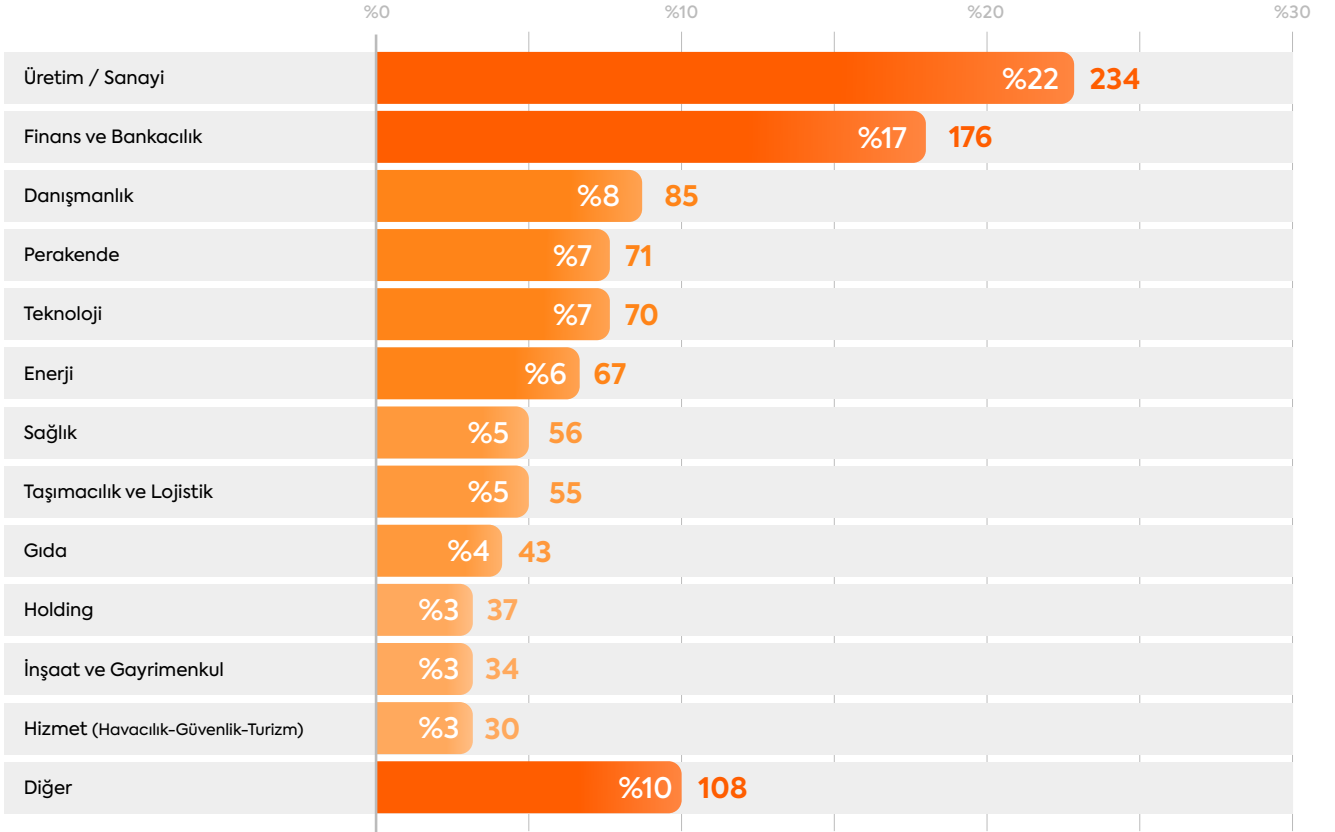


### Katılımcıların Pozisyonlara Göre Dağılımı



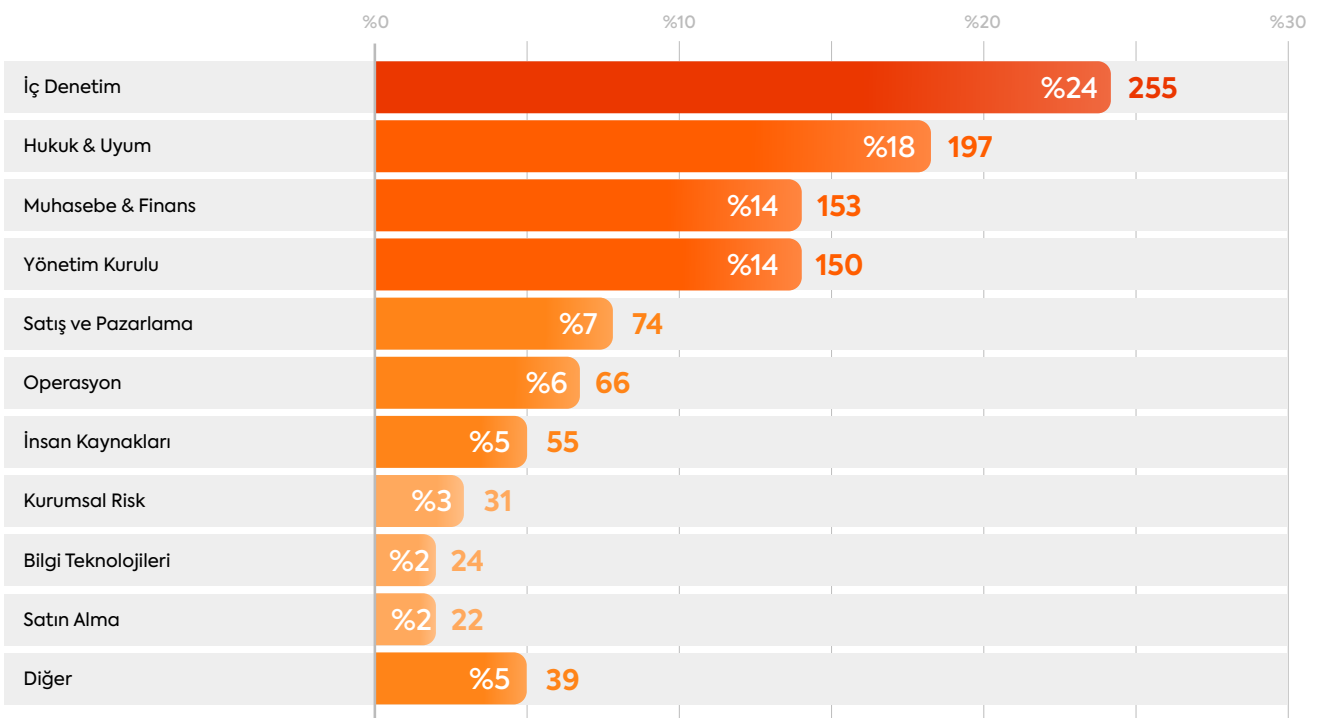
Araştırmaya yönetim kurulundan orta kademe yönetici ve uzmanlara kadar farklı yönetim kademelerinden katılım sağlanmıştır. Bu çeşitlilik, suistimal ve etik konularına ilişkin algı ve deneyimlerin kurumun farklı seviyelerinden yansıtılmasına ve kademeler arasındaki farklılıkların değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır.

## Katılımcıların Sektör Dağılımı

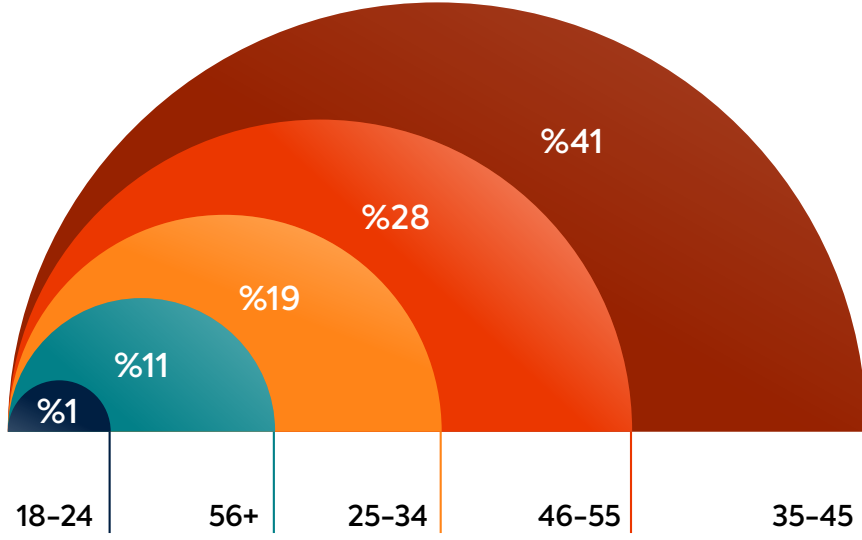


Araştırma, farklı sektörlerden geniş bir katılımcı profiline sahiptir. Üretim/Sanayi (%22) ve Finans ve Bankacılık (%17) en yüksek katılıma sahip sektörler olurken; danışmanlık, perakende, teknoloji, enerji, sağlık ve lojistik gibi farklı sektörlerin temsili, araştırmanın iş dünyasının çeşitli alanlarından görüşleri yansıtmasına katkı sağlamaktadır.

## Katılımcıların Departman Dağılımı



## Katılımcıların Yaş Dağılımı



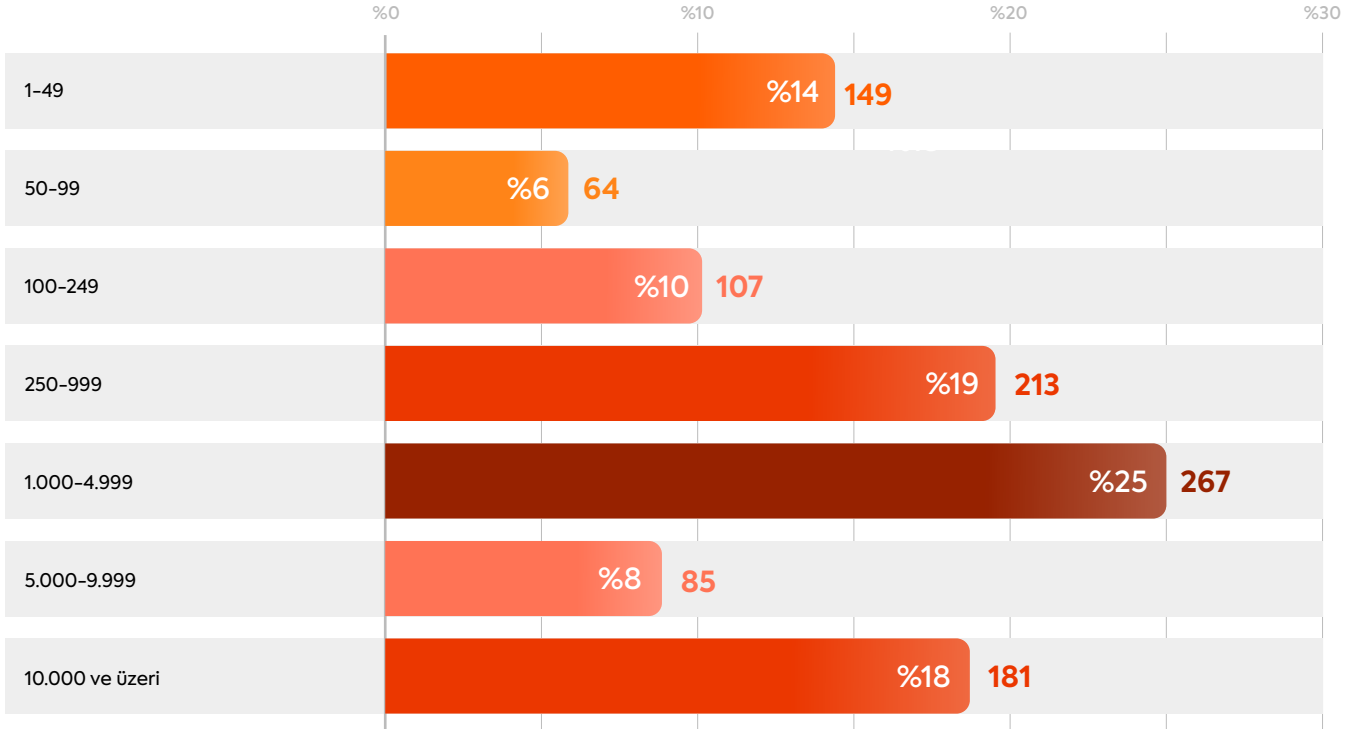
Katılımcıların yaş dağılımı, araştırmanın farklı deneyim ve kıdem düzeylerinden görüşleri yansıttığını göstermektedir. Katılımcıların ortalama yaşı 43,3 olup, en geniş grubu 35–45 yaş aralığındaki katılımcılar (%41) oluştururken, 46–55 yaş grubu da %28 ile önemli bir paya sahiptir.

# 43.3

Ortalama Yaş



## Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Büyüklüğüne Göre Dağılımı



Katılımcıların farklı çalışan sayılarına sahip kurumlarda görev yapması, araştırmanın farklı ölçeklerdeki şirketlerin deneyim ve algılarını yansıtmaya katkı sağlamaktadır. Şirket ölçeğinin önemli göstergelerinden biri olan çalışan sayısındaki bu çeşitlilik, suistimal ve etik risklerinin farklı büyüklükteki kurumlarda nasıl algılandığına ilişkin geniş bir perspektif sunmaktadır.

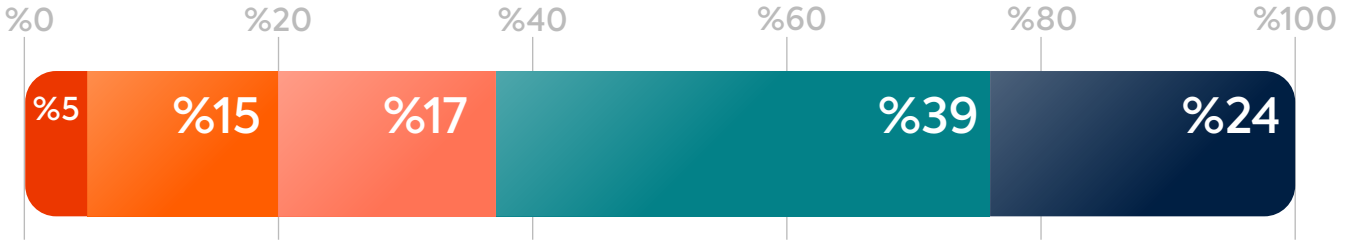
# EKONOMİK FAKTÖRLER VE SUİSTİMAL RİSKİ

Ekonomik koşullar, çalışanlar ve kurumlar üzerinde yarattığı finansal baskılar nedeniyle suistimal riskini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Yüksek enflasyon, alım gücü kaybı, ücret baskısı, işten çıkarmalar ve gerileyen kâr marjları hem bireysel motivasyonları hem de kurumların kontrol ortamını etkileyebilir.

Araştırmada bunu daha iyi anlamak amacıyla; ekonomik koşulların suistimal riskine etkisine ilişkin algının yanı sıra, yüksek enflasyon ve alım gücü kaybı, gelir dağılımı adaletsizliği ve “hak görme” algısı, ücretlerin yetersizliği, işten çıkarmalar ve bütçe baskıları gibi ekonomik faktörlerin katılımcılar tarafından nasıl değerlendirildiği incelenmiştir.

# Her 10 Katılımcıdan 7'si Ekonomik Koşulların Suistimal Riskini Artırmasını Bekliyor

Katılımcılara, “Ekonomik kriz dönemleri, yüksek enflasyon ve hayat pahalılığı, çalıştığım şirkette suistimal riskini artırır” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



Katılımcılara, “Önümüzdeki 12 ayda ekonomik koşulların suistimal riskini artıracağını düşünüyorum” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



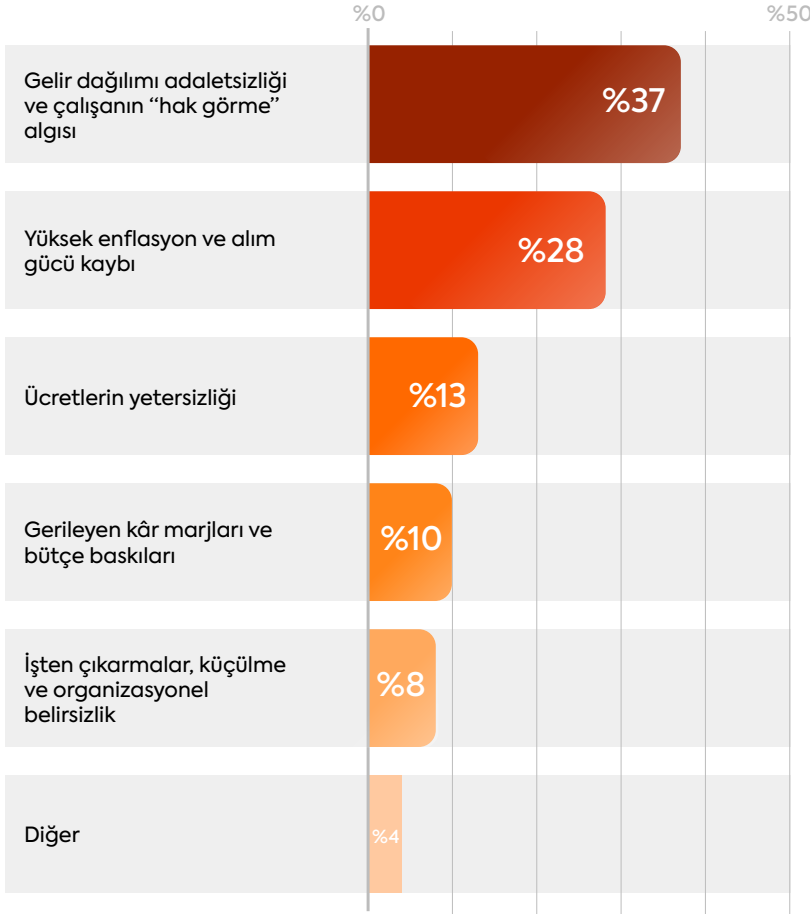
Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Ne katılıyorum ne katılmıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

Katılımcıların %63'ü, mevcut ekonomik kriz ve enflasyonun kurumlarındaki suistimal riskini artırdığını düşünüyor. Geleceğe ilişkin beklenti ise daha karamsar: Bu oran önümüzdeki 12 ay için %69'a yükseliyor. Bulgular, ekonomik koşullar ile suistimal riski arasında güçlü bir bağ kurulduğunu ve bu baskının önümüzdeki dönemde daha da artmasının beklendiğini gösteriyor. Ekonomik kriz yalnızca kurumların dışında gelişen bir makroekonomik sorun olarak değil; finansal baskıyı ve kurum içi davranışları etkileyerek suistimal riskini besleyebilecek büyüyen bir tehdit olarak görülüyor.

**Katılımcıların %69'u, ekonomik koşulların önümüzdeki 12 ayda suistimal riskini daha da artıracağını düşünüyor.**

# Suistimal Riskinde Enflasyondan Önce Adaletsizlik Hissi Konuşuluyor

Katılımcılara, şirketlerinde suistimal risklerinin artmasında en etkili olduğunu düşündükleri ekonomik faktörlerin neler olduğunu sorduk.



**Gelir dağılımı adaletsizliği ve “hak görme” algısı ile yüksek enflasyon ve alım gücü kaybını, suistimal riskini artıran başlıca faktörler olarak görenlerin oranı: %65**

## Bireysel Ekonomik Baskı İlk İki Sırada

Gelir dağılımı adaletsizliği ve “hak görme” algısı (%37) ile yüksek enflasyon ve alım gücü kaybı (%28) birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların %65’i suistimal riskini öncelikle çalışanların yaşadığı veya algıladığı ekonomik baskılarla ilişkilendiriyor.

## “Haksızlığa Uğradım” Algısı, Ücret Yetersizliğinden Daha Güçlü

Ücretlerin yetersizliği %13 ile üçüncü sırada kalıyor. Bulgular, suistimal riskinin yalnızca gelirin mutlak düzeyinden değil, çalışanın kendi durumunu ne kadar adil veya adaletsiz algıladığından da güçlü biçimde etkilenebileceğine işaret ediyor.

## Kurumsal Ekonomik Sorunlar İkinci Planda

Kâr ve bütçe baskıları (%10) ile küçülme ve belirsizlik (%8), bireysel ekonomik faktörlerin gerisinde kalıyor.

