

Türkiye Suistimal Araştırması 2026



İçindekiler

Önsöz	03
Yönetici Özeti	05
Detaylı Araştırma Bulguları	06
01 Suistimalin Maliyeti	07
02 Suistimalin Önlenmesi	09
03 Suistimalin Tespiti	15
04 Suistimalin Sonrası Aksiyon	26
Katılımcı Profili	29

Önsöz



Dr. Gökhan Yılmaz

Şirket Ortağı,
Finansal Suçlar, Uyum ve
Kriz Yönetimi Danışmanlığı
Lideri, PwC Türkiye

PwC Türkiye olarak bu araştırmayı, şirketlerin suistimal riskleriyle nasıl karşılaştıklarını ve bu riskleri yönetme yaklaşımlarının nasıl şekillendiğini daha yakından anlamak amacıyla gerçekleştirdik.

Suistimal, farklı biçimlerde ortaya çıkabilen ve etkisi yalnızca finansal sonuçlarla sınırlı kalmayan, şirketlerin güven yapısını doğrudan etkileyen bir risk alanı olmaya devam ediyor.

Bu çalışmada amacımız, yalnızca mevcut durumu ortaya koymak değil; aynı zamanda şirketlerin kendi yaklaşımlarını yeniden değerlendirmelerine katkı sağlayacak bir çerçeveye sunmak.

Elde edilen bulgular, suistimalin hâlâ şirketler için önemli bir risk alanı olduğunu gösteriyor. Bununla birlikte asıl ayrışma noktası, şirketlerin bu riskle nasıl başa çıktığında ortaya çıkıyor.

Özellikle etik hatlarına duyulan güvenin yüksek olduğu yapılarda, suistimalin daha erken aşamada tespit edilebildiğini görüyoruz. Bu durum, şirket kültürünün ve güven ortamının, uygulanan süreçler kadar belirleyici olduğunu ortaya koyuyor.

Bugün fark yaratan şirketler, suistimali yalnızca tespit eden değil, aynı zamanda önlemeye odaklanan bir yaklaşımı benimseyenler. Bu yaklaşımın temelinde ise güçlü bir kültür, açık iletişim ve hesap verebilirlik yer alıyor.

Bu çalışmanın hayata geçirilmesinde değerli katkıları için Türkiye Etik ve İtibar Derneği'ne teşekkür ederiz.

Bu bakış açısıyla hazırlanan araştırma sonuçlarının, Türkiye'deki şirketler için anlamlı bir referans noktası oluşturmasını umuyoruz.



2010 yılında kurulan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Türkiye’de iş etiği, uyum ve dürüst iş yapma kültürünün kurumsal yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. TEİD olarak, etik ilkelerin yalnızca yazılı politika ve prosedürlerde değil; kurumların karar alma süreçlerinde, paydaş ilişkilerinde, risk yönetimi anlayışında ve günlük iş pratiklerinde görünür olması gerektiğine inanıyoruz.

Suistimal, bugün kurumların karşı karşıya olduğu en önemli etik ve uyum risklerinden biri olmayı sürdürmektedir. Finansal kayıpların ötesinde; kurum içi güveni, çalışan bağlılığını, paydaş ilişkilerini ve itibar sermayesini doğrudan etkileyen bu risk alanı, bütüncül ve sürdürülebilir bir yönetim yaklaşımını gerekli kılmaktadır. TEİD ve PwC Türkiye iş birliğiyle hazırlanan Türkiye Suistimal Araştırması 2026, Türkiye’de faaliyet gösteren kurumların suistimal riskleriyle karşılaşma biçimlerini, bu riskleri önleme ve tespit etme kapasitelerini ve suistimal sonrası aksiyon süreçlerini veriler ışığında değerlendirmektedir.

Bu raporun, kurumların mevcut uygulamalarını gözden geçirmelerine, gelişim alanlarını daha net biçimde tanımlamalarına ve suistimalle mücadelede reaktif yaklaşımların ötesine geçerek önleyici, sistematik ve kültür odaklı mekanizmalar geliştirmelerine katkı sağlamasını diliyoruz. Etik ve uyum alanında veriye dayalı çalışmaların artmasının, Türkiye iş dünyasında daha güvenilir, şeffaf ve hesap verebilir bir iş ortamının güçlenmesine katkı sunacağına inanıyoruz.

Bu vesileyle, araştırmanın hazırlanmasındaki değerli iş birliği için PwC Türkiye’ye, katkı sunan tüm katılımcı kurumlara ve bu çalışmanın hayata geçirilmesinde emeği geçen herkese teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

Etik ve İtibar Derneği

Yönetici Özeti

PwC Türkiye Suistimal Araştırması 2026, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin suistimalle karşılaşma sıklığını, bu vakaların finansal etkisini ve suistimalin hangi mekanizmalar aracılığıyla tespit edildiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, suistimalin münferit bir durum değil; kurumsal risk evreninin düzenli olarak karşılaşılan bir unsuru olduğunu göstermektedir.

%85

Son iki yılda şirketlerin yaklaşık %85’inde en az bir suistimal vakası tespit edildi.

Anket sonuçlarına göre şirketlerin yaklaşık %85’inde son iki yıl içerisinde en az bir suistimal vakası tespit edilmiştir. Bu oran, suistimal riskinin düşük olasılıklı bir senaryo olarak değil, kurumsal yapılar için yönetilmesi gereken sürekli bir risk alanı olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

~%40

Şirketlerin yaklaşık %40’ında toplam suistimal maliyeti 5 milyon TL ve üzerinde.

Yüksek tutarlı suistimal vakaları toplam kayıp üzerinde belirleyici etki yaratmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %40’ı, şirketlerinde tespit edilen suistimalerin toplam etkisinin 5 milyon TL ve üzerinde olduğunu belirtmiştir. Kayıpların ise yalnızca sınırlı ölçüde geri kazanılabildiği görülmektedir.

%35

Düzenli suistimal risk değerlendirmesi yapan şirket oranı.

Şirketlerin büyük kısmında etik politika ve etik ihbar hattı gibi temel kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Ancak suistimal risk değerlendirmelerinin yalnızca %35 oranında düzenli yürütülmesi, önleyici yaklaşımların yeterince kurumsallaşmadığını ve mevcut yapıların büyük ölçüde reaktif çalıştığını göstermektedir.

~%60

Etik ihbar hattının etkin çalıştığını düşünen şirket oranı.

Etik ihbar hatları, suistimal tespitinde kritik bir rol oynamaktadır. Etkin çalışan hatlara sahip şirketlerde vakaların daha kısa sürede tespit edildiği; güven ve kullanım düzeyinin düşük olduğu yapılarda ise tespit sürelerinin anlamlı ölçüde uzadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, teknik altyapının ötesinde kurumsal güven kültürünün belirleyici olduğunu göstermektedir.



Şirketler için Öne Çıkan Aksiyon Alanları

- Suistimal risk değerlendirmelerinin düzenli ve metodolojik şekilde yürütülmesi
- Etik ihbar hatlarında güven ve anonimlik algısının güçlendirilmesi
- İç denetim fonksiyonunun bağımsızlığının ve etkinliğinin artırılması
- Üçüncü taraf risk yönetimi (TPRM) uygulamalarının güçlendirilmesi
- Suistimal tespit sürelerini kısaltmaya yönelik veri analitiği ve izleme mekanizmalarının devreye alınması

Detaylı Araştırma Bulguları

PwC Türkiye Suistimal Araştırması 2026, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde suistimal riskinin görünümünü; bu riskin sıklık, finansal etki, tespit mekanizmaları ve kurumsal mücadele kapasitesi açısından değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma, şirketlerin mevcut durumlarını nesnel verilerle ortaya koyarken, öne çıkan eğilimleri ve gelişim alanlarını görünür kılmayı hedeflemektedir. Bulgular, suistimalin istisnai bir durumdan ziyade şirketlerin düzenli olarak karşılaştığı yapısal bir risk alanı olduğunu göstermektedir.