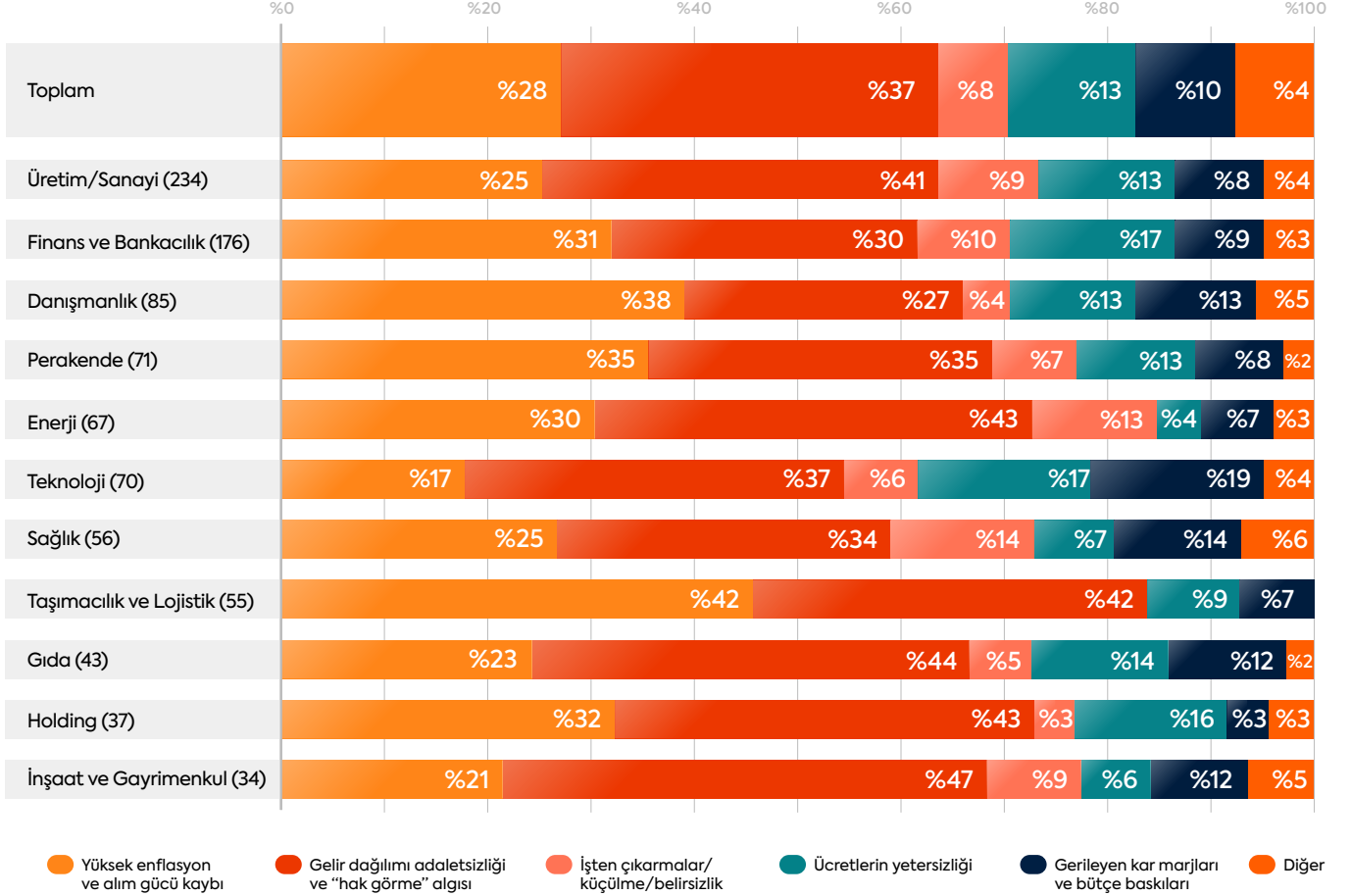
## Yönetim Kademeleri Riski

### Farklı Okuyor

İcradakilere adaletsizlik algısını, Yönetim Kurulu ve kurucular ise enflasyon ve alım gücü kaybını daha fazla öne çıkarıyor.

# Sektörler Ekonomik Baskıyı Farklı Okuyor

**Ekonomik Baskının Suistimal Riskine Etkisi**  
**Sektörlere Göre Nasıl Farklılaşıyor?**



**Not:** Grafikte, katılımcı sayısı 30 ve üzeri olan sektörler yer verilmiştir.

## Öne Çıkan Sektörler



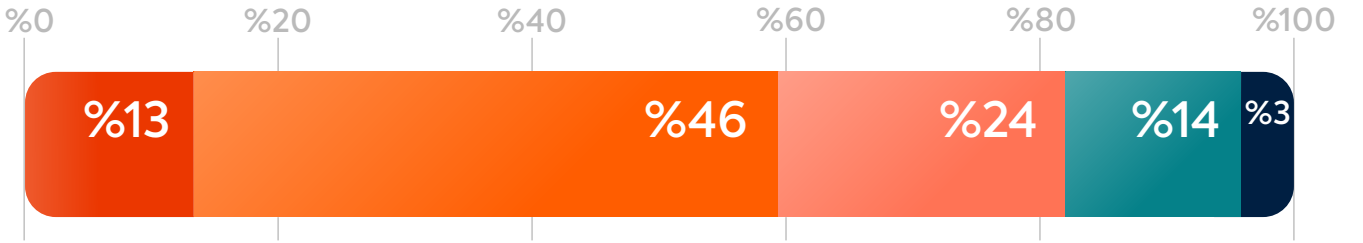
# DİJİTALLEŞME, TEKNOLOJİ VE SUİSTİMAL RİSKİ

Dijitalleşme ve teknolojinin iş süreçlerindeki artan rolü, kurumlara önemli fırsatlar sunarken suistimal risklerinin niteliğini de değiştirmektedir. Yeni teknolojiler bir yandan suistimallerin tespitini kolaylaştırırken, diğer yandan yeni risk alanları ve kontrol zafiyetleri yaratabilmektedir.

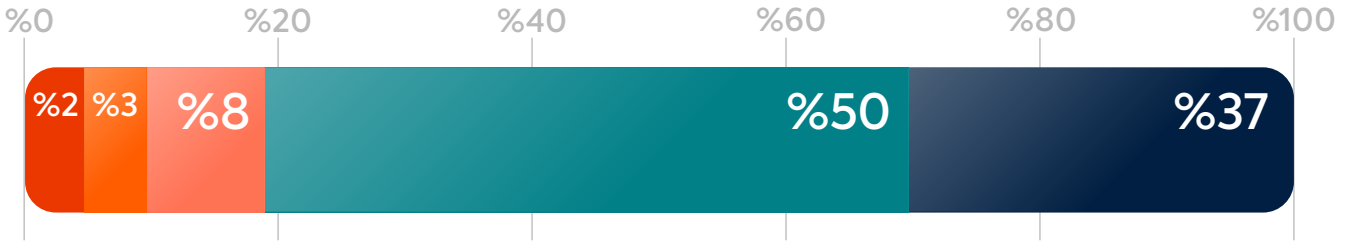
Bu çerçevede araştırmada katılımcılara; dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın suistimal riskine etkisi, veri analitiğinin suistimallerin tespitindeki rolü ile sistem erişimlerinin kötüye kullanılması, veri manipölasyonu, görevler ayrılığı eksikliği, üçüncü taraf entegrasyonları ve yapay zekâ gibi dijitalleşmeyle bağlantılı risk alanlarına ilişkin çeşitli sorular yöneltilmiş ve katılımcıların bu konulardaki algıları değerlendirilmiştir.

# Katılımcılar Teknolojiyi Yeni Bir Riskten Çok Suistimali Görünür Kılan Bir Güç Olarak Görüyor

Katılımcılara, “İş süreçlerinde dijitalleşmenin artması ve teknolojinin daha yoğun kullanılması, şirket içi suistimal riskini artırmıştır” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



Katılımcılara, “Veri analitiği uygulamaları, suistimallerin tespitinde önemli bir rol oynar” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



● Kesinlikle katılmıyorum
 ● Katılmıyorum
 ● Ne katılıyorum ne katılmıyorum
 ● Katılıyorum
 ● Kesinlikle katılıyorum

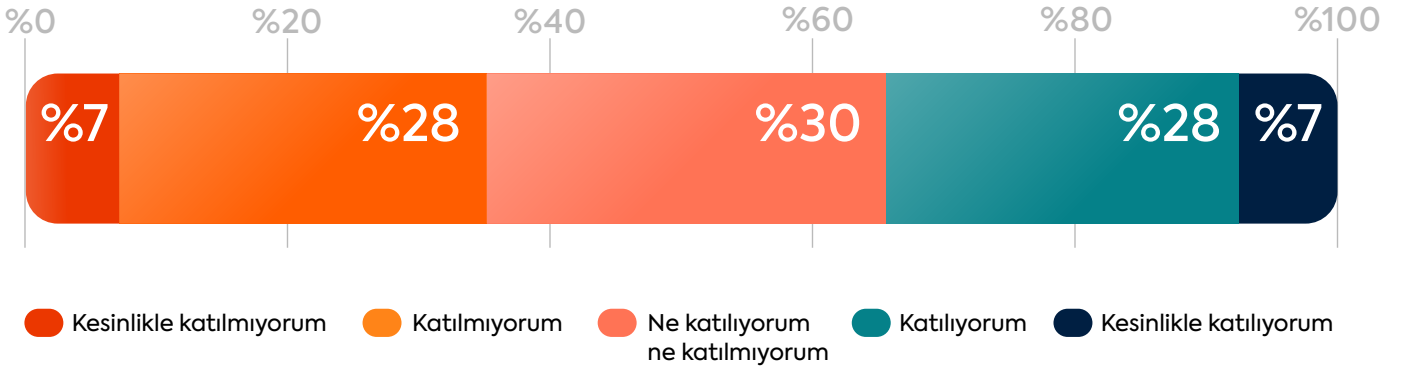
Katılımcıların yalnızca %17’si dijitalleşme ve yoğun teknoloji kullanımının artmasının şirket içi suistimal riskini artırdığını düşünüyor. Geri kalan %83 ise bu görüşe katılmıyor veya kararsız kalıyor. Bu tablo, söz konusu faktörün katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından suistimal riskini artıran belirgin bir unsur olarak görülmediğine işaret ediyor.

Katılımcıların %87’si veri analitiğinin suistimal tespitinde önemli bir rol oynadığı konusunda hemfikir; bu sonuç, veri analitiğinin dijitalleşmenin beraberinde getirdiği riskleri yönetmede ve suistimali tespit etmede güçlü bir araç olarak görüldüğüne işaret ediyor. İç Denetim profesyonellerinde veri analitiğine güven %95’e ulaşarak genel katılımcıların da üzerine çıkıyor.

**Dijitalleşme, suistimal riskini artırmaktan çok suistimali daha görünür hale getiren; tespit ve kontrol kapasitesini güçlendiren bir araç olarak görülüyor.**

# Uzaktan Çalışma Riskinde Görüşler İkiye Bölünüyor, BT Profesyonelleri Daha Kaygılı

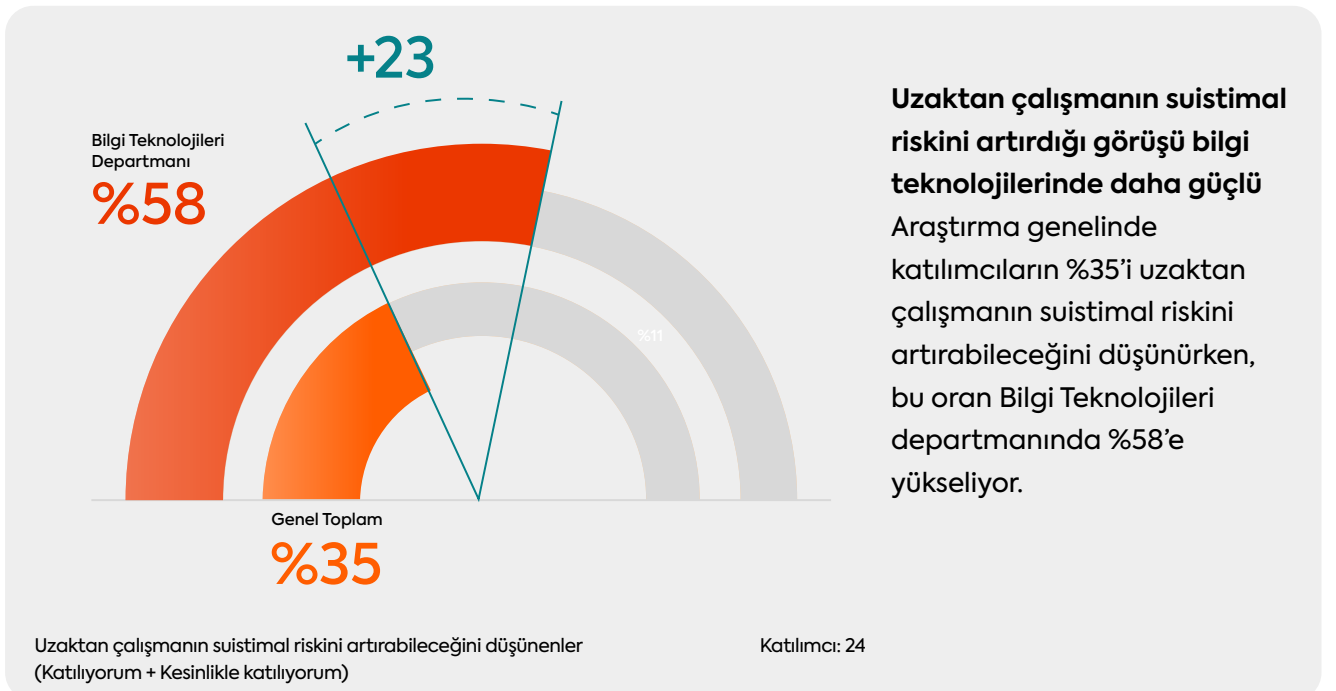
Katılımcılara, “Dijitalleşme ile birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları, sistematik risklerini artırabilmektedir” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



## Uzaktan çalışmanın sistematik riskine etkisi konusunda görüşler belirgin biçimde ayrışıyor.

Katılımcıların %35'i uzaktan çalışmanın riski artırdığını düşünüyor, %35'i bu görüşe katılmıyor; %30'u ise kararsız kalıyor. Bu dağılım, uzaktan çalışmanın sistematik riski üzerindeki etkisine ilişkin ortak bir algı oluşmadığını gösteriyor.

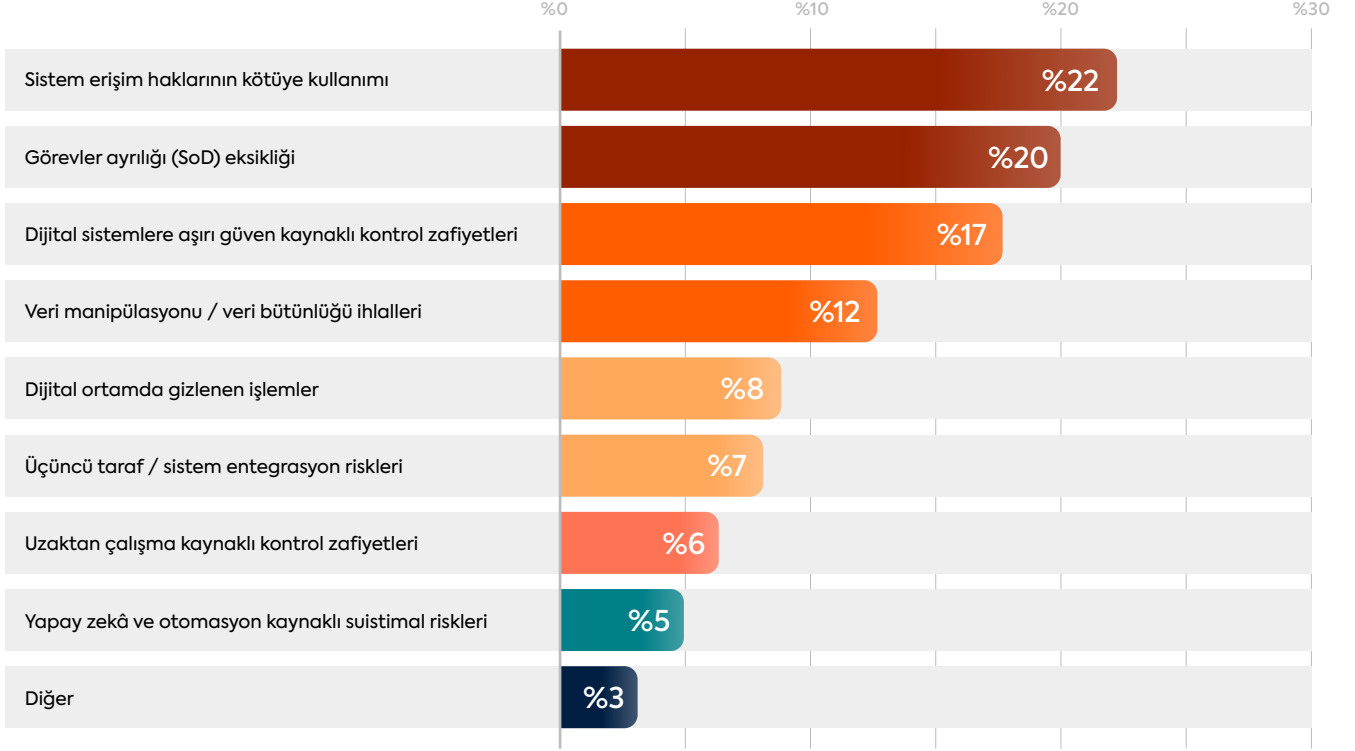
**Uzaktan çalışmanın sistematik riskini artırıp artırmadığı konusunda katılımcılar arasında belirgin bir görüş birliği bulunmuyor.**



**Uzaktan çalışmanın sistematik riskini artırdığı görüşü bilgi teknolojilerinde daha güçlü**  
Araştırma genelinde katılımcıların %35'i uzaktan çalışmanın sistematik riskini artırabileceğini düşünüyor, bu oran Bilgi Teknolojileri departmanında %58'e yükseliyor.

# Yapay Zekâdan Önce Klasik Kontrol Açıkları Öne Çıkıyor

Katılımcılara, dijitalleşme kapsamında şirketleri açısından en kritik gördükleri risk alanlarını belirtmelerini istedik.



## Temel kontrol açıkları zirvede

Katılımcılar, sistem erişim haklarının kötüye kullanımını (%22) ve görevler ayrılığı eksikliğini (%20) en önemli riskler olarak görüyor. Bu değerlendirme, dijitalleşmede suistimal riskinin teknolojinin kendisinden çok, teknolojinin nasıl yetkilendirildiği, kullanıldığı ve kontrol edildiğiyle ilişkilendirildiğine işaret ediyor.

## Teknolojiye aşırı güven

Dijital sistemlere aşırı güven duyulması (%17) üçüncü sırada yer alıyor. Bu sonuç, teknolojik altyapıya gereğinden fazla güvenilmesinin suistimal riski açısından dikkate alınması gereken bir alan olduğuna işaret ediyor.

## Yeni nesil teknoloji ve çalışma modeli riskleri geri planda

Yapay zekâ (%5) ve uzaktan çalışma (%6) gibi popüler başlıkların alt sıralarda kalması, sahadaki temel kaygının yeni teknolojilerden çok klasik yetki ve kontrol açıklarında yoğunlaştığına işaret ediyor.

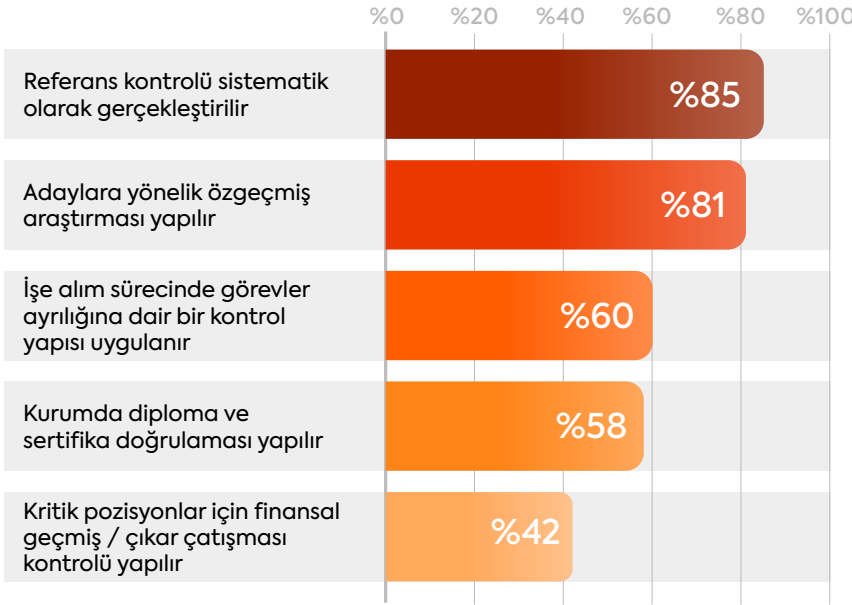
# İNSAN KAYNAKLARI VE İŞE ALIM DİNAMİKLERİ

İnsan kaynakları ve işe alım süreçleri, kurumların suistimal riskini daha çalışan kuruma katılmadan önce yönetmeye başladığı kritik alanlardan biridir. Etkin bir işe alım süreci, adayların yalnızca yetkinliklerinin değil, geçmişleri ve olası risk göstergelerinin de uygun kontrollerle değerlendirilmesini gerektirir.

Bu çerçevede araştırmada; geçmiş kontrolü, referans doğrulaması, çıkar çatışmalarının tespiti ve adaylara ilişkin olası suistimal risklerinin değerlendirilmesi gibi temel işe alım uygulamaları konusunda katılımcıların kendi kurumlarına ilişkin deneyim ve gözlemleri değerlendirilmiştir.

# İşe Alımda Referans ve CV Kontrolleri Güçlü; Çıkar Çatışması Kontrolleri Daha Sınırlı

Katılımcılara, işe alım süreçlerinde adaylara ilişkin olası suistimal risklerini dikkate alan kontrol ve uygulamalar hakkında çeşitli ifadeler verdik ve bu ifadelere ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



**İşe alım süreçlerinde referans kontrolü %85, özgeçmiş araştırması %81 oranında yapılırken, kritik pozisyonlarda finansal geçmiş ve çıkar çatışması kontrollerinin oranı yalnızca %42’de kalıyor.**

Okuma ve karşılaştırma kolaylığı sağlamak amacıyla grafikte yalnızca olumlu yanıtların toplamı (“Katılıyorum” + “Kesinlikle katılıyorum”) sunulmuştur. Bu bölüm yalnızca İnsan Kaynakları pozisyonundaki katılımcılar tarafından yanıtlanmış olup, sonuçlar 53 katılımcının değerlendirmelerini yansıtmaktadır.

## Referans ve özgeçmiş kontrolleri güçlü

Sistematik referans kontrolü (%85) ve adaylara yönelik özgeçmiş araştırması (%81), işe alım sürecinde en yaygın uygulamalar olarak öne çıkıyor.

## Diploma ve sertifika doğrulaması sınırlı

Temel bir işe alım kontrolü olmasına rağmen diploma ve sertifika doğrulamasının %58 düzeyinde kalması dikkat çekiyor.

## Görevler ayrılığında gelişim alanı

İşe alım sürecinde görevler ayrılığı kontrolünün %60’ta kalması, sürecin bağımsız kontrol ve onay mekanizmaları açısından güçlendirilebileceğine işaret ediyor.

## Kritik pozisyonlarda en belirgin gelişim alanı

Finansal geçmiş ve çıkar çatışması kontrollerinin %42 ile son sırada yer alması, özellikle yüksek riskli pozisyonlarda önemli bir gelişim alanına işaret ediyor. İnsan kaynakları yöneticilerinin %30’unun uygulamanın varlığı konusunda kararsız olması ise, bu kontrollerin kurumsallaşma ve sistematik uygulanma düzeyindeki belirsizliği ortaya koyuyor.

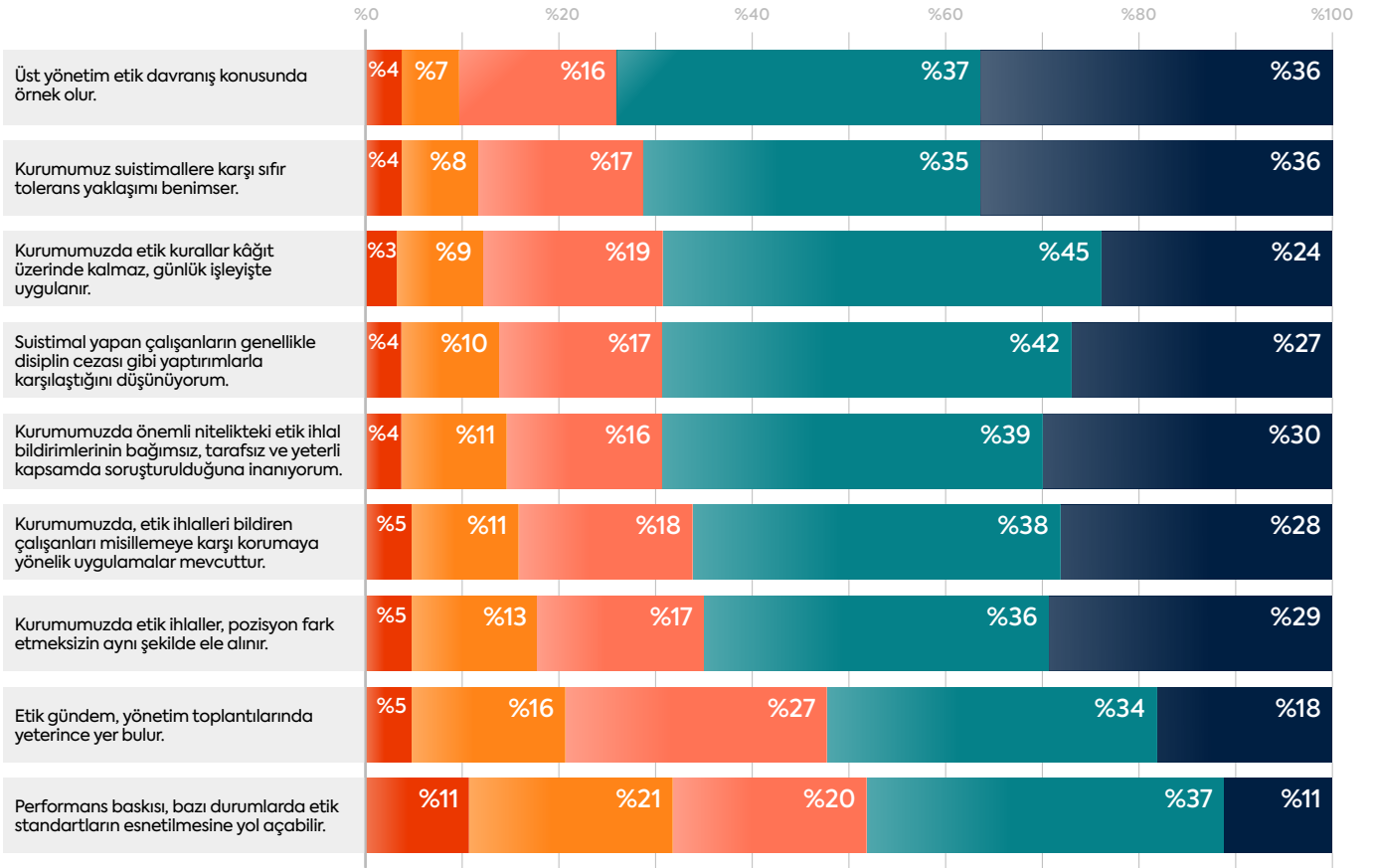
# ETİK KÜLTÜR VE KURUMSAL UYGULAMALAR

Etik kültür, suistimal riskinin önlenmesinde önemli kurumsal unsurlardan biridir. Etkinliği ise etik kuralların varlığından çok, bu ilkelerin yönetimin tutumuna, karar alma süreçlerine ve günlük işleyişe ne ölçüde yansıdığıyla belirlenir.

Etik kültürün kurumlardaki işleyişini ortaya koymak amacıyla araştırmada; katılımcılardan üst yönetimin etik liderliği, sıfır tolerans yaklaşımı, misillemeye karşı koruma, etik ihlallerin eşit şekilde ele alınması, yaptırımların uygulanması ve soruşturmaların bağımsızlığı gibi temel unsurları kendi kurumlarındaki uygulama ve gözlemleri doğrultusunda değerlendirmeleri istenmiştir.

# Her İki Katılımcıdan Biri, Hedef Baskısı Arttığında Etik İlkelerin Esnetilebileceğini Düşünüyor

Katılımcılara, etik kültür ve kurumsal uygulamalara ilişkin çeşitli ifadeler yönelttik ve her bir ifadeye kendi kurumlarına ilişkin gözlemleri çerçevesinde ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



● Kesinlikle katılmıyorum
 ● Katılmıyorum
 ● Ne katılıyorum ne katılmıyorum
 ● Katılıyorum
 ● Kesinlikle katılıyorum



**Her 2 katılımcıdan biri,** etik ilkelerin karar alma süreçlerinde ve performans baskısı altında esnetilebildiğini düşünüyor.



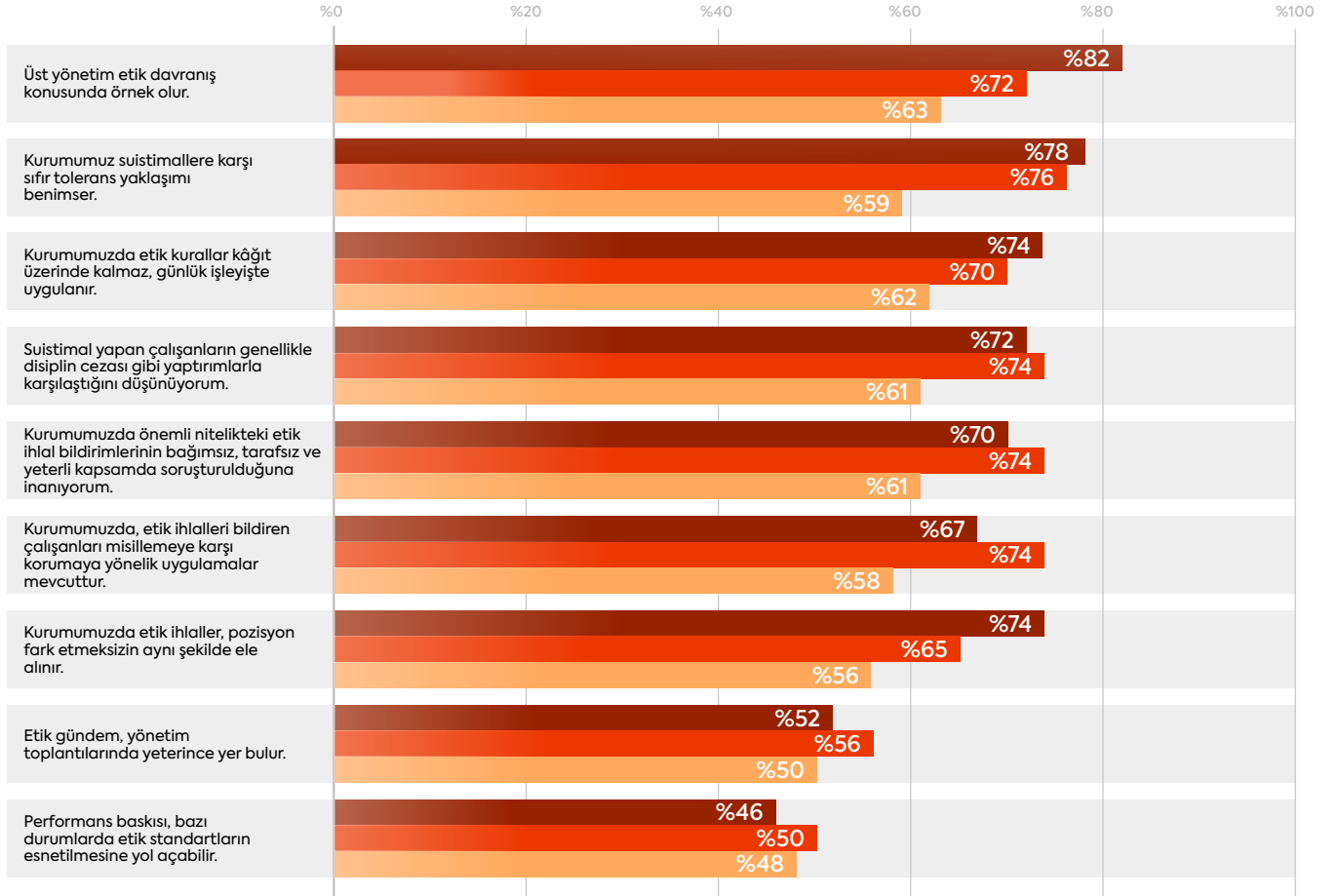
**Her 4 katılımcıdan biri,** üst yönetimin etik davranış konusunda örnek olduğuna ilişkin olumlu görüş bildirmiyor.



**Yaklaşık her 3 katılımcıdan biri,** etik kuralların uygulamaya ne ölçüde yansıdığı konusunda net bir güvene sahip değil.

# Üst Yönetimin Gördüğü Etik Şirketle, Orta Kademenin Yaşadığı Şirket Aynı Değil

Etik kültür ve kurumsal uygulamaların yönetim kademelerine göre değerlendirilmesi



- Üst Yönetim (425)
- Güvence, Risk & Uyum (318)
- Orta Kademe Yönetici / Uzman (313)

**Not:** Grup sonuçları, pozisyon bazındaki katılımcı sayıları dikkate alınarak ağırlıklandırılmıştır; oranlar, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” yanıtlarının toplamını göstermektedir.

**Her 2 katılımcıdan biri;** etik gündemin yönetim toplantılarında yeterince yer bulmadığını düşünüyor.

**Her 10 orta kademe yönetici ve uzmandan 4’ü;** bildirimde bulunan çalışanların misillemeye karşı korunduğuna güvenmiyor ya da bu konuda çekimser kalıyor.

**Etik ihlallerin pozisyon fark etmeksizin eşit ele alındığı algısı,** üst yönetimde %74, güvence, risk ve uyum fonksiyonlarında %65, orta kademedede ise %56 seviyesinde.

# Etik Kültür Algısına İlişkin Öne Çıkan Değerlendirmeler

## Etik gündem ve performans baskısında ortak bir zafiyet algısı var



Etik gündemin yönetim toplantılarındaki yeri ve performans baskısı altında etik standartların korunması, tüm grupların daha düşük değerlendirdiği alanlar olarak öne çıkıyor. Gruplar arasındaki görüşlerin bu noktalarda birbirine yaklaşması, söz konusu zayıflıkların kurum genelinde benzer şekilde hissedildiğine işaret ediyor.

**Etik liderlik algısı  
üst yönetimden  
orta kademeye inerken  
19 puan kaybediyor**



Pozisyon bazlı karşılaştırma, üst yönetimin etik kültür ve suistimale mücadele uygulamalarını daha olumlu değerlendirdiğini, ancak bu algının diğer kademelerde aynı güçte karşılık bulmadığını gösteriyor. Bu ayrışma, yönetim kademeleri arasında belirgin bir algı farklılığına işaret ediyor.

## Etik kültüre ilişkin algı, orta kademede zayıflıyor

Etik kuralların günlük işleyişte uygulandığına ilişkin olumlu görüş üst yönetimde %74'ten orta kademede %62'ye, üst yönetimin etik liderliğine ilişkin görüş ise %82'den %63'e geriliyor. Özellikle etik liderlikteki 19 puanlık fark, üst yönetimin etik kültür algısının orta kademelerde aynı güçte karşılık bulmadığını gösteriyor.

## Etik kuralların eşit uygulandığına ilişkin algı, yönetim kademeleri arasında farklılaşıyor

Etik ihlallerin pozisyonundan bağımsız ve eşit ele alındığını düşünenlerin oranı üst yönetimde %74 iken orta kademede %56'ya düşüyor. 18 puanlık fark, kuralların herkese eşit uygulandığına ilişkin algıda önemli bir ayrışmaya işaret ediyor.



## Güvence, risk & uyum fonksiyonlarının olumlu değerlendirmeleri orta kademede aynı ölçüde karşılık bulmuyor

Güvence, risk & uyum profesyonelleri; yaptırımlar, etik ihlallerin soruşturulması ve misillemeye karşı koruma gibi kendi sorumluluk alanlarını daha olumlu değerlendiriyor. Orta kademedeki daha düşük değerlendirmeler ise güvence, risk & uyum profesyonellerinin bu mekanizmalara duyduğu güvenin, orta kademede aynı ölçüde karşılık bulmadığına işaret ediyor.

## Her on orta kademe yönetici/uzmandan dördü, misillemeye karşı koruma konusunda çekimser veya olumsuz

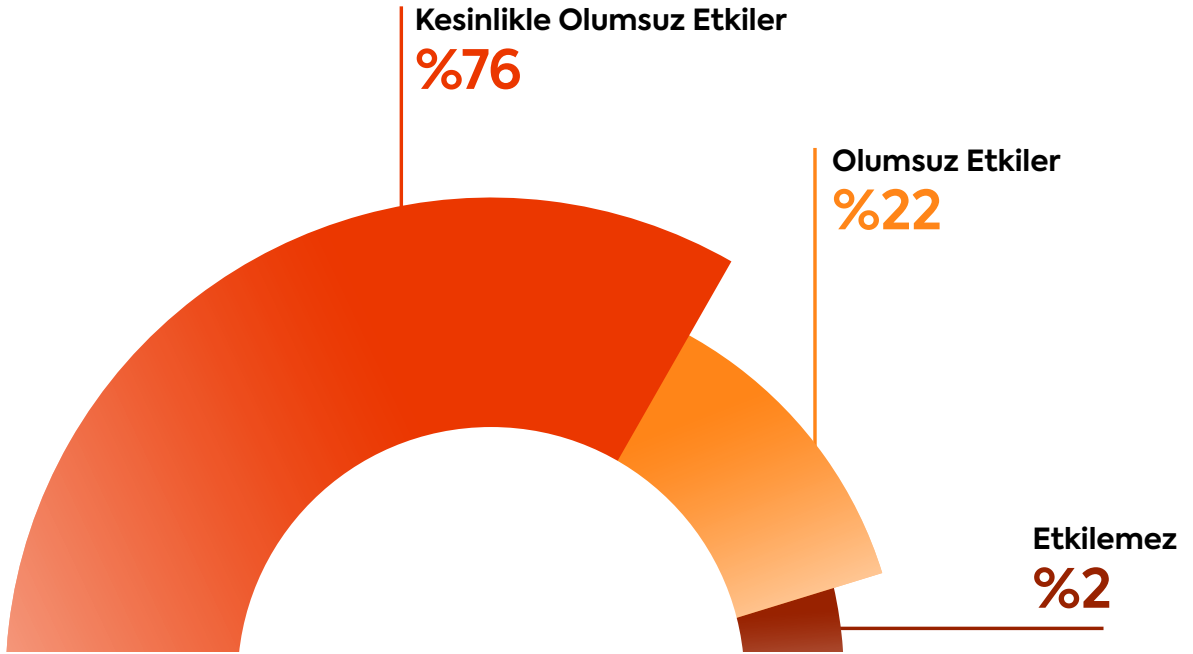
Misillemeye karşı korumaya ilişkin olumlu görüş güvence, risk & uyum kademelerinde %74 ve üst yönetimde %67 iken orta kademede %58'e düşüyor. İhlalleri erken fark etme potansiyeli yüksek bu gruptaki düşük güven, bildirim mekanizmalarının etkinliği açısından önemli bir gelişim alanına işaret ediyor.

## Orta kademe yaptırımlara daha az güveniyor

Suistimal yapan çalışanların yaptırımlarla karşılaştığını düşünen katılımcıların oranı güvence, risk & uyum kademelerinde %74 ve üst yönetimde %72 iken orta kademede %61'e geriliyor. Bu fark, yaptırımların tutarlı biçimde uygulandığına ilişkin güvenin orta kademede daha zayıf olduğuna işaret ediyor.

# Suistimalden Daha Büyük Güven Krizi: Suistimali Örtbas Etmek

Katılımcılara, yönetimin kurum içinde yaşanan bir suistimal vakasını bilinçli olarak gizlemesi veya örtbas etmesinin şirkete duydukları güveni ne yönde etkileyeceğini sorduk.



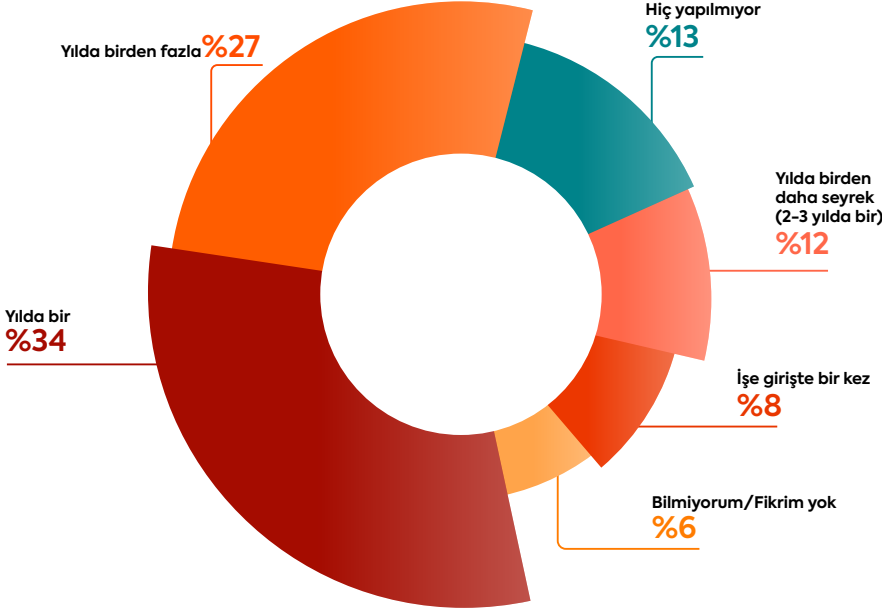
Katılımcıların %76'sı örtbasın şirkete duydukları güveni kesinlikle olumsuz etkileyeceğini, %22'si ise olumsuz etkileyeceğini belirtiyor. Bu iki grup birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların %98'i örtbasın kuruma duyulan güven üzerinde olumsuz etkisi olacağı görüşünde.

Araştırmada katılımcıların en yüksek mutabakat gösterdiği bulgulardan biri olan bu sonuç, şeffaflığın kurumsal güven açısından vazgeçilmez bir unsur olduğunu; bir suistimal vakasının kendisi kadar, yönetimin vakaya nasıl yaklaştığının da çalışanların kuruma duyduğu güven üzerinde belirleyici olabileceğini gösteriyor.

**Suistimal vakalarının örtbas edilmesinin şirkete duyulan güveni olumsuz etkileyeceğini düşünenlerin oranı %98.**

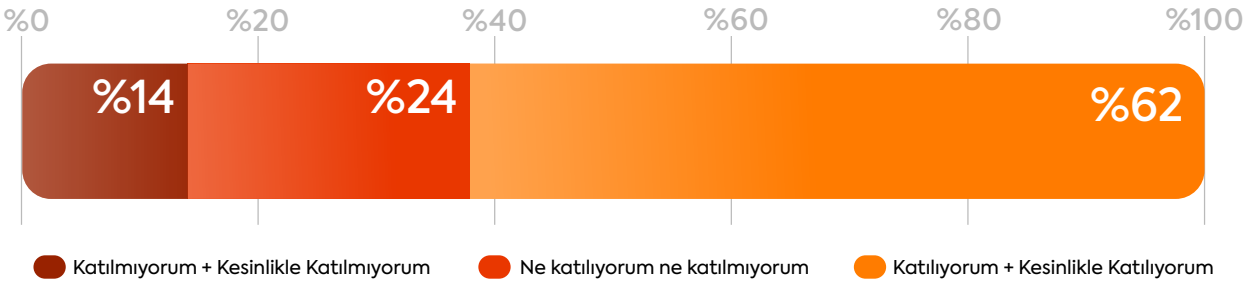
# Etik Eğitimleri Yaygın; Ancak Her 10 Kişiden 4'ü Faydasına İkna Olmuş Değil

Katılımcılara, kurumlarında çalışanlara yönelik etik ve uyum eğitimlerinin hangi sıklıkta gerçekleştirildiğini sorduk.