Suistimal vakaları yaygın; finansal etki yüksek tutarlı vakalarda yoğunlaşıyor

Araştırma sonuçları, katılımcı şirketlerin önemli bir bölümünde son iki yıl içinde en az bir suistimal vakası tespit edildiğine işaret etmektedir. Finansal etki açısından, yüksek tutarlı vakaların toplam kayıp üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Bulgular ayrıca, suistimal sonrası kayıpların sınırlı ölçüde geri kazanılabildiğini göstermektedir.

Temel kontrol mekanizmaları yaygın, ancak bütüncül ve düzenli uygulama alanında gelişim ihtiyacı sürüyor

Önleme ve tespit mekanizmaları birlikte değerlendirildiğinde, şirketlerin büyük bölümünde etik politika, etik ihbar hattı ve iç kontrol yapıları gibi temel unsurların bulunduğu; ancak bu yapıların etkinliğinin şirketler arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Özellikle düzenli suistimal risk değerlendirmesi, farkındalık faaliyetleri ve etik hatlara duyulan güven gibi alanlar, gelişim ihtiyacının daha belirgin olduğu başlıklar arasında yer almaktadır.

Fark yaratan unsur erken tespit ve sistematik önleme yaklaşımıdır

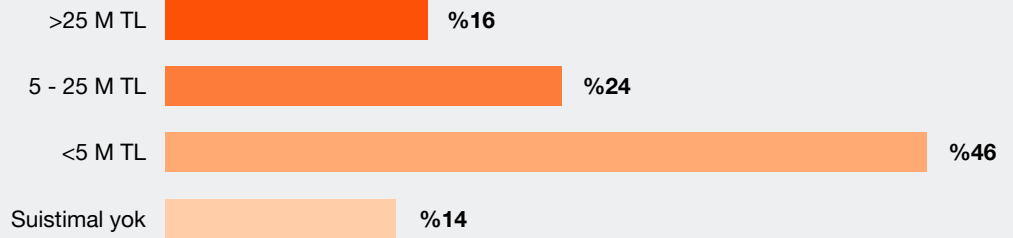
Araştırma aynı zamanda, suistimalle mücadelede fark yaratan unsurun yalnızca olay sonrası müdahale kapasitesi değil; risklerin erken aşamada görünür hale getirilmesini ve mümkün olduğunca önlenmesini sağlayan sistematik yaklaşımlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu raporda yer alan bulgular, şirketlerin mevcut durumunu değerlendirmelerine ve gelişim alanlarını önceliklendirmelerine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Suistimalin Maliyeti

Son iki yılda şirketlerin yaklaşık %40'ında tespit edilen suistimallerin toplam maliyeti 5 milyon TL'nin üzerindedir.

Suistimal, yalnızca finansal kayıp yaratan bir olgu değil; aynı zamanda güveni, şirket içi verimliliği ve itibarı zedeleyen “çarpan etkili” bir risk alanıdır. Araştırma verileri, tespit edilen vakaların önemli bir bölümünün 5 milyon TL altı bandında kaldığını; ancak 25 milyon TL üzeri yüksek etkili vakaların da kayda değer bir ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Katılımcı Şirketlerde Toplam Suistimal Tutarı (Son 2 Yıl)



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 155

Suistimalin maliyetini artıran başlıca faktörler; tespit süresinin uzaması, yetki kötüye kullanımı ve çıkar çatışması kaynaklı karmaşık senaryolar, üçüncü taraf ilişkilerindeki zayıflıklar ve yetersiz geri kazanım kapasitesidir. Bulgular, suistimal kaynaklı kayıpların önemli bir kısmının olay sonrası tamamen telafi edilemediğini; bu nedenle “zarar sonrası toparlanma” yerine “zarar oluşmadan önce önleme” yaklaşımının stratejik önemini ortaya koymaktadır.



Ek Analizler

Bulgular, suistimal kaynaklı kayıpların yalnızca sınırlı ölçüde geri kazanılabildiğine işaret etmektedir. Şirketlerde geri kazanım kapasitesinin düşük kalması, olay sonrası müdahale kadar erken tespit ve önleyici kontrol mekanizmalarının da kritik önem taşıdığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, halka açık şirketlerde yüksek tutarlı suistimal kategorilerinin daha yoğun gözlemlendiğini ortaya koymaktadır.

Bulgular ayrıca, çalışan sayısı arttıkça düşük tutarlı kayıp kategorilerinden orta ve yüksek tutarlı kayıp bantlarına geçiş yaşandığına işaret etmektedir. Özellikle 10.000+ çalışanlı şirketlerde “5–25 milyon TL” bandı en yoğun kategori olarak öne çıkmaktadır. Küçük ve orta ölçekli şirketlerde kayıpların daha çok düşük tutarlı bantlarda yoğunlaştığı, büyük organizasyonlarda ise yüksek tutarlı kayıp kategorilerinin daha görünür hale geldiği gözlemlenmektedir.

Sektörel kısımlar incelendiğinde; finansal hizmetler, enerji, altyapı, holding ve perakende sektörlerinde orta ve yüksek tutarlı suistimal kategorilerinin diğer sektörlerle kıyasla daha yoğun gözlemlendiği görülmektedir. Bu görünüm; operasyonel karmaşıklık, yüksek işlem hacmi ve çok katmanlı organizasyon yapılarıyla paralel ilerlemektedir.

Bu çerçevede büyük ölçekli şirketlerde suistimalin yalnızca daha sık değil, aynı zamanda daha maliyetli bir risk olarak öne çıktığı değerlendirilmektedir.



Suistimalin Önlenmesi

Şirketlerin suistimale mücadeledeki başarısı, yalnızca olay sonrası müdahale kapasitesiyle değil, önleyici sistemlerin olgunluğu ve sürekliliğiyle de ölçülmektedir. Etkin bir önleme yaklaşımı; güçlü etik politikalar, bağımsız denetim yapıları, düzenli risk değerlendirmeleri, sürdürülebilir farkındalık programları ve güvenilir bildirim mekanizmalarının uyum içinde işlenmesini gerektirir.

Araştırma bulguları, Türkiye'deki şirketlerin önemli bir kısmında etik politika, iç denetim, risk değerlendirmesi, eğitim ve bildirim mekanizması gibi temel unsurların bulunduğunu; ancak bu yapıların düzenli, bütüncül ve ölçülebilir şekilde işletilmesi konusunda gelişim alanı olduğunu göstermektedir. Bulgular, şirketlerin önemli bir bölümünde suistimale mücadele yaklaşımının hâlâ reaktif unsurlar taşıdığını; suistimal vakası yaşandıktan sonra hızlanan aksiyonların, vaka yaşanmadan önce aynı disiplinle işletilmesinin daha sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