Katılımcıların yanıtları, etik ve uyum eğitimlerinin yaygın olmakla birlikte süreklilik ve etkinlik açısından gelişim alanları bulunduğunu gösteriyor. Katılımcıların %33'ü, kurumlarında etik eğitimlerinin hiç verilmediğini ya da yalnızca işe girişte veya birkaç yılda bir gerçekleştirildiğini belirtiyor.

Katılımcılara, “Kurumda verilen etik ve uyum eğitimlerinin yeterli ve faydalı olduğunu düşünüyorum” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.

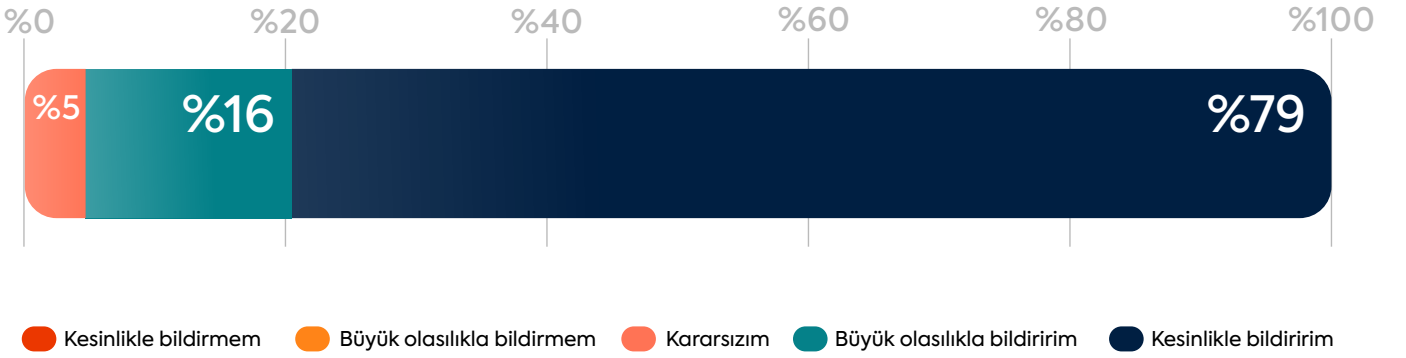


Eğitim alanların %62'si eğitimleri yeterli ve faydalı bulurken, %38'i kararsız veya olumsuz görüş bildiriyor. Bu tablo, eğitimlerin yalnızca verilmesinin değil; düzenli, güncel ve çalışanların karşılaştığı gerçek etik ve suistimal risklerine yönelik tasarlanmasının önemine işaret ediyor.

**Kurumundaki etik ve uyum eğitimlerini yeterli ve faydalı bulanların oranı %62 iken, olumsuz görüş bildiren veya kararsız olanların oranı %38.**

# İhbar Hattının Önündeki Asıl Engel Sessizlik Değil, Güvende Olamama

Katılımcılara, kurumlarında bir etik ihlal veya suistimale tanık olmaları ya da böyle bir durumdan şüphelenmeleri halinde bunu bildirip bildirmeyeceklerini sorduk.



Katılımcıların %79'u bir etik ihlal veya suistimali kesinlikle bildireceğini, %16'sı ise büyük olasılıkla bildireceğini belirtiyor. Böylece genel bildirim eğilimi %95'e ulaşıyor. Bununla birlikte, kesin bildirim iradesi göstermeyen %21'lik kesim (%16 büyük olasılıkla bildiririm, %5 kararsızım), bildirim kararında belirli ölçüde tereddüdün varlığını koruduğuna işaret ediyor. Sonuçlar, bildirim niyetinin genel olarak güçlü olduğunu, ancak bu niyetin kesin bir bildirim iradesine dönüşmesinde gelişim alanı bulunduğunu gösteriyor.

Katılımcıların yanıtları, 1.066 katılımcının 222'sinin (%21) bildirim konusunda tereddüt yaşadığını veya bildirim yapmaya isteksiz olduğunu gösteriyor. Bu tereddüdün arkasındaki nedenleri daha iyi anlamak amacıyla, söz konusu katılımcılara bildirim yapmalarını zorlaştıran veya engelleyen unsurlar ayrıca soruldu.

**Bildirim niyeti yüksek; ancak her beş katılımcıdan biri kesin bildirim iradesi göstermiyor.**

**Katılımcılara, bildirim yapma konusunda kendilerini tereddütte bırakan unsur hangisi ifadenin en iyi açıkladığını sorduk.**



**Bildirimin önündeki başlıca engeller; yönetimin aksiyon almayacağı düşüncesi %23, misilleme korkusu %20 ve gizlilik endişesi %17.**

**222**



Toplam Katılımcı

#### **Bildirim tereddüdünün merkezinde güven sorunu yer alıyor**

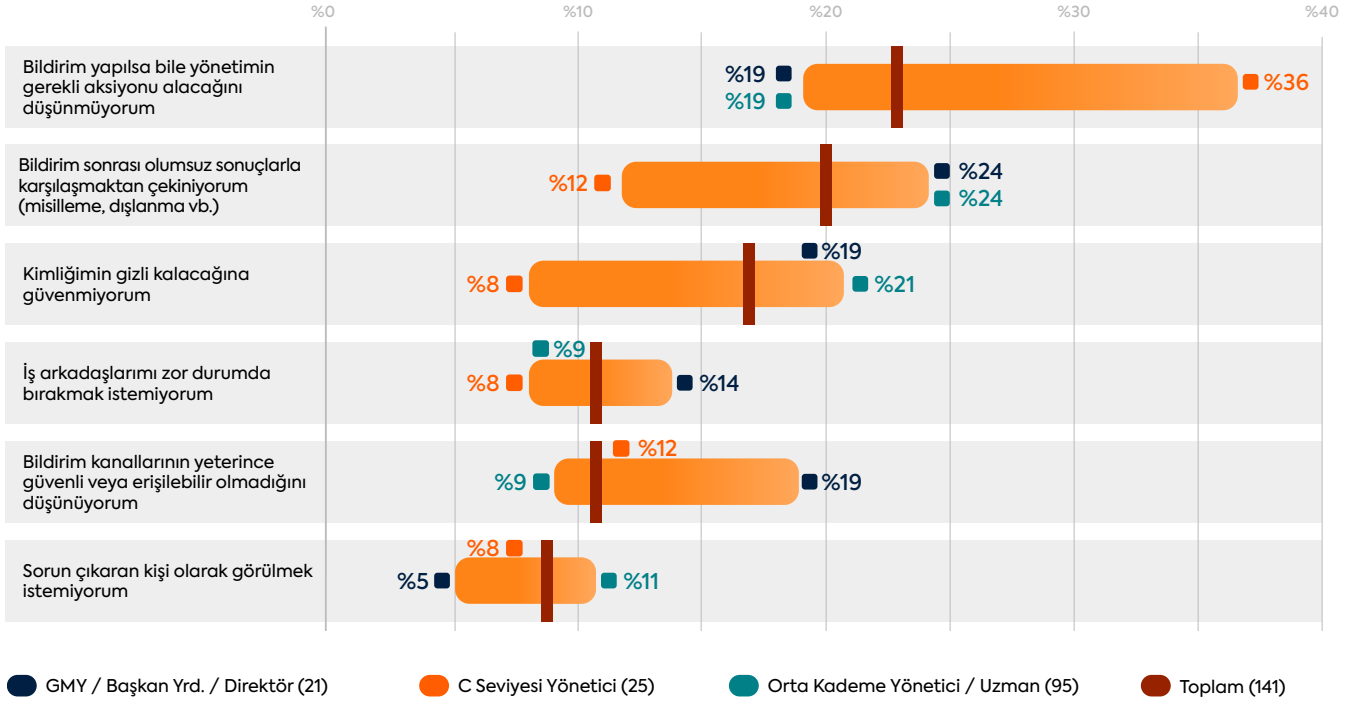
Bildirim konusunda tereddüt yaşayan 222 katılımcının %23'ü yönetimin bildirim sonrasında gerekli aksiyonu alacağına güvenmediğini, %20'si olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktan çekindiğini, %17'si ise kimliğinin gizli kalacağına güvenmediğini belirtiyor.

Böylece en sık belirtilen üç neden; yönetimin aksiyon alacağına duyulan güvensizlik, misilleme endişesi ve gizlilik etrafında yoğunlaşıyor. Bunun yanında katılımcıların %11'i bildirim kanallarını yeterince güvenli veya erişilebilir bulmadığını, diğer %11'i iş arkadaşlarını zor durumda bırakmak istemediğini, %9'u ise sorun çıkaran kişi olarak görülmek istemediğini ifade ediyor.

Bu dağılım, bildirim tereddüdünün yalnızca kanal veya prosedürlerle ilgili olmadığını; kurumsal güven, psikolojik güvenlik, gizlilik ve bildirimin sonuç doğuracağına ilişkin inancın birlikte rol oynadığı çok boyutlu bir konu olduğuna işaret ediyor.

# Üst Kademedeki ‘Sonuç Çıkar Mı?’, Orta Kademedeki ‘Başıma İş Gelir Mi?’ Kaygısı Öne Çıkıyor

Bildirim tereddüdünün nedenleri pozisyonlara göre nasıl farklılaşıyor?



## Yönetim kademesi yükseldikçe bildirim tereddüdünün nedenleri farklılaşıyor.

Bildirim konusunda tereddüt yaşayan 222 katılımcı içinde, tereddüdün en yüksek olduğu üç pozisyon grubundaki toplam 141 katılımcının yanıtları ayrıca analiz edildi: GMY/başkan yrd./direktör, C-level yönetici ve orta kademe yönetici/uzman. Analizle, bildirim konusundaki tereddütlerin bu pozisyon grupları arasında nasıl farklılaştığının ve hangi nedenlerin öne çıktığının ortaya konulması amaçlandı. Katılımcıların yanıtları, bildirim mekanizmalarına duyulan güvenin güçlendirilmesi için misillemeye karşı koruma, gizlilik, kanal güvenliği ve bildirimlerin etkin biçimde sonuçlandırılması gibi unsurların birlikte ele alınması gerektiğine işaret ediyor.

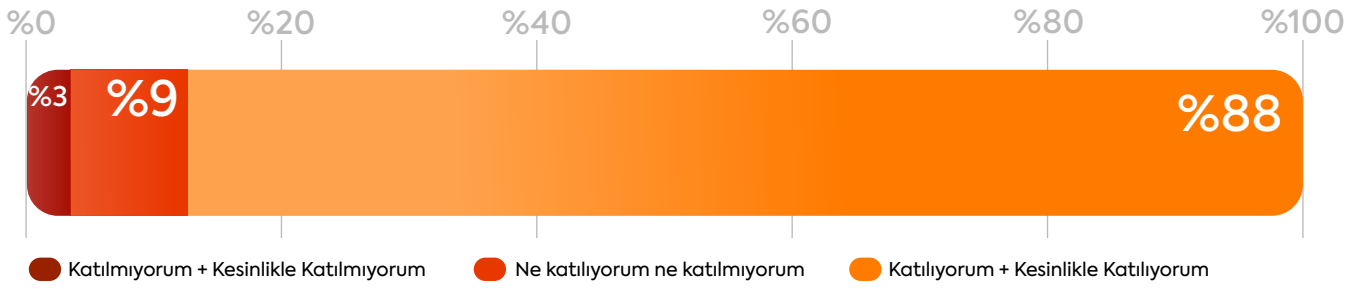
**C-Level yöneticilerde, bildirimlerin sonuç doğuracağına ilişkin güven daha zayıf.**

**GMY, başkan yrd./ direktör ve orta kademedeki, misilleme endişesi daha yüksek.**

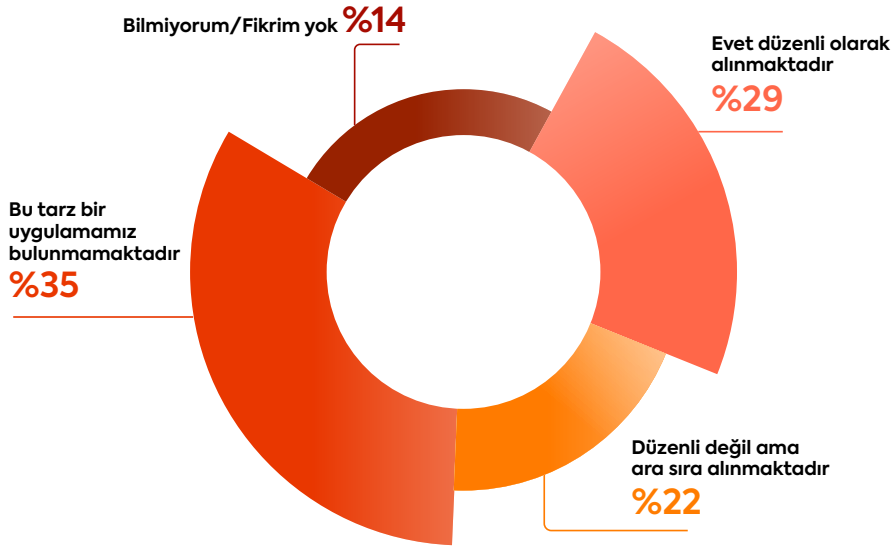
**Orta kademedeki, “sorun çıkaran kişi” olarak görülmeye kaygısı daha belirgin.**

# Çıkar Çatışması Beyanında Büyük Fark: %88 Etkili Görüyor, %29 Düzenli Beyan Alındığını Belirtiyor

Katılımcılara, “Çalışanların çıkar çatışması yaratabilecek durumları bildirmesi, etik ihlallerin önlenmesinde etkilidir” ifadesine ne ölçüde katıldıklarını sorduk.



Katılımcılara, kurumlarında düzenli olarak çıkar çatışması beyanı alınıp alınmadığını sorduk.



**Çıkar çatışması riskine ilişkin farkındalık yüksek**  
Katılımcıların %88'i çıkar çatışmalarının bildirilmesini etik ihlallerin önlenmesinde etkili görüyor.

**Farkındalık uygulamaya aynı ölçüde yansımıyor**  
Katılımcıların yalnızca %29'unun kurumlarında düzenli çıkar çatışması beyanı alındığını belirtmesi, güçlü farkındalık ile kurumsal uygulama arasında önemli bir boşluğa işaret ediyor.

**Orta kademede bilgi eksikliği dikkat çekiyor**  
“Bilmiyorum/fikrim yok” oranının (%14) orta kademe yöneticilerde %25'e yükselmesi, çalışanlara en yakın yönetim kademesinde çıkar çatışması beyan sürecinin yeterince görünür olmadığına işaret ediyor.

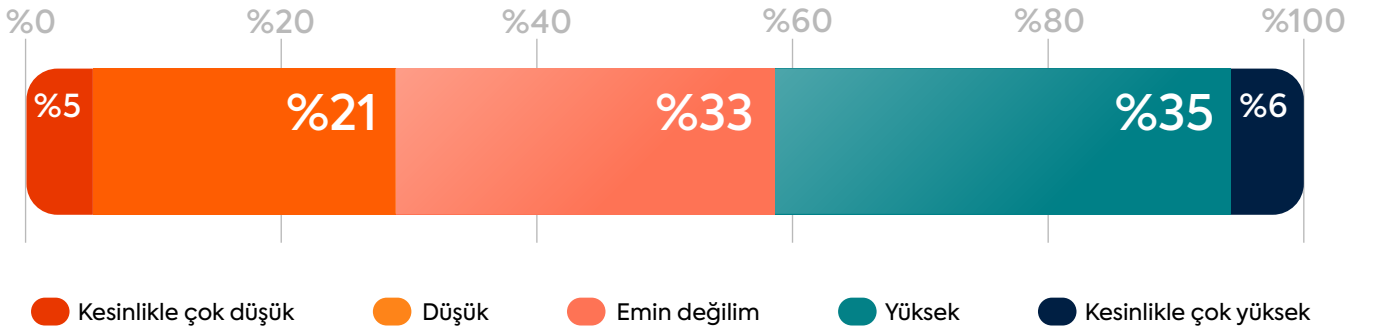
# SUİSTİMAL ALGISI VE DENEYİMİ

Suistimal riskinin etkin şekilde yönetilebilmesi, yalnızca kurumların sahip olduğu kontrol mekanizmalarının değil, çalışanların suistimali nasıl algıladığının ve kurum içindeki deneyimlerinin de anlaşılmasını gerektirir. Suistimale yol açan nedenlerden olayların nasıl tespit edildiğine ve kuruma verdiği zarara kadar uzanan bu algı, kurumların risk ortamına ilişkin önemli göstergeler sunmaktadır.

Bu bölümde katılımcılardan; suistimale tanık olma ve bildirim deneyimleri, suistimale yol açan nedenler, en sık karşılaşıldığı düşünülen suistimal türleri ve bunların kuruma verdiği zararlar ile suistimallerin önlenmesi ve tespitinde en etkili görülen yöntemleri değerlendirmeleri istenmiştir.

# Her 10 Katılımcıdan 4'ü Kurumlarında Suistimal Gerçekleşme Olasılığını Yüksek Görüyor, Üçte Biri Kararsız

Katılımcılara, kurumlarında suistimalin ortaya çıkma olasılığını nasıl değerlendirdiklerini sorduk.



## Suistimal riski güçlü bir tehdit olarak algılanıyor

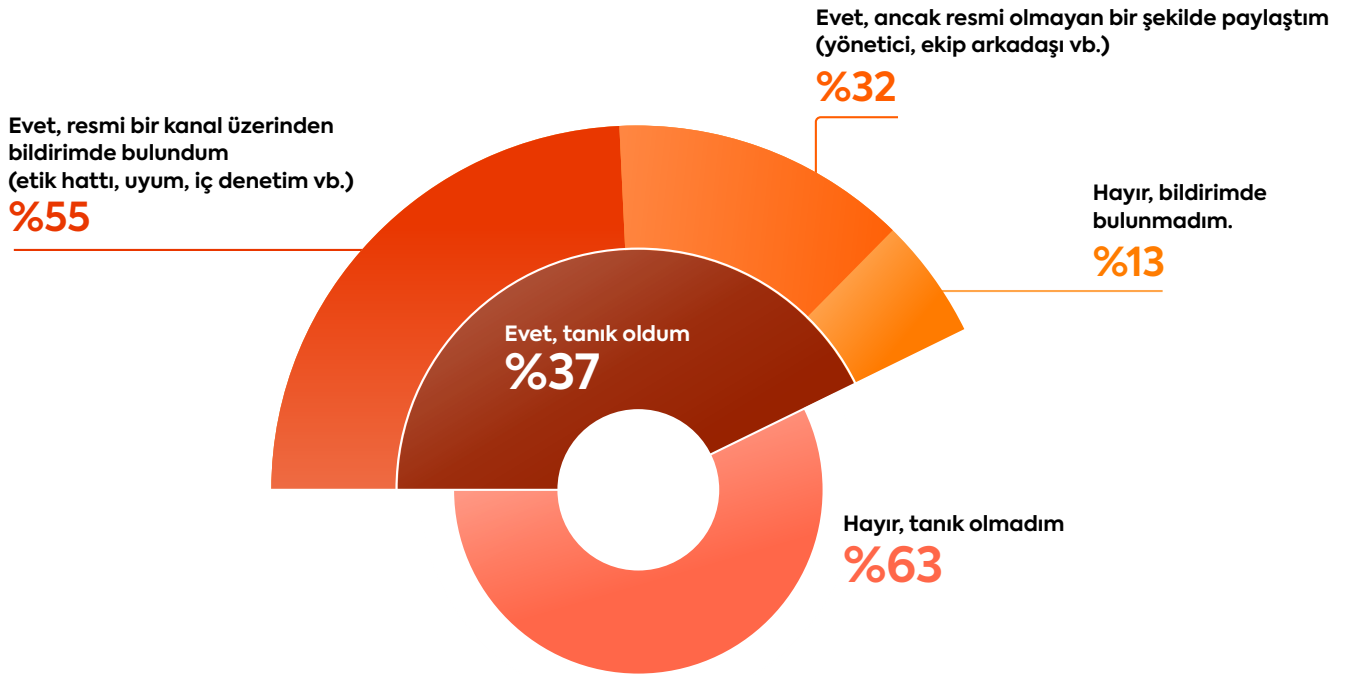
Katılımcıların %41'i, kurumlarında suistimal gerçekleşme olasılığını yüksek veya çok yüksek görüyor. Bu oran, suistimal riskinin katılımcılar açısından dikkate değer bir kurumsal risk olarak algılandığına işaret ediyor.

## Risk konusunda belirsizlik dikkat çekiyor

Katılımcıların %33'ünün risk düzeyi konusunda net bir kanaate sahip olmaması dikkat çekiyor. Bu belirsizlik, suistimal riskinin kurum içinde ne ölçüde görünür ve anlaşılır olduğuna ilişkin ayrıca değerlendirilmesi gereken bir alan olduğuna işaret ediyor.

# %95 “Bildiririm” Diyor; Gerçek Bir Vakayla Karşılaşanlarda Resmi Bildirim %55

Katılımcılara, son 12 ay içinde kurumlarında suistimal olduğunu düşündükleri bir davranışa tanık olup olmadıkları ve böyle bir durumla karşılaşmaları halinde bildirimde bulunup bulunmadıkları soruldu.



## Suistimal riski doğrudan deneyimlerde de görünür hale geliyor

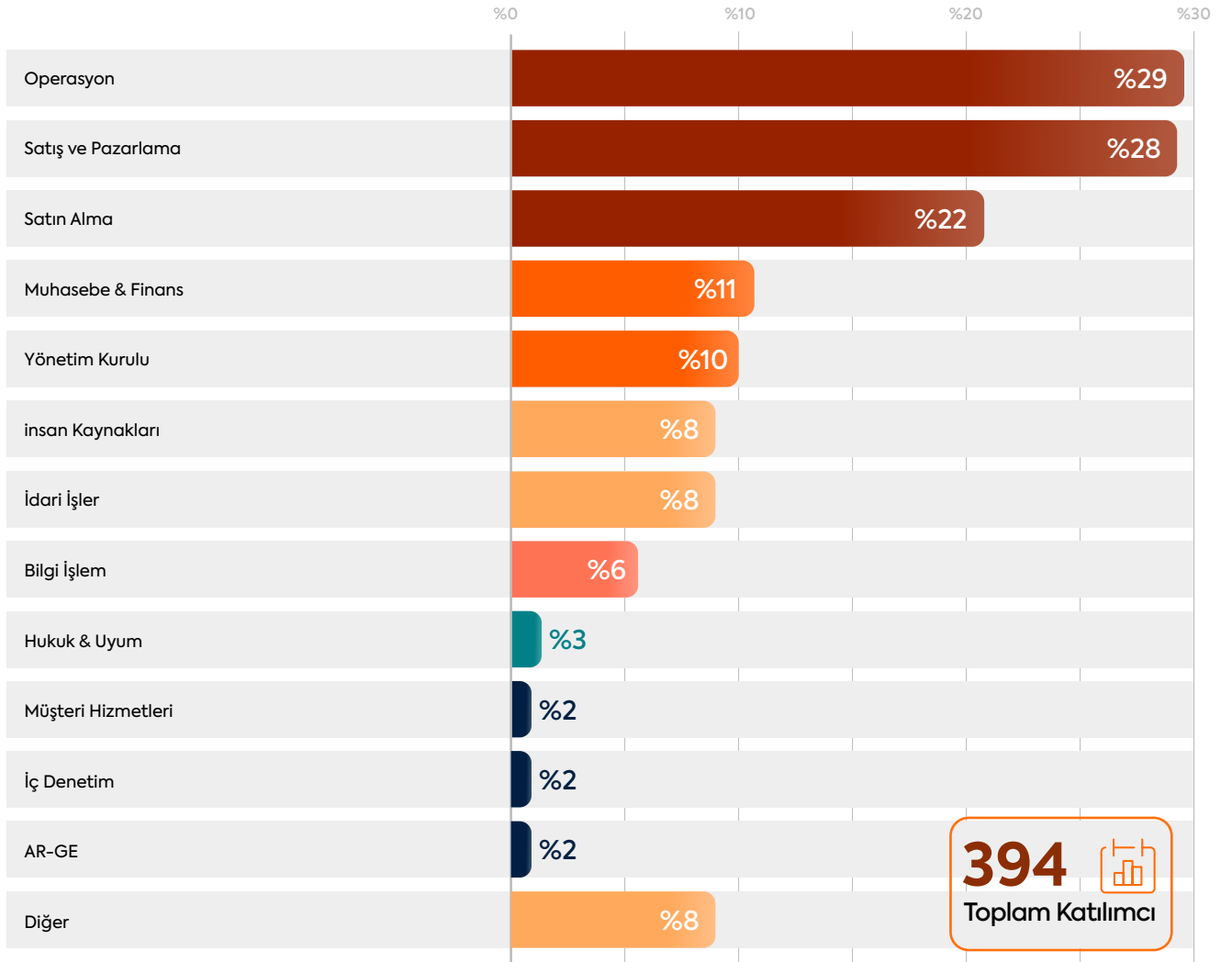
1.066 katılımcının %37'si (394 katılımcı) son 12 ay içinde suistimal olarak değerlendirdiği bir duruma tanık olduğunu belirtirken, %63'ü (672 katılımcı) böyle bir durumla karşılaşmadığını ifade etti. Her on katılımcıdan yaklaşık dördünün böyle bir deneyim bildirmesi, suistimal riskinin katılımcılar açısından yalnızca algılanan bir risk değil, aynı zamanda karşılaşılan bir olgu olduğuna işaret ediyor.

Yüksek bildirim niyetine karşın, gerçek vakalardaki davranış farklı bir tablo ortaya koyuyor. Araştırmamızın önceki bölümünde ortaya konan yüksek bildirim niyetine karşın, gerçek bir vakayla karşılaşıldığında farklı bir tablo ortaya çıkıyor. Genel bildirim eğilimi %95 iken, vakayla karşılaşanların yalnızca %55'i resmi kanalları kullanıyor; %32'si durumu gayriresmî yollarla paylaşıyor, %13'ü ise bildirimde bulunmuyor. Bu fark, bildirim niyetinin her zaman resmi bildirim davranışına dönüşmediğine işaret ediyor.

**Her 10 katılımcıdan yaklaşık 4'ü son 12 ayda suistimale tanıklık etti. Ancak tanık olanların yalnızca %55'i resmi bildirim kanallarını kullandı.**

# Katılımcıların Tanık Olduğu Suistimaller Hangi Fonksiyonlarda Yoğunlaşıyor?

Son 12 ay içinde kurumlarında suistimal olarak değerlendirdikleri bir davranışa tanık olan katılımcılara, söz konusu suistimalin hangi fonksiyonda gerçekleştiğini sorduk.



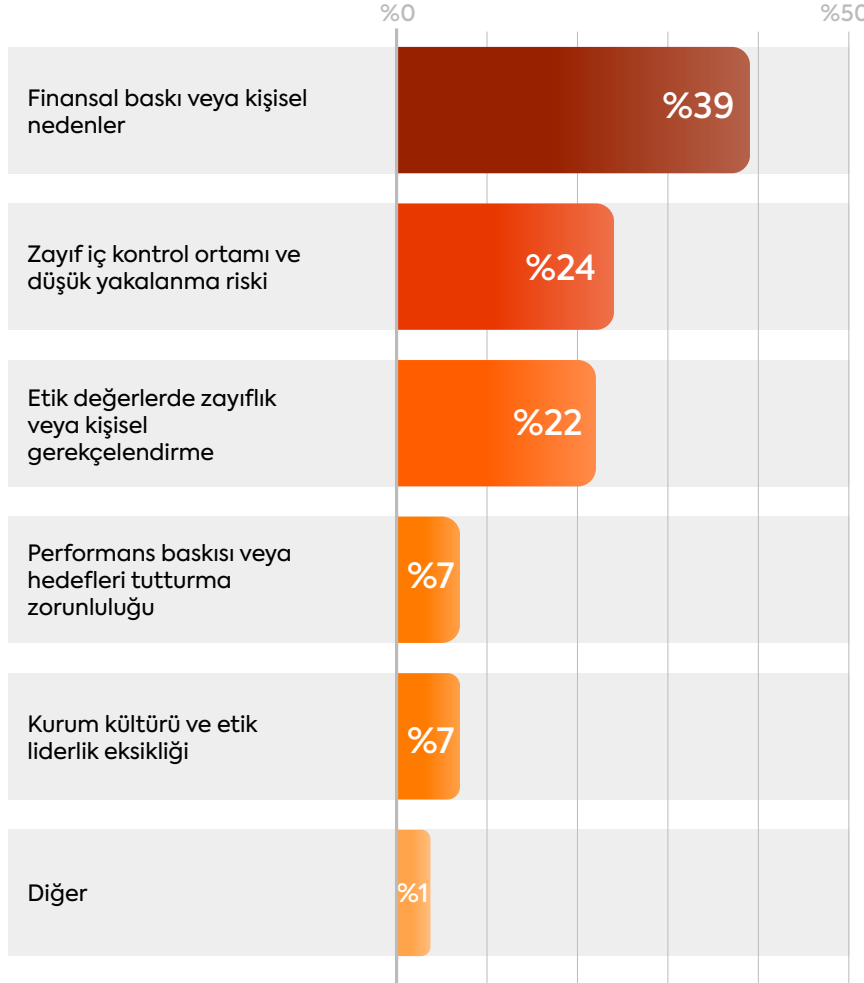
**Not:** Katılımcılar bu soruda birden fazla seçenek işaretleyebildiğinden, yüzdelerin toplamı %100'ü aşmaktadır.

## Tanık olunan suistimallerde operasyon, satış ve satın alma fonksiyonları öne çıkıyor

Katılımcıların %37'si (394 katılımcı), son 12 ay içinde suistimal olarak değerlendirdikleri bir duruma tanık olduklarını belirtti. Bu katılımcıların yanıtlarına göre, söz konusu durumların gerçekleştiği fonksiyonlar arasında Operasyon (%29), Satış ve Pazarlama (%28) ve Satın Alma (%22) öne çıkıyor. Bu üç fonksiyonun ortak özelliği; işlem hacmi, üçüncü taraflarla etkileşim, ticari kararlar ve kaynak kullanımı gibi suistimal riskleri açısından önem taşıyabilecek süreçlerle doğrudan ilişkili olmalarıdır.

# Suistimalin En Güçlü Tetikleyicisi Finansal Baskı ve Kişisel Nedenler Olarak Görülüyor

Katılımcılara, bir çalışanı suistimale iten en etkili nedenleri önem sırasına göre seçmelerini istedik.



**Suistimalin başlıca nedeni olarak finansal ve kişisel baskılar (%39) görülürken, bunu zayıf iç kontrol ortamı (%24) ve etik değerlerde zayıflık (%22) izliyor.**

## Bireysel baskılar en güçlü tetikleyici olarak görülüyor

Borçluluk, bağımlılık, yaşam standardını koruma, kişisel hırs, ego ve güç ihtiyacı gibi finansal baskı ve kişisel nedenler %39 ile çalışanları suistimale iten en önemli faktör olarak öne çıkıyor.

## Kontrol zafiyetleri suistimale fırsat yaratan önemli bir unsur olarak görülüyor

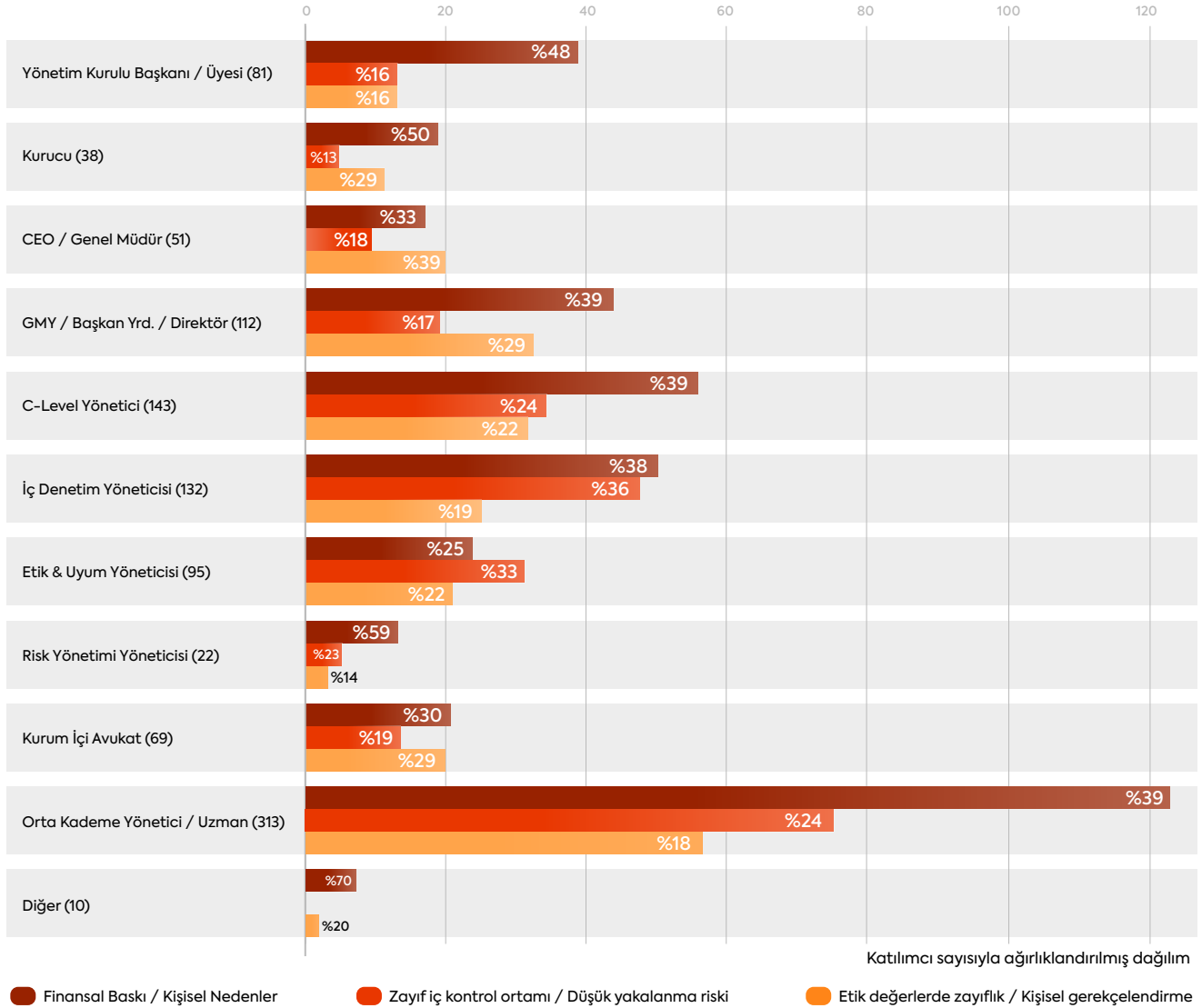
Zayıf iç kontrol ortamı ve düşük yakalanma riski %24 ile ikinci sırada yer alarak, kurumların doğrudan müdahale edebileceği önemli bir risk alanına işaret ediyor.

## Gerekçelendirme, suistimali besleyen bir unsur olarak değerlendiriliyor

Etik değerlerde zayıflık ve kişinin davranışını haklı çıkarması %22 ile üçüncü sırada yer alıyor ve suistimal davranışının meşrulaştırılmasında önemli bir unsur olarak görülüyor.

# Üst Yönetim Suistimalin Nedenini Bireysel Faktörlerde, Güvence Fonksiyonları ise Kontrol Ortamında Görüyor

Çalışanları suistimale iten nedenlere ilişkin pozisyon gruplarının değerlendirmeleri



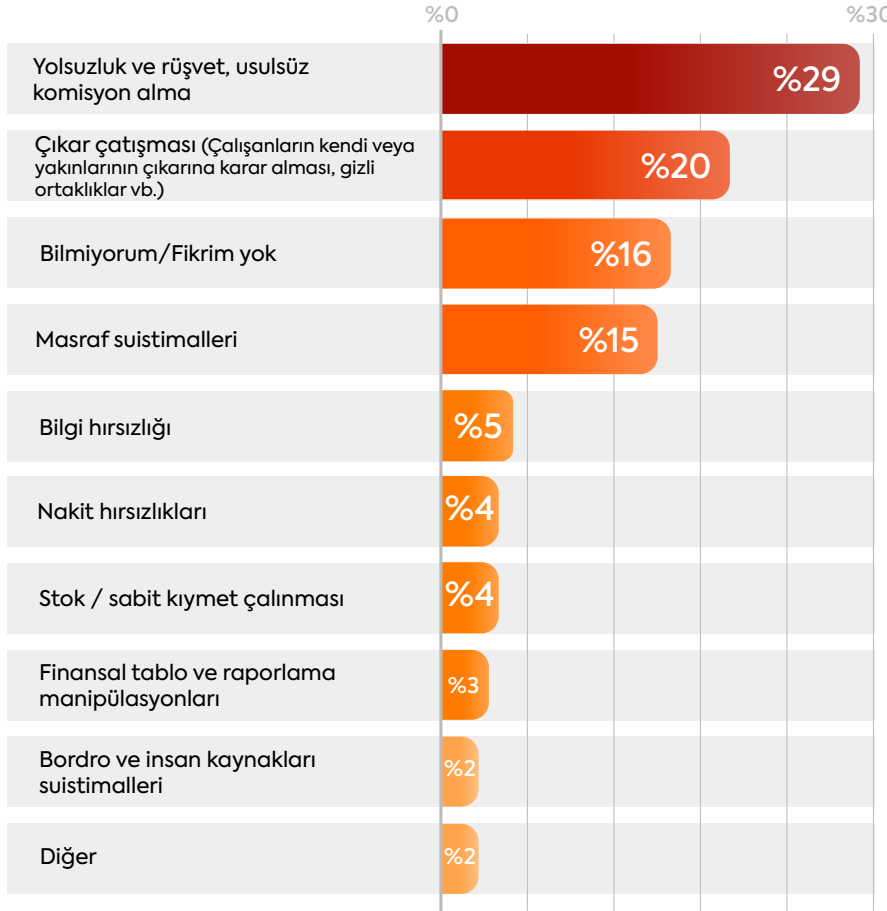
Not: Yüzde pozisyon gruplarının kendi içindeki oranları, bar uzunlukları ise katılımcı sayısı ile ağırlıklandırılmış dağılımı göstermektedir. Grafikte yalnızca ilk üç faktör gösterildiğinden, pozisyon bazında oranlar %100'e ulaşmamaktadır.

**Pozisyon bazındaki analiz, suistimale yol açan faktörlere ilişkin algının gruplar arasında farklılaştığını gösteriyor.**

Finansal baskı ve kişisel nedenler (%39) grupların büyük bölümünde ilk sırada yer alırken, üst yönetim ve orta kademe riski daha çok kişisel faktörlerle; iç denetim ile etik & uyum profesyonelleri ise zayıf kontrol ortamı ve düşük yakalanma riski gibi sistemsel faktörlerle ilişkilendiriyor. Bu ayrışma, suistimal riskine bakışın kurumdaki rol ve sorumluluklara göre değişebildiğine işaret ediyor.

# Yolsuzluk ve Çıkar Çatışması En Yaygın Olduğu Düşünülen Suistimal Türleri

Katılımcılara, kurumlarında en sık yaşandığını düşündükleri suistimal türlerini sıklık sırasına göre seçmelerini istedik.



**Yolsuzluk ve çıkar çatışmaları risk haritasının başında geliyor. Menfaat ilişkileri, suistimal algısının merkezinde yer alıyor.**

## Yolsuzluk ve çıkar çatışmaları en yaygın suistimal türleri

Bu bulgu, suistimal riskinin önemli ölçüde rüşvet, usulsüz komisyon (kickback), kayırmacılık, nüfuzun kötüye kullanılması, ekonomik zorlama ve çıkar çatışmaları gibi menfaat temelli davranışlar etrafında yoğunlaştığına işaret ediyor.

## Masraf suistimalleri üçüncü sırada

%15 ile masraf suistimalleri, nakit, stok, bilgi ve bordro gibi varlıkların kötüye kullanılması suistimal türlerinden belirgin biçimde ayrışıyor.

## Suistimal türlerine ilişkin görünürlük sınırlı

Katılımcıların %16'sının "Bilmiyorum/Fikrim yok" yanıtı vermesi, kurumlarda hangi suistimal türlerinin yaşandığına ilişkin farkındalık ve görünürlüğün geliştirilmesi gereken bir alan olduğuna işaret ediyor.

# Katılımcıların Suistimal Türlerine İlişkin Değerlendirmeleri Sektörlere Göre Farklılaşıyor

En yaygın olduğu düşünülen suistimal türlerinin sektör bazında dağılımı

|                                              | Yolsuzluk ve rüşvet, usulsüz komisyon alma | Çıkar çatışması (gizli ortaklıklar vb.) | Masraf suistimalleri | Nakit hırsızlıklar | Bordro ve İK suistimalleri | Stok/sabit kıymet çalınması | Bilgi hırsızlığı | Finansal tablo ve raporlama manipülasyonları |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|----------------------------------------------|
| Üretim / Sanayi (234)                        | %41                                        | %22                                     | %12                  | %1                 | %1                         | %3                          | %4               | %4                                           |
| Finans ve Bankacılık (176)                   | %25                                        | %20                                     | %11                  | %6                 | %3                         | %0                          | %10              | %3                                           |
| Danışmanlık (85)                             | %28                                        | %16                                     | %12                  | %4                 | %2                         | %0                          | %8               | %4                                           |
| Perakende (71)                               | %23                                        | %15                                     | %10                  | %11                | %1                         | %18                         | %1               | %1                                           |
| Teknoloji (70)                               | %16                                        | %20                                     | %19                  | %0                 | %4                         | %4                          | %9               | %4                                           |
| Enerji (67)                                  | %27                                        | %28                                     | %19                  | %0                 | %3                         | %4                          | %6               | %1                                           |
| Sağlık (56)                                  | %21                                        | %11                                     | %34                  | %2                 | %2                         | %4                          | %2               | %7                                           |
| Taşımacılık ve Lojistik (55)                 | %20                                        | %20                                     | %13                  | %13                | %0                         | %11                         | %5               | %2                                           |
| Gıda (43)                                    | %37                                        | %9                                      | %19                  | %7                 | %5                         | %5                          | %0               | %2                                           |
| Holding (37)                                 | %32                                        | %19                                     | %19                  | %3                 | %0                         | %5                          | %0               | %3                                           |
| İnşaat ve Gayrimenkul (34)                   | %38                                        | %15                                     | %9                   | %3                 | %0                         | %9                          | %6               | %0                                           |
| Hizmet (Temizlik-Güvenlik-Turizm) (30)       | %30                                        | %27                                     | %17                  | %0                 | %3                         | %0                          | %3               | %0                                           |
| Kamu kurumu / Kamu kuruluşu (19)             | %47                                        | %32                                     | %5                   | %0                 | %5                         | %5                          | %0               | %0                                           |
| Otomotiv (15)                                | %27                                        | %13                                     | %40                  | %7                 | %0                         | %0                          | %0               | %7                                           |
| Test, Denetim, Gözetim ve Belgelendirme (14) | %29                                        | %29                                     | %0                   | %0                 | %0                         | %7                          | %0               | %0                                           |

**Not:** Sektör bazındaki oranların toplamının %100'e ulaşmamasının nedeni, suistimal türüne ilişkin soruya "Diğer" ve "Bilmiyorum/Fikrim yok" yanıtını veren katılımcıların grafikte gösterilmemesidir.