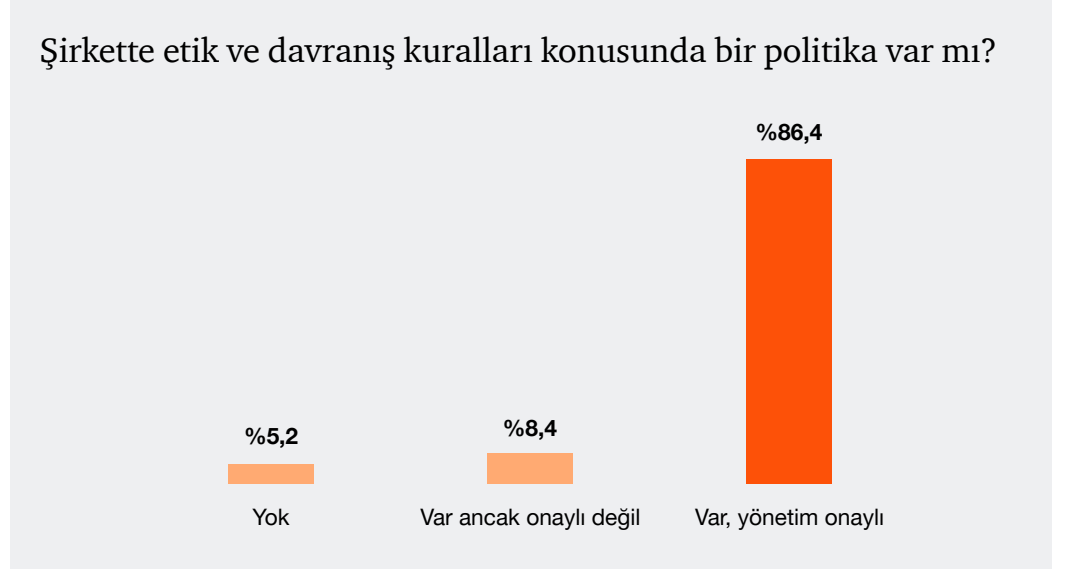
Aşağıdaki başlıklar, şirketlerin suistimali önleme kapasitesini oluşturan temel yapı taşlarının mevcut durumunu göstermektedir.

- Etik Politikalar
- İç Denetim Birimi
- Suistimal Risk Değerlendirmesi
- Suistimale Mücadele ve Farkındalık Eğitimleri
- Etik İhbar Hattı



Etik Politikalar

Etik politika, şirketin çalışanlarından ve paydaşlarından beklediği davranış standartlarını tanımlayan temel yönetim dokümanlarından biridir. Bu politikanın varlığı kadar, yönetim tarafından onaylanması ve çalışanlara etkin biçimde duyurulması da önem taşır. Yönetim onayı, üst yönetimin etik değerlere bağlılığını görünür kılar; bu bağlılığın sürdürülebilirliği, karar ve uygulamadaki tutarlılıkla ölçülür. Benzer ihlallere farklı yaptırımlar uygulanması, çalışanlar nezdinde adalet ve tutarlılık algısını zayıflatarak suistimal riskini artırabilir.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 155

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%86,4), şirketlerinde etik ve davranış kuralları konusunda yönetim onaylı bir politika bulunduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte onay sürecinden geçmemiş politika oranı (%8,4) ile politikası bulunmayan şirketler (%5,2), uygulamada “belirsizlik” doğurabilecek bir alan bırakmaktadır.

Genel olarak şirketlerin etik politika çerçevesini oluşturduğunu, ancak bazı şirketlerde politika sahipliğinin ve uygulama sorumluluğunun yeterince kurumsallaşmadığını göstermektedir. Yönetim onaylı politikanın bulunmadığı durumlarda çalışan davranışları bireysel yoruma açık hale gelmekte, bu da suistimal riskini artıran gri alanların doğmasına neden olabilmektedir.

İç Denetim Birimi

İç denetim fonksiyonu, şirketlerin kontrol ortamını güçlendiren, risklerin zamanında tespit edilmesini ve önleyici mekanizmaların işlerliğini sağlayan en kritik unsurlardan biridir.

Suistimalin önlenmesi perspektifinden bakıldığında, iç denetim biriminin yalnızca varlığı değil, yönetimden bağımsız biçimde faaliyet gösterebilmesi kurumsal güvence açısından belirleyici öneme sahiptir.

Şirkette bağımsız bir İç Denetim / Teftiş Birimi var mı?

%75,5



Var

%12,3

Var ancak icradan bağımsız
bir organa raporlamıyor

%12,2

Yok

Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 155

Şirketlerin %75,5'inde bir iç denetim veya teftiş birimi bulunduğu, ancak bu birimlerin yaklaşık %12'sinde icradan bağımsız bir raporlama hattının bulunmadığı görülmektedir. İç denetim fonksiyonunun varlığı kurumsal kontrol olgunluğu açısından temel bir göstergedir; ancak bu birimin icradan bağımsız hareket edip edemediği etkinlik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.



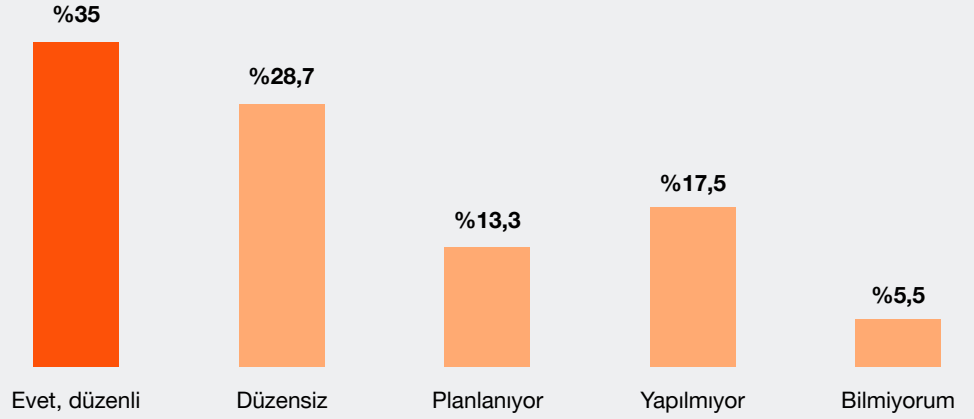
Şirketler için Öne Çıkan Aksiyon Alanları

- İç denetim / teftiş biriminin icradan bağımsız bir raporlama hattına sahip olması
- Halihazırda iç denetim / teftiş birimi bulunan şirketlerde, bu birimin bağımsızlığının ve etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi
- İç denetim planlarında suistimal risklerinin düzenli ve metodolojik şekilde ele alınması

Suistimal Risk Değerlendirmesi

Suistimal risk değerlendirme, şirketlerin risk yönetim çerçevesinde suistimal zafiyetlerini görünür kılan ve kontrol boşluklarını “röntgen” niteliğinde ortaya çıkaran kritik bir araçtır. Etkin bir suistimal risk değerlendirme, suistimalin gerçekleşebileceği alanları, kontrol zafiyetlerini ve önleyici aksiyon ihtiyacını görünür kılar. Süreç, olayları tespit etmekten ziyade risklerin ortaya çıkmadan yönetilmesine katkı sağlar. Bu sürecin sistematik biçimde yürütülmesi, şirketin riskleri proaktif olarak yönetip yönetemediğini gösteren temel bir göstergedir.