## Suistimal riskine ilişkin değerlendirmeler sektörlere göre farklılaşıyor

Bu farklılaşma, suistimal risklerinin yönetiminde standart bir kontrol yaklaşımından ziyade, sektöre özgü risklerin dikkate alındığı kontrol ve farkındalık mekanizmalarının önemine işaret ediyor.

## Yolsuzluk ve çıkar çatışması birçok sektörde en yaygın suistimal türleri

Bu görünüm; özellikle tedarikçiler, araçlar, hizmet sağlayıcılar ve diğer üçüncü taraflarla kurulan ilişkilerden kaynaklanabilecek yolsuzluk, çıkar çatışması ve haksız menfaat sağlama risklerinin önemini ortaya koyuyor.

## Masraf suistimalleri birçok sektörde öne çıkan bir risk alanı

Bu bulgu, masraf süreçlerinin sektör bağımsız olarak kontrol ve gözetim gerektiren ortak bir risk alanı olmaya devam ettiğine işaret ediyor.

# Suistimalin En Büyük Etkisi: Güven ve İtibar Kaybı Algısı

Katılımcılara, suistimallerin kurumlarına en çok zarar verdiğini düşündükleri alanları etki sırasına göre seçmelerini istedik.



Dışarıda itibar ve güven kaybı (%27), içeride çalışan motivasyonu ve güven kaybı (%22) birlikte %49'a ulaşırken, finansal kayıp da %25 ile suistimalin önemli etkileri arasında görülüyor.

## İtibar ve güven kaybı, finansal kayıplarla birlikte öne çıkıyor

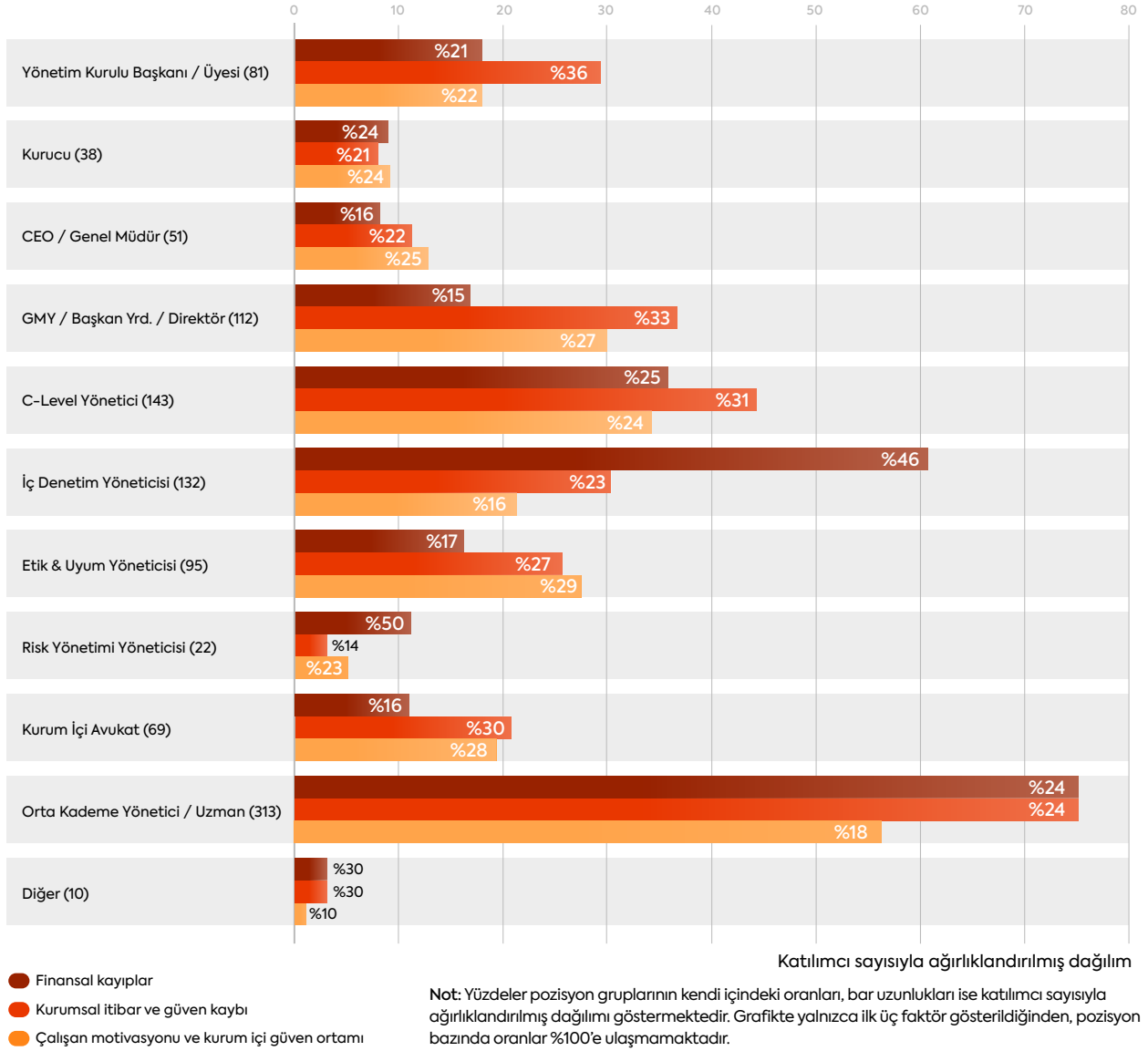
Kurumsal itibar ve güven kaybı (%27) ve finansal kayıplar (%25), suistimalin kurumlar üzerindeki en önemli iki etkisi olarak öne çıkıyor. Bu tablo, katılımcıların suistimali yalnızca finansal kayıplarla değil, kurumların güvenilirliği üzerindeki etkileriyle de önemli bir risk olarak değerlendirdiğini gösteriyor.

## Çalışan motivasyonu ve kurum içi güven üçüncü sırada

Katılımcıların %22'si çalışan motivasyonu ve kurum içi güven ortamındaki bozulmayı en önemli etkiler arasında görüyor. Bu sonuç, suistimalin kurum dışındaki itibar kadar kurum içindeki güven ilişkilerini de zedelediğine işaret ediyor.

# Aynı Suistimal, Şirketin Her Katında Başka Bir Zarar Bırakıyor

Suistimalin kurumlara en fazla zarar verdiği düşünülen  
üç faktörün pozisyon bazında dağılımı



## Pozisyon Bazında Öne Çıkan Faktörler

### Üst Yönetim

Kurumsal itibar ve güven kaybı

### İç Denetim ve Risk Yönetimi

Finansal kayıplar

### Etik ve Uyum Yöneticisi

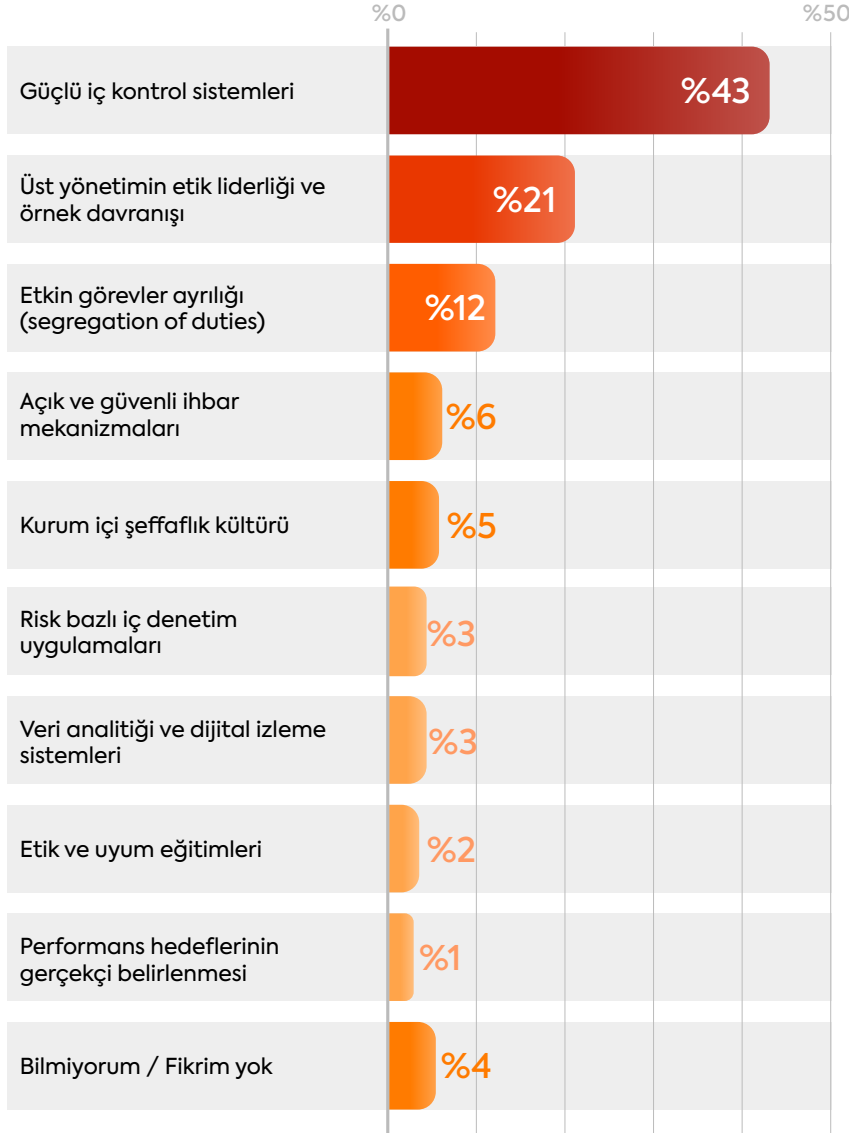
Çalışan motivasyonu ve kurum içi güven ortamı

### Orta Kademe Yönetici/Uzman

Dengeli dağılım

# Suistimali Önlemede Güçlü Kontroller ve Etik Liderlik Öne Çıkıyor

Katılımcılara, suistimallerin önlenmesinde en etkili olduğunu düşündükleri yöntemleri etki sırasına göre seçmelerini istedik.



**Güçlü iç kontroller suistimali önlemede en etkili yöntem olarak değerlendiriliyor**  
Katılımcıların %43'ü güçlü iç kontrol sistemlerini suistimalin önlenmesinde en etkili yöntem olarak görüyor. Bu bulgu, kontrol ortamının suistimale fırsat yaratan koşulların sınırlandırılmasındaki kritik rolünü ortaya koyuyor.

**Etik liderlik, ikinci en etkili önleme yöntemi olarak görülüyor**

Üst yönetimin etik liderliği ve örnek davranışı %21 ile ikinci sırada yer alıyor. Bulgular, suistimalin önlenmesinde yalnızca süreç ve kontrollerin değil, yönetimin sergilediği etik duruşun da belirleyici değerlendirildiğini gösteriyor.

**Görevler ayrılığı önemli ancak diğer iki yöntemle göre daha sınırlı öne çıkıyor**

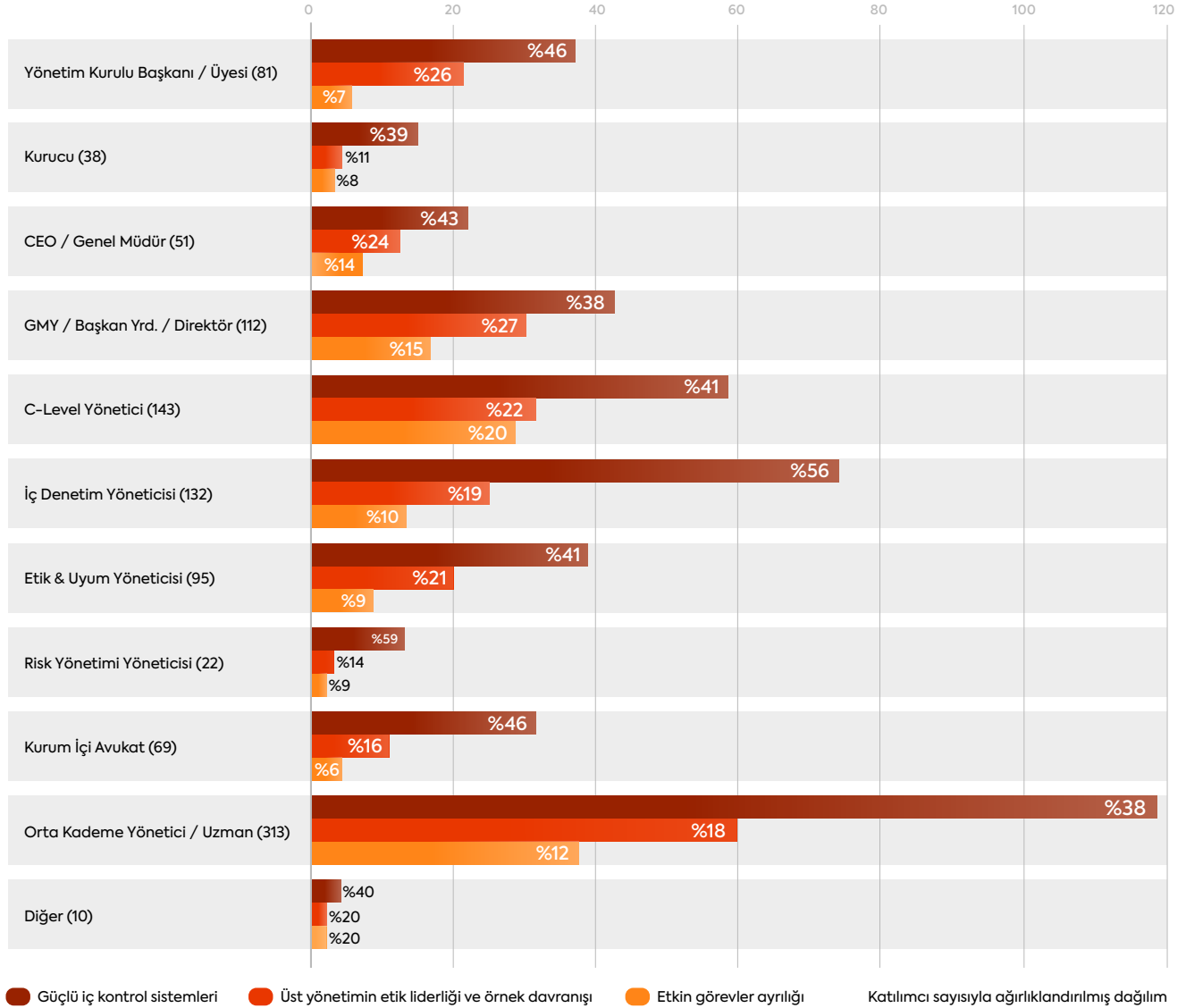
Etkin görevler ayrılığı %12 ile üçüncü sırada yer alıyor. Bu sonuç, yetki ve sorumlulukların ayrıştırılmasının öneminin kabul edildiğini, ancak genel kontrol sisteminin bütününe kıyasla daha sınırlı değerlendirildiğini gösteriyor.

## **İhbar, eğitim, veri analitiği ve iç denetim daha geri planda**

Araştırma, suistimalin önlenmesinde önceliğin güçlü iç kontroller ve etik liderlik gibi önleyici ve yapısal mekanizmalara verildiğini; ihbar, eğitim, veri analitiği ve iç denetimin ise bunları destekleyen araçlar olarak daha geri planda kaldığını gösteriyor.

# Pozisyonlar Değişiyor, Öncelik Değişmiyor: Güçlü İç Kontroller İlk Sırada

Kurumlarda suistimalin önlenmesinde en etkili üç yöntemin pozisyon bazında dağılımı

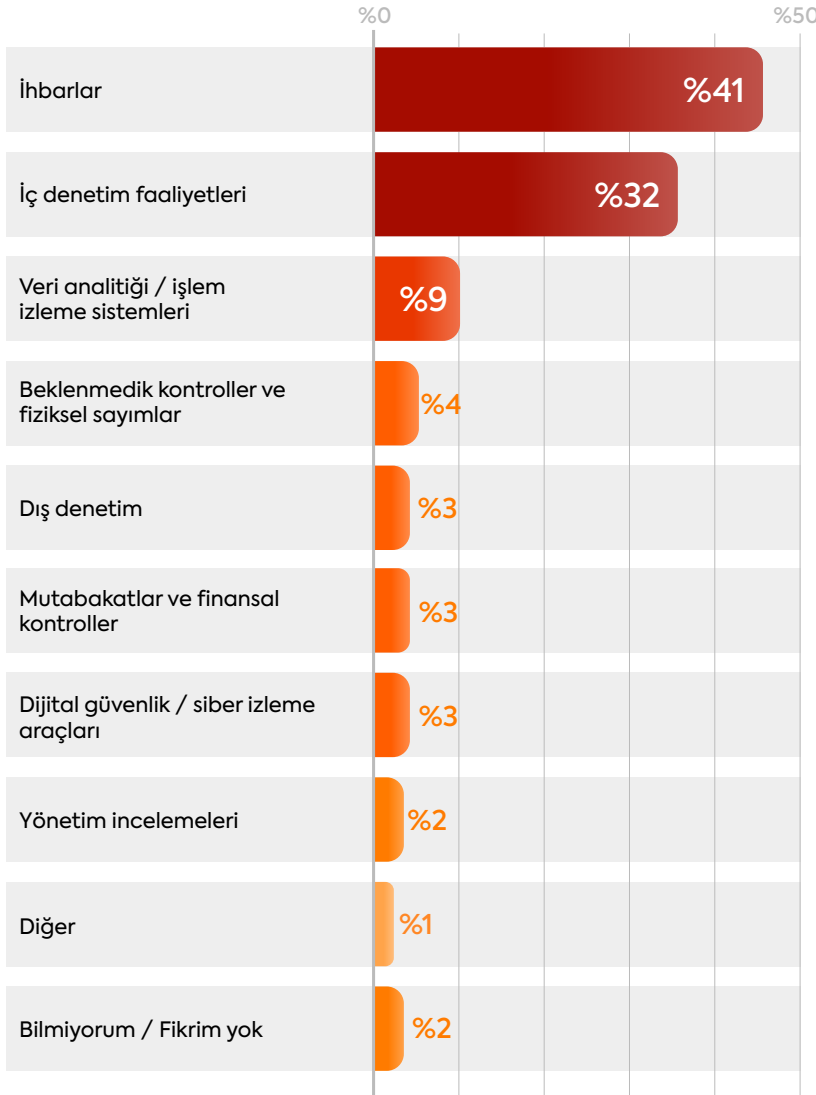


Not: Yüzdelere pozisyon gruplarının kendi içindeki oranları, bar uzunlukları ise katılımcı sayısı ile ağırlıklandırılmış dağılımı göstermektedir. Grafikte yalnızca ilk üç faktör gösterildiğinden, pozisyon bazında oranlar %100'e ulaşmamaktadır.

**Pozisyon fark etmeksizin “güçlü iç kontrol sistemleri”, suistimali önlemede en etkili yöntem olarak öne çıkıyor. Kademeler arasındaki mutabakat, güçlü bir kontrol ortamının önemine işaret ediyor.**

# Suistimal Tespitinde İhbar ve İç Denetim En Etkili Yöntemler Olarak Görülüyor

Katılımcılara, suistimallerin tespit edilmesinde en etkili olduğunu düşündükleri yöntemleri etki sırasına göre seçmelerini istedik.



**Suistimal tespitinde ihbar (%41) ve iç denetim (%32) açık ara öne çıkarken, katılımcıların %87'si veri analitiğinin önemine inanmasına rağmen yalnızca %9'u onu öncelikli bir tespit yöntemi olarak görüyor.**

## İhbar ve iç denetim, suistimal tespitinde en etkili görülen yöntemler

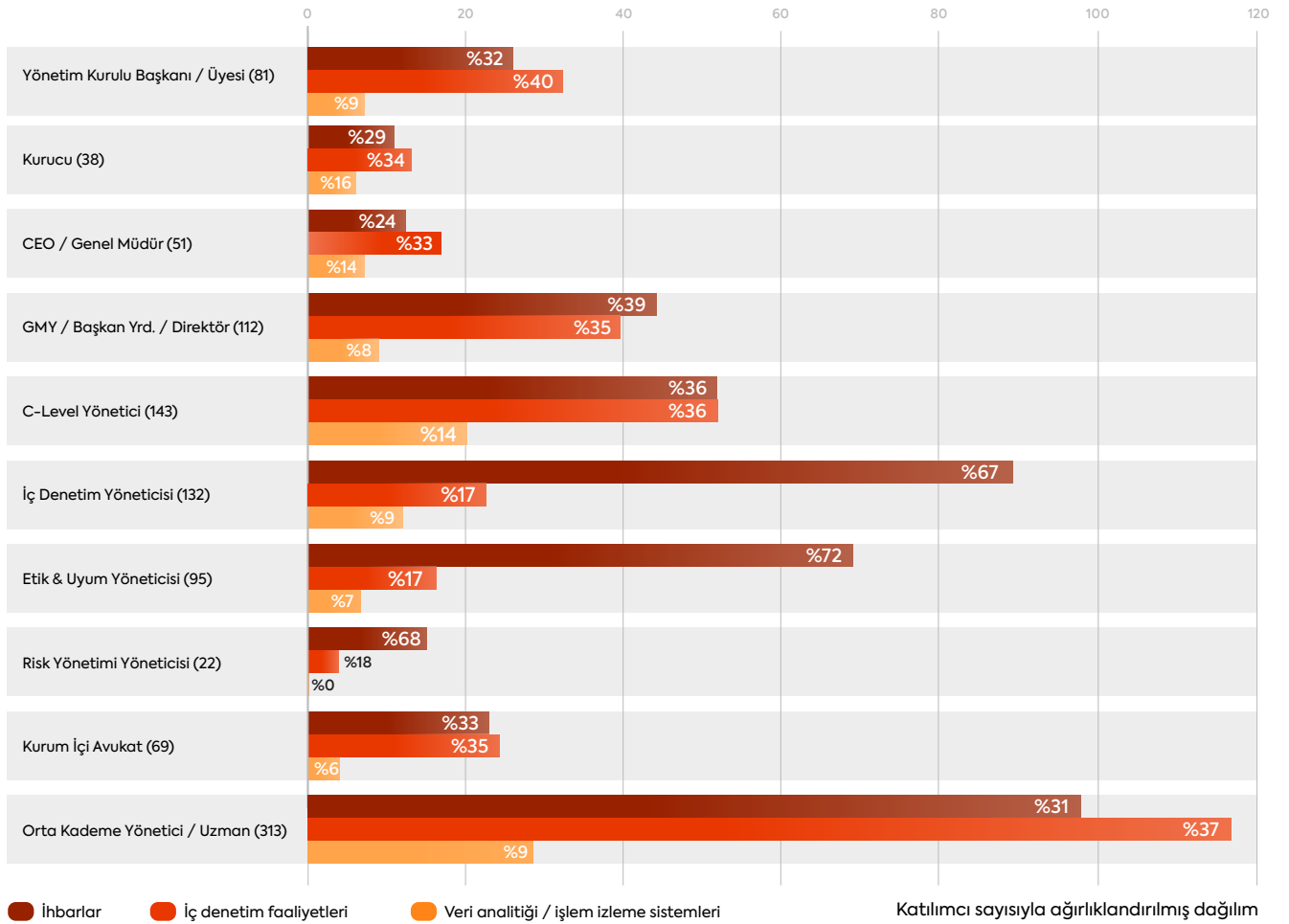
İhbarlar %41 ile en etkili tespit yöntemi olarak ilk sırada yer alırken, iç denetim %32 ile ikinci sırada geliyor. Bu iki yöntemin diğer tespit mekanizmalarından belirgin biçimde ayrışması, suistimal tespitinde çalışanlardan ve diğer paydaşlardan gelen bildirimler ile kurumsal gözetim mekanizmalarının kritik rolünü ortaya koyuyor.

## Veri analitiğinde farkındalık yüksek, öncelik düşük

Veri analitiğini en etkili tespit yöntemi olarak görenlerin oranının %9'da kalması, raporun "02. Dijitalleşme, Teknoloji ve Suistimal Riski" bölümünde katılımcıların %87'sinin veri analitiğinin suistimal tespitinde önemli rol oynadığını düşündüğünü gösteren bulguyla birlikte değerlendirildiğinde dikkat çekici bir ayrışmaya işaret ediyor. Bu belirgin fark, teknoloji ve veri analitiğinin önemine ilişkin güçlü bir farkındalık bulunmasına rağmen, katılımcıların veri analitiğini diğer yöntemlere kıyasla henüz birincil tespit yöntemi olarak görmediğine işaret ediyor.

# Suistimal Tespitinde Algı, Yönetim ve Kontrol Fonksiyonları Arasında Belirgin Şekilde Ayırılıyor

Kurumlarda suistimalin tespitinde en etkili üç yöntemin pozisyon bazında dağılımı



Not: Yüzde ler pozisyon gruplarının kendi içindeki oranları, bar uzunlukları ise katılımcı sayısı ile ağırlıklandırılmış dağılımı göstermektedir. Grafikte yalnızca ilk üç faktör gösterildiğinden, pozisyon bazında oranlar %100'e ulaşmamaktadır.

**Suistimalin tespitinde hangi yöntemin en etkili olduğu konusunda pozisyonlar arasında dikkat çekici farklılıklar görülüyor.**

İç Denetim (%67), Etik & Uyum (%72) ve Risk Yönetimi (%68) yöneticileri ihbarları açık ara öne çıkarırken, orta kademe yönetici ve uzmanlarda ihbarların payı %31'de kalıyor ve iç denetim faaliyetleri (%37) ilk sıraya yerleşiyor. Üst yönetim kademelerinde ise ihbarlar ve iç denetim daha dengeli bir görünüm sergiliyor. Bu farklılaşma, suistimalin tespit mekanizmalarına ilişkin algının, kişilerin kurumdaki rolü ve bu mekanizmalarla olan yakınlığına göre değişebildiğine işaret ediyor.

# Suistimalin En Büyük Maliyeti Bilançoda Görünmüyor

Araştırmanın dikkat çekici bulgularından biri, katılımcıların suistimalin kurumlara verdiği zararı yalnızca finansal sonuçlar üzerinden değerlendirmemesidir. Kurumsal itibar ve güven kaybı %27 ile ilk sırada yer alırken, finansal kayıplar %25 ile ikinci, çalışan motivasyonu ve kurum içi güven ortamının bozulması ise %22 ile üçüncü sırada gelmektedir. Başka bir ifadeyle, ilk üç zarar alanından ikisi doğrudan güven ve insan ilişkileriyle bağlantılıdır.



Kurumsal itibar ve güven kaybı

**%27**

Finansal kayıplar  
**%25**



Çalışan motivasyonu ve kurum için güven ortamının bozulması

**%22**

**Ölçülemeyen zarar, ölçülebilir zararın önüne geçiyor**

Finansal kayıp somut, hesaplanabilir ve belirli ölçüde telafi edilebilir bir zarar türüyken; itibar ve güven kaybının etkisini ölçmek, sınırlarını belirlemek ve yeniden inşa etmek çok daha güçtür. Buna rağmen katılımcıların itibar ve güven kaybını, sınırlı bir farkla da olsa, finansal kaybın önünde görmesi; suistimalin etkisinin yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı olmadığına ilişkin güçlü bir algıya işaret ediyor.

**Suistimalin güven sermayesi ve insan ilişkileri üzerindeki etkisi öne çıkıyor**

Kurumsal itibar ve güven kaybı (%27) ile çalışan motivasyonu ve kurum içi güven ortamındaki bozulma (%22) birlikte değerlendirildiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısının suistimalin en önemli etkisini güven ve insan ilişkileri üzerinden tanımladığı görülüyor. Finansal etkisinin öneminden bağımsız olarak güven kaybı; çalışan bağlılığından müşteri ilişkilerine, kurum kültüründen yönetimin kredibilitesine kadar farklı alanlara yayılarak suistimal vakalarının etkilerinin daha geniş ve uzun süreli olabileceğine işaret ediyor.

**Araştırmanın bulguları birbirini tamamlıyor**

Bir suistimal vakası çalışanların kuruma duyduğu güveni zedeleyebilir; ancak güven üzerindeki etkiyi belirleyen yalnızca suistimalin gerçekleşmiş olması değildir. Yönetimin vakayı nasıl ele aldığı; şeffaf davranması, vakayı araştırması ve sorumluları hesap verebilir kılması ya da tersine vakayı gizlemesi veya örtbas etmesi de kurumsal güven açısından önem taşıyor. Nitekim araştırmanın başka bir bölümünde, yönetimin bir suistimali örtbas etmesi halinde katılımcıların %98'i kuruma duydukları güvenin olumsuz etkileneceğini belirtiyor. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal güven açısından suistimalin kendisi kadar, yönetimin vaka karşısında sergilediği tutumun da belirleyici olabileceği görülüyor.

**Suistimalin en büyük maliyeti her zaman bilançoya yansımıyor. Araştırma, güven ve itibar kaybının finansal zarardan daha güçlü algılandığını gösteriyor. Bu nedenle etkili suistimal yönetimi; finansal kayıpların yanı sıra güvenin korunmasına, şeffaflığın artırılmasına ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesine de odaklanmalıdır.**

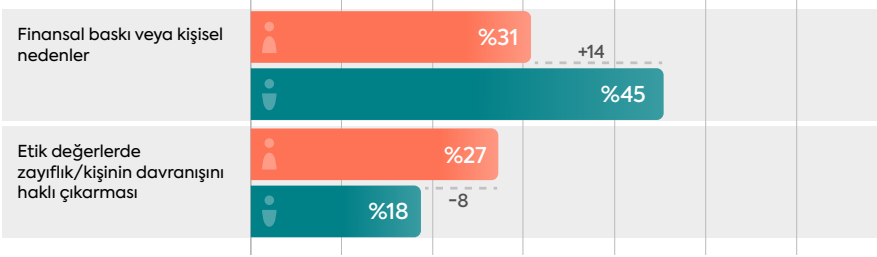
# FARKLI PROFİLLER, FARKLI PERSPEKTİFLER

Suistimal ve etik konularına ilişkin algılar, katılımcıların özelliklerine ve içinde bulundukları kurumsal yapılara göre farklılaşabilir. Bu farklılıkları anlamak, araştırmanın genel bulgularının ötesine geçerek aynı konuların farklı gruplar tarafından nasıl değerlendirildiğini görmemize yardımcı olur.

Bu bölümde araştırmanın seçili bulguları; cinsiyet, yaş ve kurumda etik & uyum sorumluluğunun bulunup bulunmaması gibi farklı kırılımlar üzerinden yeniden ele alınmış, gruplar arasında öne çıkan farklılıklar ve dikkat çekici eğilimler değerlendirilmiştir.

# Kadınlar Suistimali Bildirmekte Daha Temkinli, Gizlilik Konusunda Daha Kaygılı

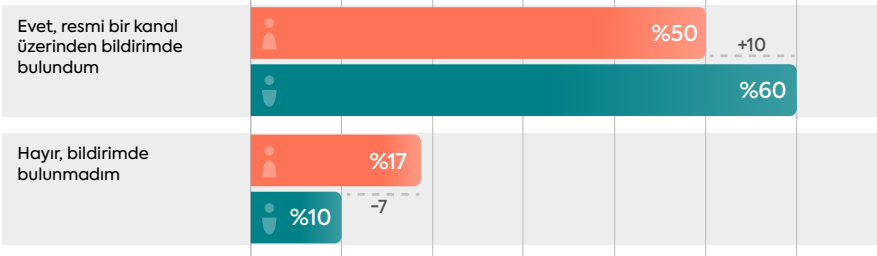
## Çalışanı suistimale iten nedenler



## Ekonomik koşulların suistimal riskine etkisi



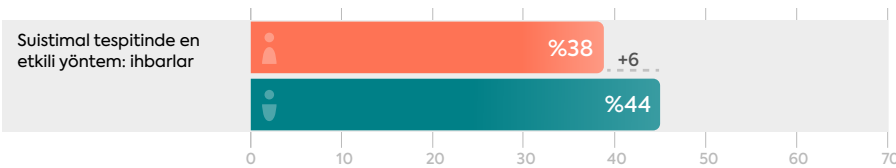
## Suistimale tanık olduğunda resmi kanallardan bildirim



## İhbar sürecinde gizlilik endişesi



## Suistimal tespitinde ihbarların etkinliği



● Kadın (491) ● Erkek (553)

## Suistimal algısı ve bildirim davranışı cinsiyete göre farklılaşıyor

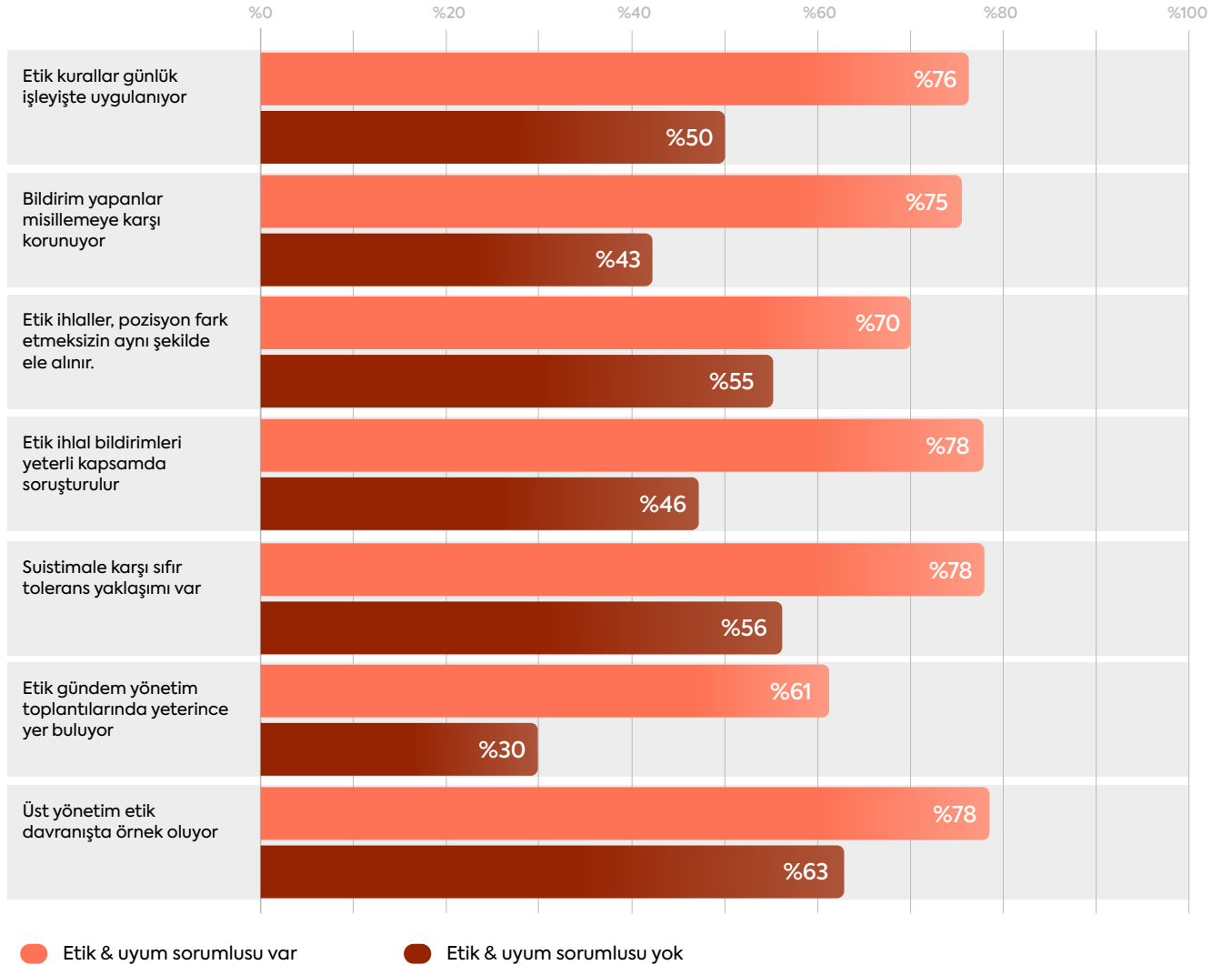
Kadın ve erkek katılımcılar yalnızca suistimalin nedenlerini farklı değerlendirmiyor; bildirim davranışlarında da ayrışıyor. Erkekler ekonomik ve kişisel baskıyı daha güçlü bir suistimal tetikleyicisi olarak görürken, kadınlar etik değerlerdeki zayıflığı daha fazla öne çıkarıyor. Daha kritik olarak, kadınlarda resmi bildirim oranının daha düşük ve gizlilik endişesinin belirgin biçimde daha yüksek olması, ihbar mekanizmalarında güven deneyiminin cinsiyete göre farklılaşabildiğine işaret ediyor.

**Kadınlarda gizlilik ve bildirim endişesi; erkeklerde ise ekonomik risk algısı ve ihbarların etkinliğine duyulan güven öne çıkıyor.**

# Etik & Uyum Sorumlusunun Varlığına Göre Değerlendirmeler Farklılaşıyor

Araştırmada katılımcılara, kurumlarında etik ve uyum alanından sorumlu bir çalışan (yönetici, uzman veya benzeri bir görevli) bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Katılımcıların %71'i (758 katılımcı) kurumlarında bu sorumluluğu üstlenen bir çalışan bulunduğunu, %27'si (285 katılımcı) bulunmadığını, %2'si (23 katılımcı) ise bu konuda bilgi sahibi olmadığını ifade etmiştir. Bu bölümde, araştırmanın temel bulguları; etik ve uyum alanından sorumlu bir çalışan bulunan ve bulunmayan kurumlar arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek, bu yapısal farklılığın etik kültür algısı ve kurumsal uygulamalar üzerindeki olası yansımaları incelenmektedir.

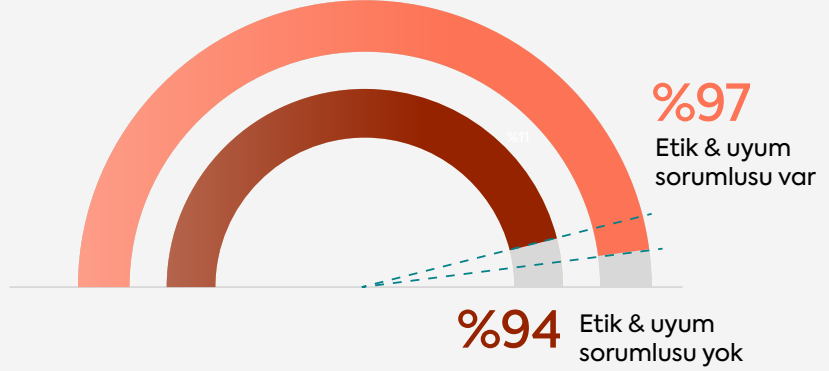
## Etik kültür ve kurumsal uygulamalar



## Bildirim Yapma Niyeti

Bir etik ihlal veya suistimal gördüğümde bildirim yaparım.

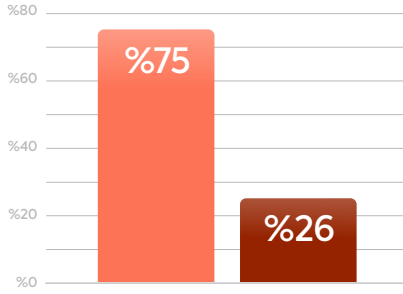
Her iki grupta da bildirim yapma niyeti çok yüksek. Asıl fark, bildirim sonrası güven düzeyinde!



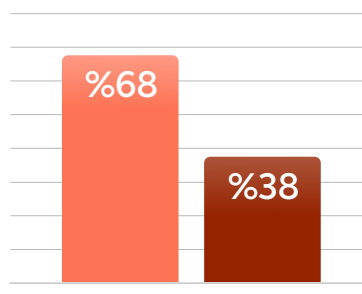
## Eğitim Uygulamaları

Etik & uyum sorumlusu var

Etik & uyum sorumlusu yok

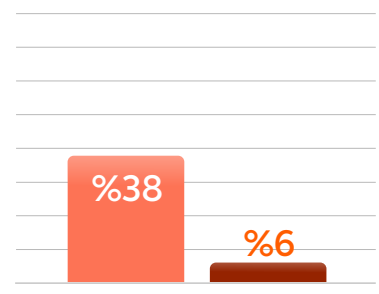


Yılda en az bir kez etik ve uyum eğitimi alınıyor.



Eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.

## Çıkar Çatışması Yönetimi

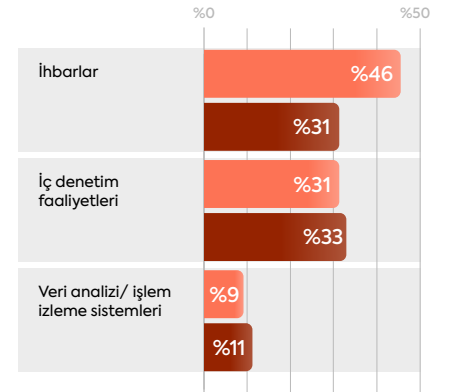


Düzenli çıkar çatışması beyanı alınıyor

## Etik & uyum sorumlusunun varlığı, güveni ve uygulamayı güçlendiriyor

Etik & uyum sorumlusu bulunan kurumlarda fark, çalışanların bildirim yapma niyetinden çok sistemin işleyişine duydukları güvende ortaya çıkıyor. Misillemeden korunma, etik ihlallerin soruşturulması, etik kuralların günlük hayata yansımaları, eğitim ve çıkar çatışması yönetimindeki belirgin farklar; etik & uyum sorumlusunun varlığının, etik ilkelerin kurumsal uygulamalara dönüşmesinde önemli bir rol oynadığına işaret ediyor.