Şirkette suistimal risk değerlendirme düzenli olarak yapılıyor mu?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

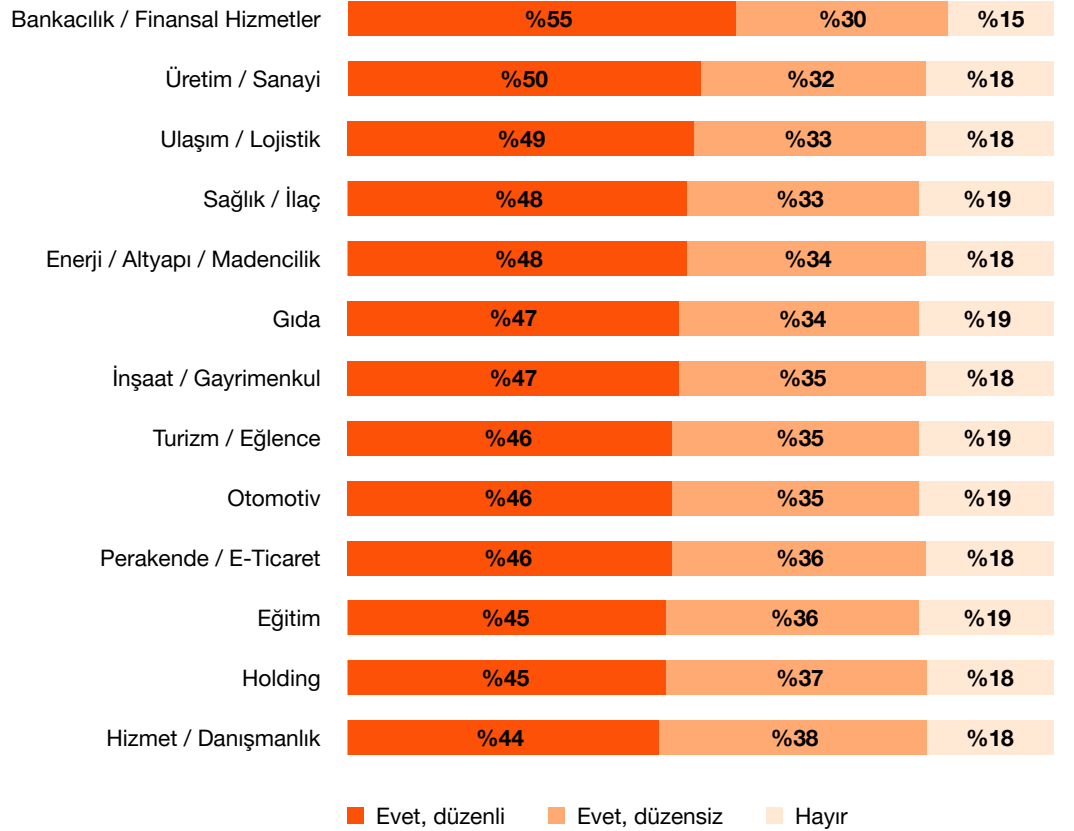
Katılımcı: 143

Şirketlerin yalnızca yaklaşık üçte biri (%35), suistimal risk değerlendirmesini düzenli aralıklarla yürüttüğünü belirtmiştir. Katılımcıların %29'u değerlendirmelerin düzensiz olduğunu, yaklaşık %17'si ise bu sürecin hiç yapılmadığını ifade etmektedir. Bu tablo, suistimalin proaktif yönetimi açısından sistematik yaklaşımın hâlâ sınırlı olduğunu göstermektedir.

Suistimalle Mücadele ve Farkındalık Eğitimleri

Suistimalle mücadele eğitimleri, çalışanların şüpheli durumları tanınması, doğru bildirim kanallarını kullanması ve şirketin etik beklentilerini günlük iş kararlarına yansıtması açısından kritik rol oynar. Çalışanların olası ihlalleri fark edebilmesi, bu durumları doğru kanallara iletebilmesi ve şirketin “etik refleksini” güçlendirmesi, düzenli ve hedefe yönelik eğitimlerle mümkündür. Bu nedenle eğitim programlarının sürdürülebilirliği, suistimalin önlenmesinde doğrudan bir göstergedir.

Sektör bazında şirketlerde suistimalle mücadele eğitimi veriliyor mu?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 143

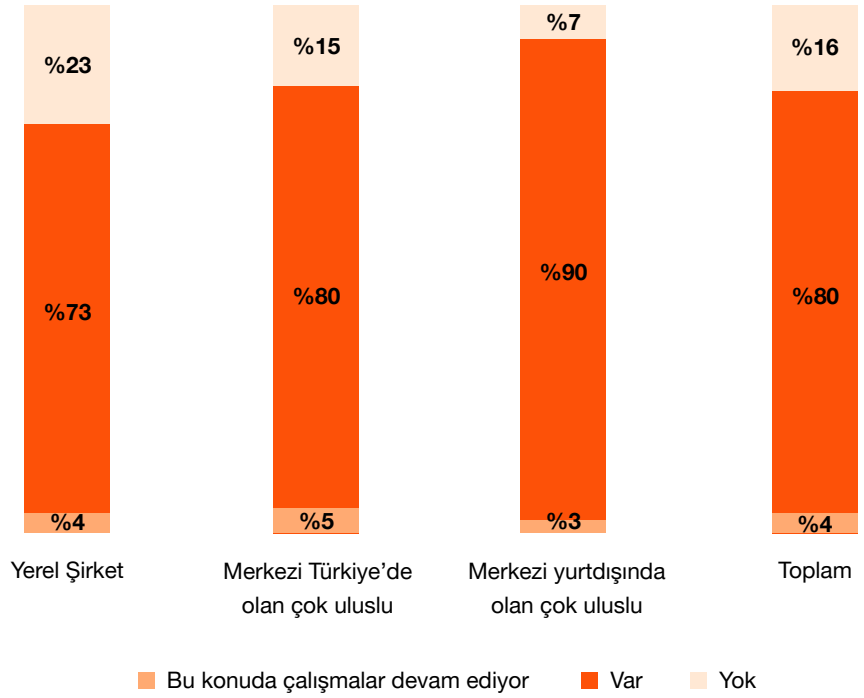
Şirketlerin yaklaşık dörtte biri (%27,7), çalışanlarına ve yöneticilerine düzenli aralıklarla suistimalle mücadele eğitimi verdiğini belirtmiştir. Katılımcıların %37’si eğitimlerin düzensiz veya ad hoc biçimde yürütüldüğünü, %27’si ise hiç verilmediğini ifade etmiştir. Bulgular, suistimalle mücadele eğitimlerinin birçok şirkette henüz düzenli ve sürdürülebilir bir yapıya tam olarak dönüşmediğine işaret etmektedir. Bu nedenle eğitim programlarının; düzenli, hedef kitle bazlı, ölçülebilir ve vaka örnekleriyle desteklenen bir yapı içerisinde ele alınması; çalışan farkındalığının, etik ihbar mekanizmalarına duyulan güvenin ve erken tespit kapasitesinin güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Etik İhbar Hattı

Etik ihbar hattı, şirketlerde hem suistimalin önlenmesi hem de erken tespiti açısından kritik bir araçtır. Etkin bir bildirim mekanizması, çalışanların güvenli bir ortamda şüpheli durumları paylaşabilmesini sağlar ve yönetim açısından görünmeyen risklerin gün yüzüne çıkmasına yardımcı olur. Ancak hattın varlığı kadar, çalışanlar nezdindeki güven ve kullanılabilirlik algısı da bu sistemin başarısını belirler.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%79,7), şirketlerinde etik ihbar hattı bulunduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, %16'sında hâlâ herhangi bir bildirim mekanizması bulunmamakta, %4'lük bir kesimde ise çalışmaların devam ettiği ifade etmektedir.

Şirkette, uygun olmayan davranışların bildirilmesi için bir hat Etik/İhbar Hattı var mı?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 143

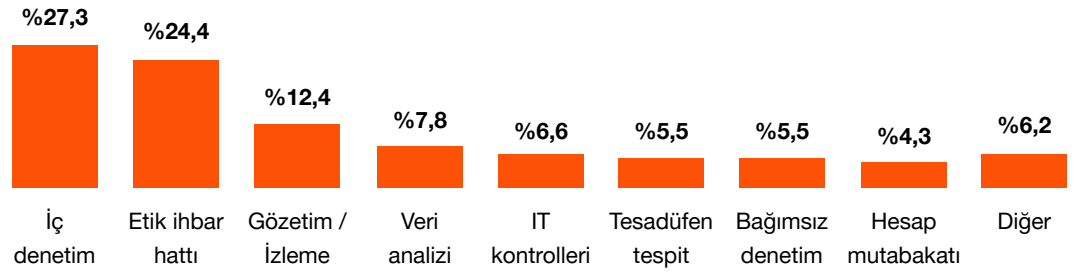
Şirket türü bazında bakıldığında, merkezi yurt dışında bulunan çok uluslu şirketlerde etik ihbar hattı bulunma oranının yerel şirketlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark, global uyum standartları ve merkezi politika gereklilikleriyle ilişkili olabilmektedir.