## Suistimal Tespitinde En Etkili Yöntem

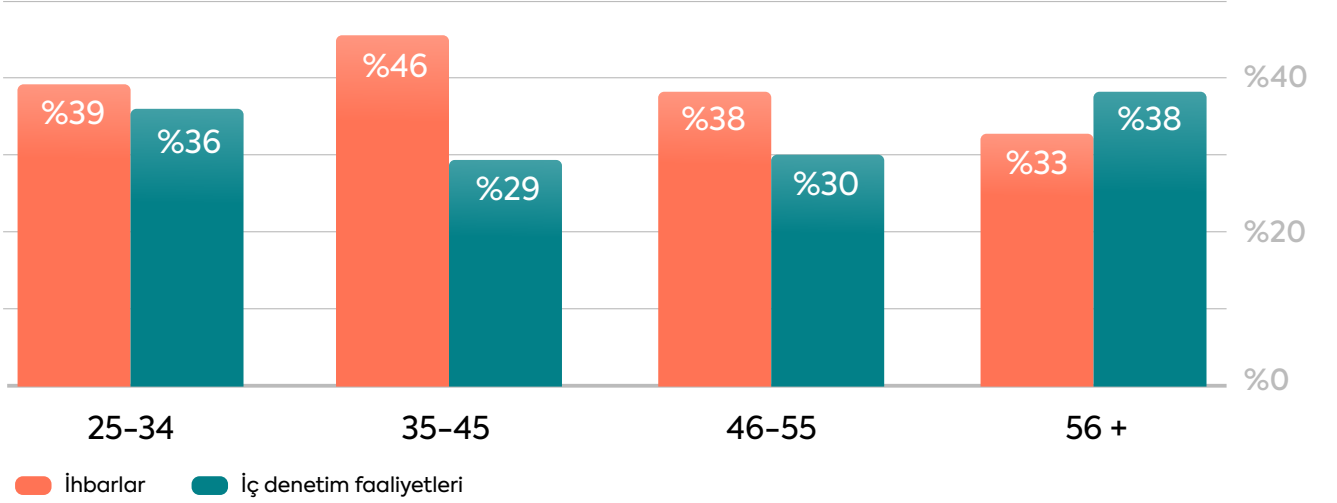


Etik & uyum sorumlusu var

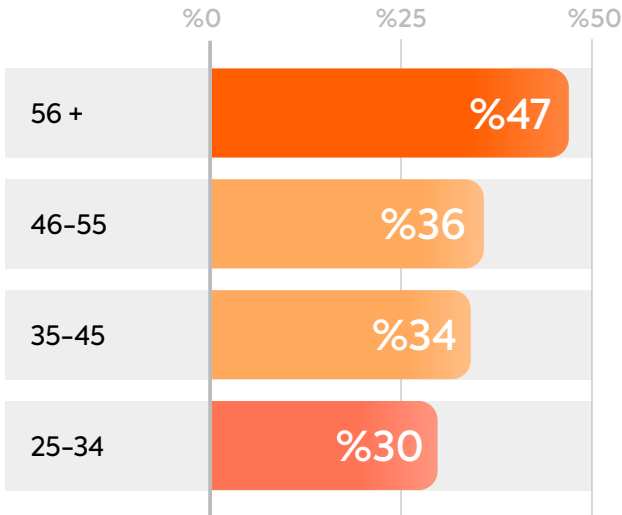
Etik & uyum sorumlusu yok

# Farklı Yaş Grupları, Suistimal Riskini Farklı Okuyor

Suistimalin tespitinde ihbar ve iç denetime  
verilen ağırlık yaşa göre farklılaşıyor



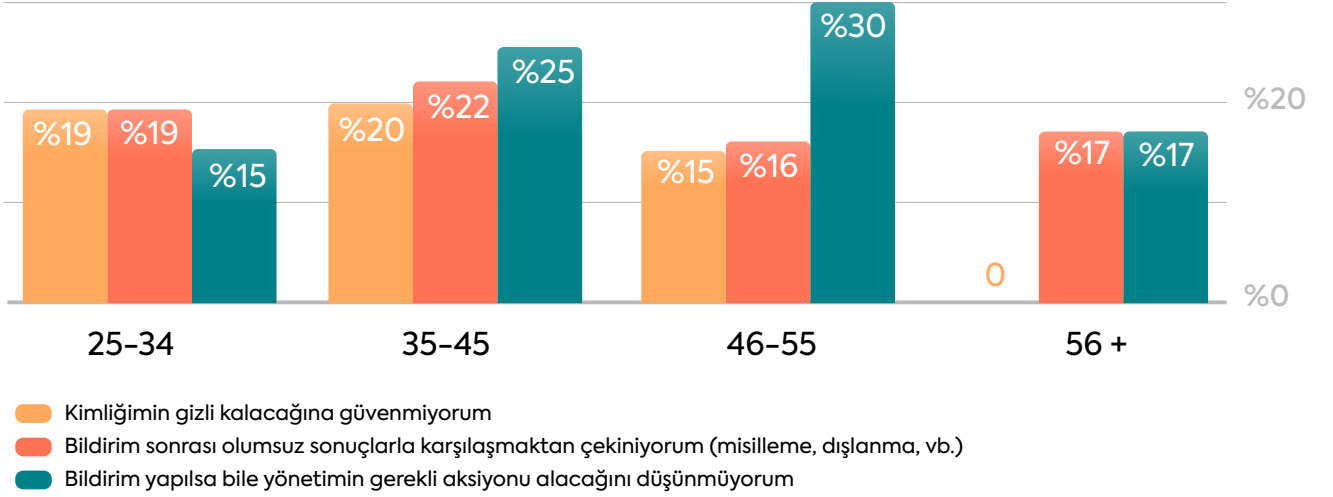
Uzaktan çalışmanın suistimal riskini artırdığı  
algısı yaşla yükseliyor



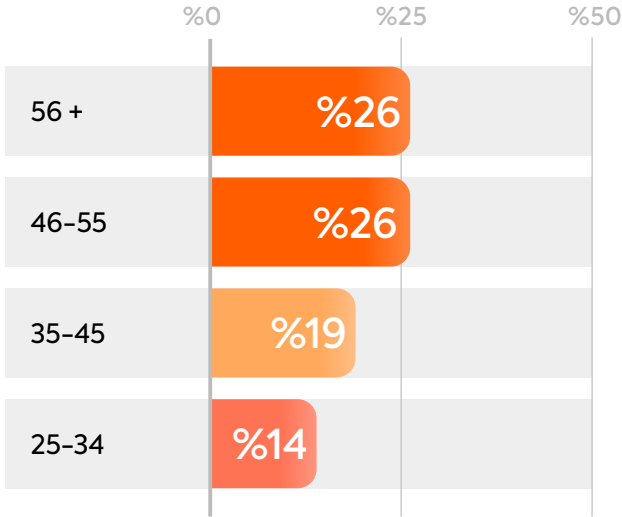
**Yaş ilerledikçe suistimal riskine bakış değişiyor; ihbarın ağırlığı azalırken iç denetim öne çıkıyor ve uzaktan çalışmanın risk yarattığı algısı güçleniyor.**

Yaş grupları arasındaki bulgular, suistimal riskine bakışın yaşla birlikte farklılaştığına işaret ediyor. Daha genç katılımcılarda ihbarlar öne çıkarken, ileri yaş gruplarında iç denetim ve etik liderlik gibi kurumsal mekanizmalara daha fazla ağırlık veriliyor. Bu farklılık, suistimal riskinin algılanmasında yaşın yanı sıra mesleki deneyim ve kurumsal rolün de etkili olabileceğini düşündürüyor.

## Bildirim tereddütünün nedenleri yaş gruplarına göre farklılaşıyor

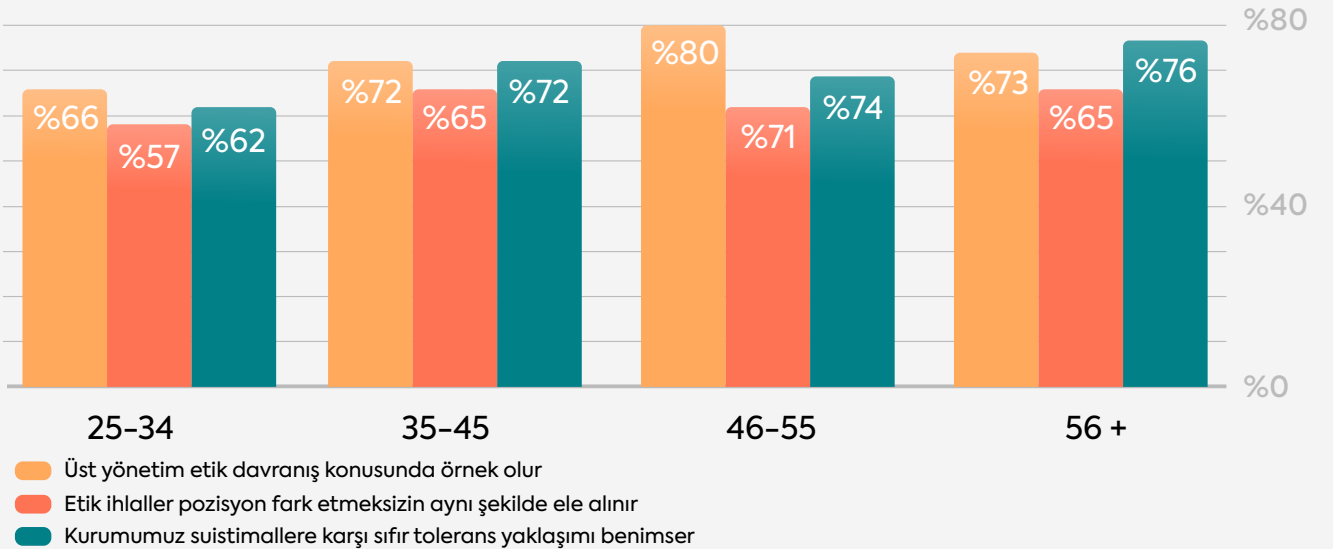


## Etik liderliği en etkili önleme yöntemi olarak görme eğilimi ileri yaş gruplarında artıyor



Yaş ilerledikçe etik liderliğe verilen önem artarken, bildirim konusundaki tereddütler gizlilik kaygısından yönetimin aksiyon alacağına ilişkin kuşkuyla doğru kayıyor.

## Etik kültürüne ilişkin olumlu değerlendirmeler yaş gruplarına göre farklılaşıyor



# GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmanın bütünü, suistimal riskinin çok boyutlu olduğunu ve etkin bir mücadele için iç kontroller, etik liderlik, bildirim mekanizmaları, insan kaynakları uygulamaları ve teknolojinin birbirini tamamlayan bir yapı içinde ele alınması gerektiğini gösteriyor.

Ekonomik ve kişisel baskılar, kontrol zafiyetleri, etik değerler, çıkar çatışmaları ve değişen çalışma biçimleri farklı risk alanları olarak öne çıkarken; kurumların bu riskleri düzenli olarak değerlendirmesi ve kendi koşullarına uygun önleme ve tespit mekanizmaları oluşturması önem taşıyor.

Araştırmanın en dikkat çekici ortak mesajlarından biri, birçok alanda farkındalık ile uygulama arasındaki mesafe. Etik kültür ve etik liderliğe ilişkin değerlendirmelerin yönetim kademeleri arasında farklılaşması bu açıdan dikkat çekiyor. Üst yönetimde daha olumlu değerlendirilen etik uygulamaların orta kademede aynı ölçüde karşılık bulmaması, kurumsal politika ve yönetim mesajlarının günlük deneyime her zaman aynı güçte yansımayaabildiğine işaret ediyor.



Benzer bir ayrışma diğer alanlarda da görülüyor. Yüksek bildirim niyetinin, gerçek bir olayla karşılaşıldığında resmi kanalların kullanımına aynı ölçüde dönüşmemesi; çıkar çatışması bildirimlerinin önemine ilişkin yüksek farkındalığın düzenli beyan uygulamalarına aynı ölçüde yansımaması ve veri analitiğinin önemi güçlü biçimde kabul edilmesine rağmen en etkili tespit yöntemi olarak daha sınırlı ölçüde öne çıkması, farkındalığın uygulamaya dönüşmesinin araştırmanın farklı alanlarında ortak bir gelişim alanı olarak öne çıktığını gösteriyor.





Araştırma, suistimalle mücadelenin merkezinde güvenin bulunduğu da işaret ediyor. Katılımcılar, suistimalin etkilerini yalnızca finansal kayıplarla değil; kurumsal itibar, çalışan motivasyonu ve kurum içi güven üzerindeki etkileriyle de değerlendiriyor. Yönetimin bir suistimali örtbas etmesinin kuruma duyulan güveni olumsuz etkileyeceğini belirtenlerin oranının %98'e ulaşması, yönetimin suistimal vakaları karşısındaki tutumunun kurumsal güven açısından kritik önem taşıdığını ortaya koyuyor.

Bu nedenle güçlü bir suistimalle mücadele yapısı, yalnızca daha fazla politika veya kontrol oluşturmak anlamına gelmiyor. Kontrollerin gerçekten çalışması, etik liderliğin günlük kararlarda görünür olması, çalışanların güvenle konuşabilmesi, bildirimlerin sonuç doğurması ve teknolojinin riskleri daha erken görünür kılması gerekiyor.

Araştırmada güçlü iç kontrollerin önlemede ilk sırada görülmesi ve ihbar ile iç denetimin tespitte öne çıkması da insan, kültür, kontrol ve gözetim mekanizmalarının birlikte çalışmasının önemini destekliyor.

Bu doğrultuda, araştırmadan öne çıkan bulguları kurumların uygulamaya dönüştürebileceği altı öncelikli aksiyon alanında topladık. Bir sonraki sayfada, bu alanlara yönelik kritik uygulama önerilerini bir yol haritası çerçevesinde sunuyoruz.

**Sonuç olarak araştırmanın ortaya koyduğu temel ihtiyaç, farkındalıktan uygulamaya geçmek; uygulamayı da kurum genelinde güven yaratan, görünür, tutarlı ve sürdürülebilir bir sisteme dönüştürmek.**

# FARKINDALIKTAN UYGULAMAYA GEÇİŞ KURUMLAR İÇİN YOL HARİTASI

## 01

**Suistimal riskini düzenli, kuruma özgü ve değişen koşullara duyarlı değerlendirin.**

Periyodik suistimal risk değerlendirmesi yapın.

Kritik süreç, pozisyon ve üçüncü taraf risklerini belirleyin.

Yolsuzluk, rüşvet, usulsüz komisyon alma, çıkar çatışması ve masraf suistimalleri dahil olmak üzere, kuruma özgü suistimal senaryolarını oluşturun, değerlendirin ve risk seviyelerini belirleyin.

Ekonomik baskılar ile ücret, ödüllendirme ve çalışma koşullarına ilişkin adalet algısının yaratabileceği suistimal risklerini izleyin.

## 02

**İç kontrolleri suistimal risklerine göre güçlendirin.**

Her önemli suistimal riskine karşılık gelen kritik kontrolleri belirleyin.

Görevler ayrılığı, yetkilendirme/onay ve sistem erişim kontrollerini güçlendirin.

Kontrollerin yalnızca varlığını değil, tasarımını ve uygulamada etkin çalışıp çalışmadığını düzenli olarak test edin.

## 03

**Etik liderliği ve kültürü günlük karar ve davranışlara yansıtın.**

Etik liderliği günlük yönetim kararları ve davranışlarında görünür hale getirin.

Etik ve uyum eğitimlerini, gerçek iş senaryoları ve etik ikilemler üzerinden davranışa etki edecek şekilde güçlendirin.

Performans baskısının etik standartları esnetmesine izin vermeyin.

Etik davranışı terfi, prim ve performans değerlendirmelerine dahil edin.

Orta kademe yöneticilerini etik kültürün uygulanmasında aktif sorumlu hale getirin.

İhlalleri pozisyon ve performanstan bağımsız, tutarlı biçimde ele alın.

## 04

**Bildirim mekanizmalarının merkezine güveni yerleştirin.**

Gizlilik ve misillemeye karşı korumayı güvence altına alın.

Bildirimleri zamanında, bağımsız ve tutarlı biçimde değerlendirin.

Bildirimlerin sonuçlandırıldığını ve gerektiğinde aksiyon alındığını çalışanlara görünür kılın.

Bildirim kanallarının güvenilirliğini ve erişilebilirliğini düzenli değerlendirin.

## 05

**Çıkar çatışmalarının yaratabileceği suistimal risklerini sistematik yönetin.**

Çıkar çatışması beyanlarını işe girişte, periyodik olarak ve koşullar değiştiğinde alın.

Beyanları risk bazlı değerlendirin ve gerekli önlemleri belirleyin.

Çatışma durumunda karar sürecinden çekilme, bağımsız onay veya ek kontrol uygulayın.

Çıkar çatışması kontrollerini yüksek riskli karar ve onay süreçlerine (tedarikçi seçimi, satın alma, işe alım ve terfi gibi) entegre edin.

## 06

**Veriyi aktif bir erken uyarı aracına dönüştürün.**

Veri analitiğini yalnızca geçmiş vakaların incelenmesinde değil, sürekli izleme ve erken uyarıda kullanın.

Belirlenen suistimal risk senaryoları çerçevesinde finansal ve operasyonel işlemlerde (çalışan–tedarikçi ilişkileri, yetki ve erişim anomalileri gibi) olağandışı hareketleri izleyin.

Belirlenen göstergeleri ihbar ve iç denetim süreçleriyle birlikte değerlendirin.

# ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

**İş Dünyasında Suistimal Algısı Araştırması 2026, Cerebra tarafından, Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliğiyle hayata geçirilmiş; araştırmanın saha çalışması ve veri toplama süreci bağımsız araştırma şirketi FutureBright Group tarafından yürütülmüştür.**

## **Veri toplama yöntemi**

Araştırma, CAWI (Bilgisayar Destekli Çevrim İçi Anket) yöntemi kullanılarak çevrim içi anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Katılım gönüllülük esasına dayanmış; katılımcılardan kimliklerini belirlemeye yönelik bilgi talep edilmemiş ve yanıtlar anonim ve toplulaştırılmış olarak analiz edilmiştir.

## **Örneklem erişimi**

Araştırmanın hedef kitlesini farklı sektör, kurum ve pozisyonlarda görev yapan iş dünyası profesyonelleri oluşturmuştur. Katılımcılara TEİD ve Cerebra'nın iletişim kanalları üzerinden ulaşılmıştır.

## **Saha dönemi**

Araştırmanın saha çalışması Nisan–Temmuz 2026 döneminde gerçekleştirilmiştir.

## **Örneklem büyüklüğü ve profili**

Araştırmaya toplam 1.066 profesyonel katılmıştır. Örneklem, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki kurumlarda görev yapan, çeşitli yönetim kademeleri ve kurumsal fonksiyonları temsil eden profesyonellerden oluşmaktadır. Katılımcıların

%40'ı üst yönetim, %30'u güvence, risk & uyum, %29'u orta kademe yönetici/uzman ve %1'i diğer profesyonellerden oluşmaktadır. Bu yapı, suistimal riskinin karar alma, yönetim, kontrol ve uygulama perspektiflerinden değerlendirilmesine olanak sağlayan geniş ve çeşitli bir profesyonel bakış açısı sunmaktadır.

## **Araştırmanın kapsamı ve bulguların yorumlanması**

Araştırma sonuçları, araştırmaya katılan profesyonellerin görüş, algı ve deneyimlerini yansıtmakta olup Türkiye iş dünyasının tamamını istatistiksel olarak temsil ettiği şeklinde yorumlanmamalıdır. Bulgular, suistimal vakalarının gerçek yaygınlığını veya gerçekleşme oranını ölçmemekte; katılımcıların kurum içi suistimal riskine ve mevcut uygulamalara ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymaktadır.

## Cerebra Hakkında

Cerebra, suistimalin önlenmesi ve incelenmesi alanında uzmanlaşmış, Türkiye merkezli bağımsız bir danışmanlık şirkettir. 15 yılı aşkın soruşturma deneyimiyle suistimal incelemeleri, adli muhasebe, kurumsal istihbarat, elektronik veri incelemesi, ticari uyuşmazlıklar ile rüşvet, yolsuzluk ve kara para aklamayla mücadele alanlarında hizmet sunmaktadır. Cerebra, şüpheli durumların ve suistimal iddialarının ardındaki gerçekleri ortaya çıkarırken, aynı zamanda kurumların suistimal risklerini önlemeye ve azaltmaya yönelik etkili sistemler geliştirmelerine yardımcı olur. Etik kültürü, şeffaflığı ve sorumlu iş yapma anlayışını güçlendirerek daha güvenilir ve dirençli kurumların oluşmasına katkı sağlamayı amaçlar.

**www.cerebra.com.tr**

**info@cerebra.com.tr**

**+90 212 291 91 76**

## Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Hakkında

2010 yılında Türkiye’de iş etiği ve uyum standartlarının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla kurulan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Mart 2026 itibarıyla 250’ye yakın kurumsal üyesiyle iş dünyasında etik kültürün ve kurumsal itibarın güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. TEİD; iş etiğinin kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesini, şirketlerin etik ve uyum risklerine ilişkin farkındalığının artırılmasını ve üyelerinin bu alandaki güncel bilgi ve iyi uygulamalara erişimini desteklemeyi amaçlamaktadır. Türkiye ekonomisinin önde gelen yerli ve yabancı sermayeli şirketlerinden oluşan TEİD üyeleri, yaklaşık 2,5 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve Türkiye’nin Gayrisafi Milli Hasılası’nın %17’sini temsil etmektedir.

**www.teid.org.tr**

**info@teid.org.tr**

**+90 216 580 90 34**

Bu raporda yer alan bilgi, bulgu, değerlendirme ve yorumlar genel bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup, herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna yönelik bir danışmanlık veya uzman görüşü niteliği taşımamaktadır. Bilgilerin doğru, güncel ve güvenilir olması için gerekli özen gösterilmiş olmakla birlikte, bunların tamamen doğru veya eksiksiz olduğu ya da gelecekte geçerliliğini koruyacağı garanti edilmemektedir. Araştırma sonuçları, araştırmanın kapsamı ve yöntemi çerçevesinde katılımcıların görüş, algı ve deneyimlerini yansıtmaktadır. Hiç kimse, kendi özel durumuna uygun bir uzman görüşü almadan yalnızca bu raporda yer alan bilgilere dayanarak karar vermemeli veya hareket etmemelidir. Bu raporun tüm fikri mülkiyet hakları saklıdır. Kaynak gösterilmeksizin ve gerekli izinler alınmaksızın çoğaltılamaz, yayımlanamaz veya ticari amaçlarla kullanılamaz.

Be Sure.



Raporun dijital  
versiyonuna yandaki QR  
kod ile ulaşabilirsiniz.