Suistimalin Tespiti

Araştırmada iç denetim, suistimal tespitinde en sık belirtilen yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuç, Türkiye’de etik ihbar hatlarının henüz istenen olgunluk seviyesine ulaşmamış olabileceğini veya iç denetime ulaşan bildirimlerin katılımcılar tarafından iç denetim kanalı olarak işaretlenmiş olabileceğini düşündürmektedir. ACFE bulgularıyla karşılaştırıldığında, etik ihbar mekanizmalarının global çalışmalarda daha baskın bir tespit kanalı olarak öne çıktığı dikkate alınmalıdır. Suistimalin tespiti, şirketlerin yalnızca kontrol yapılarının varlığıyla değil; bu yapıların ne ölçüde etkin, güvenilir ve çalışanlar tarafından kullanılabilir olduğu ile doğrudan ilişkilidir. Etik hatlar, iç denetim mekanizmaları ve bildirim süreçleri birçok şirkette kurulmuş olmakla birlikte, bu araçların tespit süresine ve risk görünürlüğüne katkısı şirketten şirkete farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçları, iç denetimin suistimal tespitinde en sık belirtilen yöntem olarak öne çıktığını göstermektedir. Bu görünüm, şirketlerde kontrol ve denetim fonksiyonlarının merkezi rolünü ortaya koyarken; etik ihbar mekanizmalarının kullanım ve olgunluk seviyesinin şirketler arasında farklılaşabildiğine de işaret etmektedir.

Suistimalin tespitinde en sık kullanılan yöntemler



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 143

Global araştırmalarda etik ihbar mekanizmalarının daha baskın bir tespit kanalı olarak öne çıktığı dikkate alındığında, Türkiye’de iç denetim fonksiyonunun daha görünür rol üstlendiği değerlendirilebilir.

- Etik İhbar Hattı
- Son İki Yılda Meydana Gelen Suistimal Sayısı
- Son İki Yılda Meydana Gelen Suistimal Tutarı
- Suistimalin Tespitine Kadar Geçen Süre
- Suistimalleri En Çok Kimler Gerçekleştiriyor?
- Etik Hatta Güven ve Suistimal Tespit Süresi Arasındaki İlişki
- Karşılaşılan İç Suistimal Türleri
- Karşılaşılan Dış Suistimal Türleri

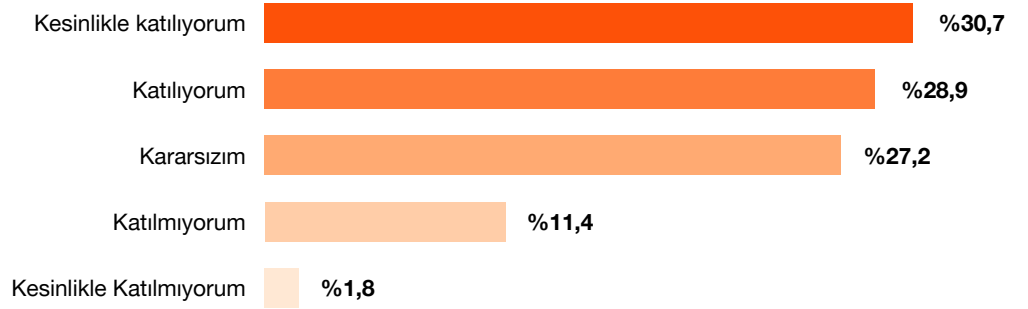


Etik İhbar Hattı

Etik İhbar Hattın Etkinliği

Etik ihbar hattının etkinliği, yalnızca bir iletişim kanalı olarak değil, şirketin etik ikliminin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların bildirim yaparken hissettikleri güven, yöneticilerin ihlallere verdiği yanıtın tutarlılığı ve yapılan geri bildirimlerin şeffaflığı, hattın gerçek işlevselliğini belirleyen temel unsurlardır. Etik ihbar hatlarının etkinliğinin, global iyi uygulamalarda suistimal tespitinde en kritik araçlardan biri olarak konumlanması; Türkiye’de de hattın “varlık” düzeyinden “güven” ve “etki” düzeyine taşınmasının önemini artırmaktadır.

Etik / İhbar hattı şirkette etkin olarak çalışmaktadır.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

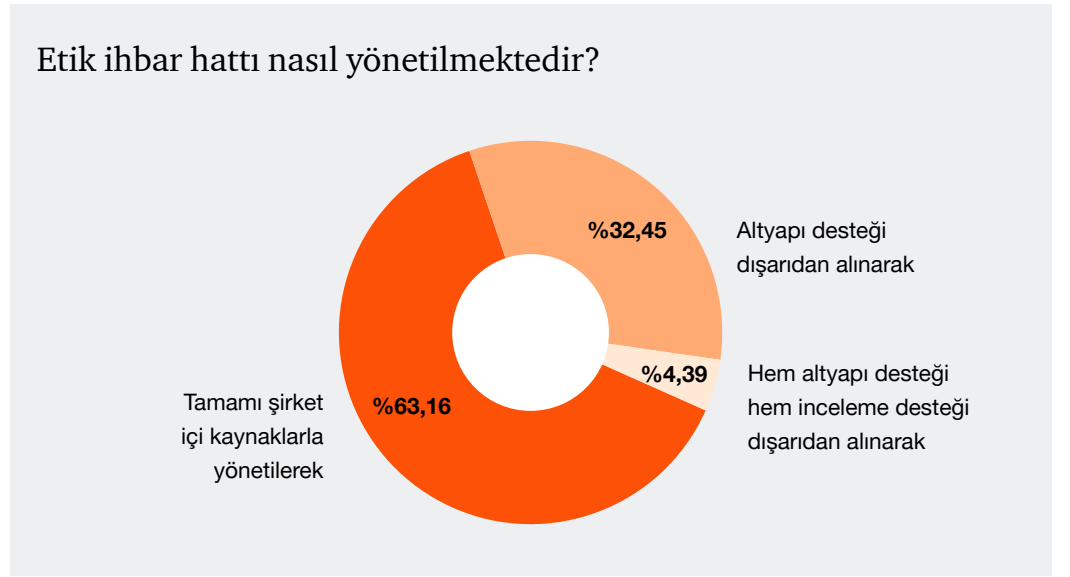
Katılımcı: 144

Katılımcıların yaklaşık %60’ı şirketlerindeki etik ihbar hattının etkin şekilde çalıştığını belirtmiştir. Bununla birlikte her dört katılımcıdan biri (%27,2) kararsız olduğunu, yaklaşık %13’lük bir kesim ise hattın etkin çalışmadığını ifade etmiştir. Sonuçlar, etik ihbar hattının kurumsal yapılarda yaygın olduğunu ancak güven, görünürlük ve geri bildirim mekanizmaları açısından gelişim alanı bulunduğunu göstermektedir.

Bu dağılım, hattın teknik olarak mevcut olsa da bazı şirketlerde çalışanlar nezdinde etkili bir çözüm yolu olarak algılanmadığını göstermektedir. Anonim bildirim opsiyonunun olmaması, geri bildirim sürecinin belirsizliği veya benzer ihlallerde farklı yaptırımlar uygulanması, çalışan güvenini zedeleyerek hat kullanımını azaltabilir. Şirketler için asıl hedef, hattın yalnızca mevcut olması değil, çalışanlar tarafından kullanılmayı tercih edilen güvenilir bir kanal haline gelmesidir.

Etik İhbar Hattının Yönetim Modeli

Etik ihbar hattının nasıl yönetildiği, şirketin suistimale mücadeledeki kurumsal kapasitesini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Etik ihbar hattının yönetim modeli, hattın güvenilirliği, tarafsızlık algısı ve çalışanlar tarafından kullanım isteği üzerinde etkili olabilir. Bağımsız üçüncü taraf desteği, bazı yapılarda hattın daha güvenli ve tarafsız bir bildirim kanalı olarak algılanmasına katkı sağlayabilir.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 114

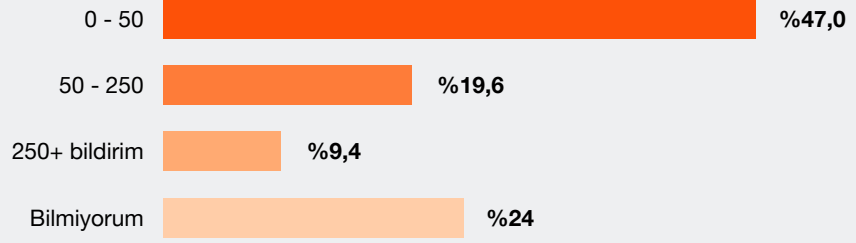
Etik ihbar hattı bulunan şirketlerin yaklaşık üçte ikisi (%63,2) bu hattı tamamen şirket içi kaynaklarla yürütmektedir. %32,5'lik bir kesim altyapı desteğini dışarıdan alırken, yalnızca %4,4'lük küçük bir grup hem altyapı hem de inceleme desteği için bağımsız üçüncü taraflardan hizmet almaktadır. Dışarıdan destek alınması yerel şirketlerde yaklaşık %25 iken, merkezi Türkiye'de bulunan çok uluslu şirketlerde yaklaşık %35'e, merkezi yurt dışında bulunan çok uluslu şirketlerde ise yaklaşık %53'e çıkmaktadır.

Araştırma sonuçları, etik ihbar hattı yönetiminde iç kaynaklı modellerin yaygın olduğunu göstermektedir. Bu model uygun yönetim, gizlilik, bağımsız değerlendirme ve misilleme karşıtı mekanizmalarla desteklendiğinde etkin şekilde çalışabilir. Bununla birlikte, bazı şirketlerde bağımsız veya hibrit modeller; tarafsızlık algısı, anonimlik ve çalışan güveni açısından ek katkı sağlayabilir.

Etik İhbar Hattına Gelen Bildirim Sayısı

Etik ihbar hattına ulaşan bildirim sayısı, şirketin risk görünürlüğüne yansıtan önemli bir göstergedir. Bildirim hacmi, doğrudan etik kültürün olgunluğuyla ilişkilidir: düşük bildirim sayısı her zaman “düşük risk” anlamına gelmez, aksine çalışanların etik ihbar sistemine olan güven eksikliğine veya misilleme endişesine işaret edebilir.

Etik ihbar hattından yılda ne kadar bildirim alınmaktadır?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 114

Katılımcıların neredeyse yarısı (%47), şirketlerinde yılda 50'nin altında bildirim alındığını belirtmiştir. Orta ve yüksek hacimli bildirim alan şirketlerin oranı daha sınırlı kalırken, şirketlerin yaklaşık dörtte biri (%24) etik ihbar hattına gelen toplam bildirim sayısını bilmediğini ifade etmektedir. Bu sonuç, bazı şirketlerde bildirim hacminin düzenli izlenmesi, raporlanması ve yorumlanması konusunda gelişim alanı olabileceğine işaret etmektedir.

Bu tablo, birçok şirkette etik ihbar mekanizmasının “aktif bir kontrol hattı” olmaktan ziyade, pasif bir kanal olarak işlediğini ortaya koymaktadır. Bildirim sayısına dair bilgi eksikliği, genellikle sürecin sistematik olarak izlenmediğini veya raporlamanın merkezi bir yapıda toplanmadığını gösterir.



Ek Gözlem

0-100 çalışanlı şirketlerin %75'i yılda yalnızca 0-5 etik ihbar hattı bildirim aldığı belirtilirken, 10.000+ çalışanlı şirketlerde 250+ bildirim alan şirket oranı %23,5'e yükselmektedir.

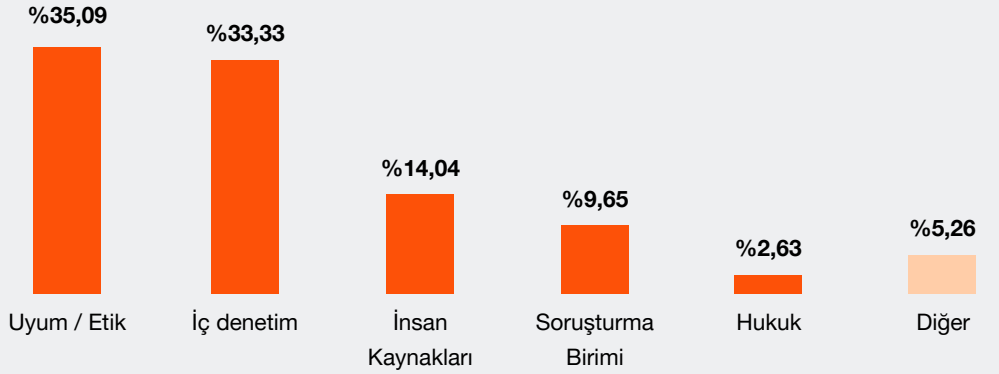
Bu görünüm, şirket ölçeği arttıkça bildirim hacminin ve etik ihbar mekanizmalarının kullanım yoğunluğunun daha görünür hale gelebileceğine işaret etmektedir.



Gelen Bildirimlerin İlk Değerlendirmesi

Etik ihbar hattına gelen bildirimlerin hangi birim tarafından değerlendirildiği, şirketin iç kontrol mimarisi ve suistimal tespit sürecinin tarafsızlığı açısından kritik bir göstergedir. İlk incelemeyi yapan birimin rolü, bildirim ciddiyetine ilişkin ilk kanaatin oluşmasını sağlar ve inceleme, raporlama ve yaptırım gibi sonraki adımların sağlıklı ilerlemesi için çerçeveyi belirler: Gelen her bildirim bir suistimal konusu olmayabileceği de unutulmamalıdır. Bu aşamada net sınıflandırma kriterleri, triage (ön inceleme) prensipleri ve vaka yönlendirme protokollerinin bulunması hem kaynakların doğru kullanılmasını hem de suistimal şüphesi taşıyan bildirimlerin gecikmeden ele alınmasını sağlar.

Gelen bildirimleri ilk alan ve duruma göre diğer bölümlere dağıtım yapan departman hangisidir?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 114

Etik ihbar hattına gelen bildirimlerin ön değerlendirilmesi en sık Uyum/Etik birimi (%35,1) ve İç Denetim birimi (%33,3) tarafından yapılmaktadır. Bu iki fonksiyonun birlikte yaklaşık üçte ikilik bir paya sahip olması, bildirimlerin ağırlıklı olarak kontrol, uyum ve denetim fonksiyonları üzerinden değerlendirildiğini göstermektedir.

Soruşturma birimi seçeneği ayrıca işaretlenmiş olsa da, bu yapıların bazı şirketlerde İç Denetim veya Uyum fonksiyonlarıyla birlikte çalışabileceği dikkate alınmalıdır.



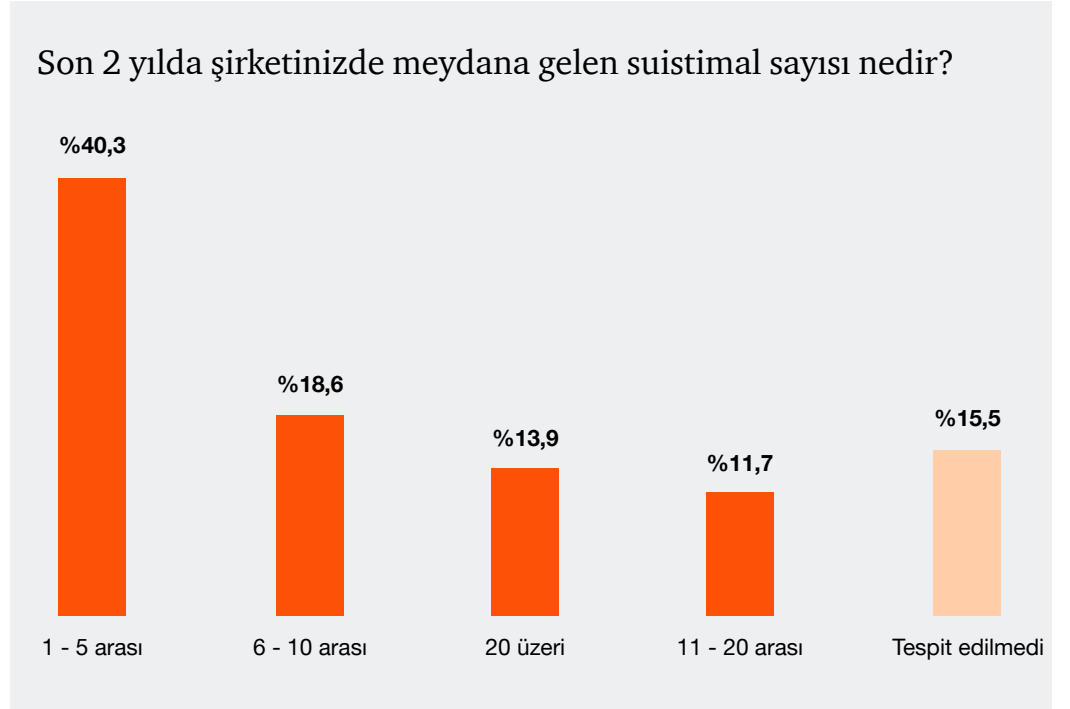
Ek Bulgular

Soruşturmaları yürüten birim dağılımı incelendiğinde, şirketlerde soruşturmaların ağırlıklı olarak İç Denetim (%75,5) tarafından yürütüldüğü görülmektedir. İnsan Kaynakları (%28,7), Hukuk (%24,5), Uyum (%23,8) ve özel soruşturma birimleri (%21,0) diğer öne çıkan fonksiyonlar arasında yer almaktadır.

*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Son İki Yılda Meydana Gelen Suistimal Sayısı

Bir şirkette tespit edilen suistimal vakalarının sayısı, yalnızca risk düzeyini değil, aynı zamanda tespit mekanizmalarının ne ölçüde etkin çalıştığını da yansıtır. Düşük vaka sayısı her zaman düşük risk anlamına gelmez; kimi zaman bu durum, etik ihbar hattı veya inceleme süreçlerindeki görünürlük eksikliğine de işaret edebilir.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 129

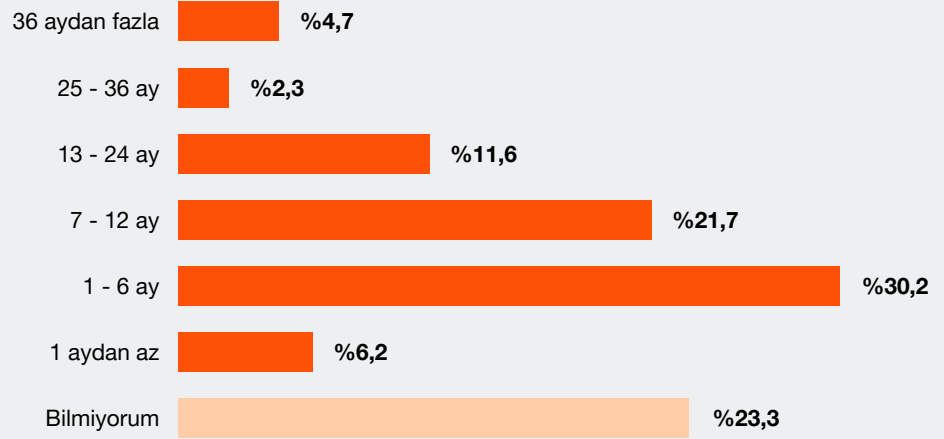
Şirketlerin yaklaşık %85'inde son iki yılda en az bir suistimal vakası tespit edilmiştir. Bu bulgu, suistimalin şirketler açısından istisnai değil, yaygın bir risk alanı olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %40'ı 1 ila 5 arası vaka yaşandığını belirtirken, %15,5'lik bir kesim herhangi bir suistimal tespiti yapılmadığını ifade etmiştir. Bununla birlikte, tespit edilmediği belirtilen şirketlerde bu durum her zaman suistimal yaşanmadığı anlamına gelmeyebilir.

Suistimalin Tespitine Kadar Geçen Süre

Suistimal vakalarının %50'si ilk bir yıl içinde tespit edilmektedir.

Bir suistimalin ortaya çıkarılmasına kadar geçen ortalama süre, şirketin kontrol sistemlerinin etkinliğini doğrudan yansıtır. Kısa tespit süreleri, genellikle güçlü bir iç denetim mekanizması, aktif bir etik ihbar hattı ve farkındalık seviyesi yüksek çalışan kültürüyle ilişkilidir. Buna karşılık uzun tespit süreleri, kontrol süreçlerinin dağınıklığını veya bildirim mekanizmalarına duyulan güvenin zayıflığını işaret edebilir.

Son iki yıl içinde suistimalin başlangıcından tespitine kadar ortalama geçen süre



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 129

Suistimal vakalarının %50'si ilk bir yıl içinde tespit edilmektedir. Katılımcıların %30,2'si vakaların 1-6 ay içinde, %21,7'si ise 7-12 ay içinde ortaya çıkarıldığını belirtmiştir. Buna karşın, %23,3'lük bir kesim tespit süresini bilmediğini ifade etmektedir. Bu tablo, şirketlerde tespit mekanizmalarının var olduğunu ancak süreçlerin hâlâ büyük ölçüde reaktif işlediğini göstermektedir.



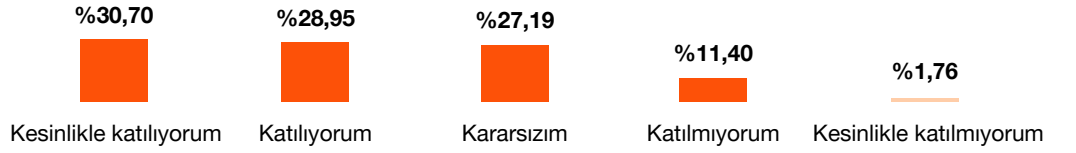
Dikkat Çeken Husus

Verilerin çapraz değerlendirilmesi, tespit süresi ile finansal zarar büyüklüğü arasında pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Tespit süresi 24 ayı aşan şirketlerde, "25 milyon TL üzeri" kayıp kategorilerinin daha yoğun gözlemlendiği görülmektedir.

Etik Hatta Güven ve Suistimal Tespit Süresi Arasındaki İlişki

Etik hatta duyulan güven, şirketin sadece şeffaflık kültürünü değil, aynı zamanda suistimal tespit hızını doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışanların bildirim sistemine güven duyması, potansiyel ihlallerin daha erken aşamada paylaşılmasını ve dolayısıyla olayların büyümeden tespit edilmesini sağlar. Bu ilişki, etik hattının yalnızca bir “iletişim kanalı” değil, aynı zamanda bir erken uyarı sistemi olarak işlev gördüğünü ortaya koyar.

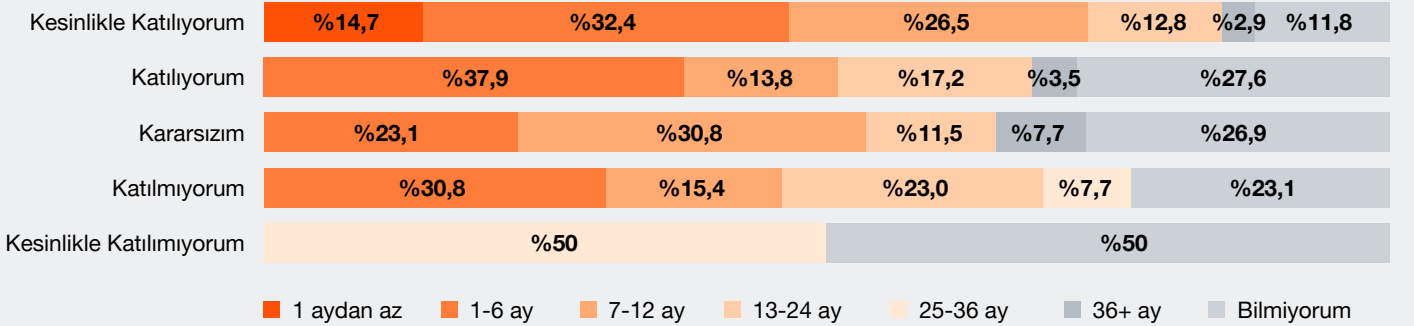
Etik / İhbar Hattı şirkette etkin olarak çalışmaktadır.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 129

Etik Hatta Güven ve Suistimal Tespit Süresi Arasındaki İlişki



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 129



Dikkat Çeken Hususlar

Etik hattının etkin işlediğine kesinlikle inanan şirketlerde vakaların %73,6'sı ilk 12 ay içinde tespit edilirken, güven düzeyi azaldıkça erken tespit oranı belirgin şekilde düşmektedir.

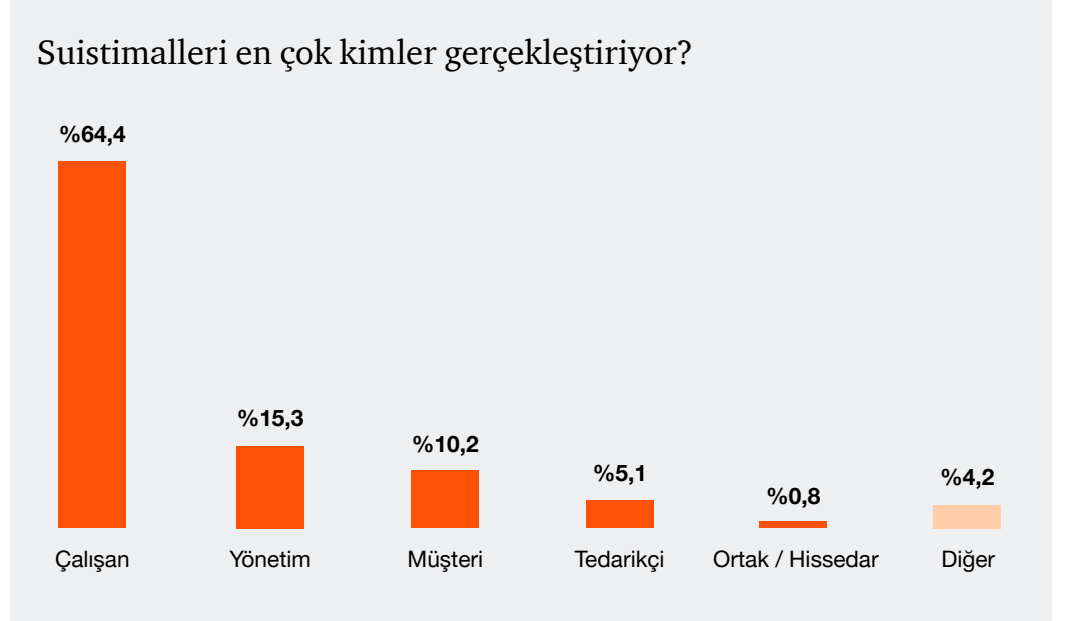
- Veriler, etik hatta duyulan güven ile suistimalin tespit süresi arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.
- Güvenin en düşük olduğu yapılarda ise vakaların geç tespit edildiği veya tespit süresine ilişkin görünürlüğün zayıfladığı görülmektedir.

Suistimalleri En Çok Kimler Gerçekleştiriyor?

Bir şirkette suistimalin kimler tarafından gerçekleştirildiğine ilişkin dağılım, kontrol mekanizmalarının hangi seviyelerde zayıflık gösterdiğini anlamak açısından kritik bir göstergedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (%64,4), suistimallerin çalışanlar tarafından gerçekleştirildiğini belirtmiştir. Bu oran, kontrol ortamlarında operasyonel seviyedeki risklerin hâlâ ön planda olduğunu göstermektedir. Yönetim kaynaklı vakalar ise %15,3 ile ikinci sıradadır; bu tür suistimler, genellikle yetki kötüye kullanımı, onay mekanizması dışı işlemler ve çıkar çatışmaları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Müşteri (%10,2) ve tedarikçi (%5,1) kaynaklı suistimler ise dış taraflı risklerin varlığını teyit etmektedir. Bu bulgu, şirketlerin sadece iç süreçlere değil, aynı zamanda üçüncü taraf risk yönetimi (TPRM) politikalarına da öncelik vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

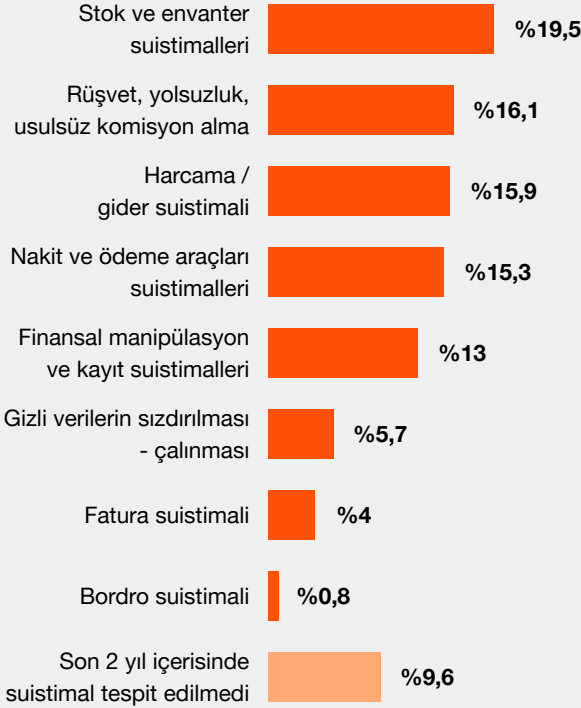
Katılımcı: 118

Çalışan kaynaklı suistimler vaka sayısı açısından daha yaygın görülürken, yönetim kaynaklı suistimler finansal etki bakımından daha yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetim kaynaklı vakalarda '25 milyon TL üzeri' kayıp oranı %33,3 seviyesine ulaşırken, çalışan kaynaklı suistimallerde bu oran %7,8 seviyesinde kalmıştır. Şirketlerin bu verilerden çıkarabileceği temel sonuç, suistimal riskinin çok katmanlı olduğudur. Dolayısıyla önleme stratejileri, yalnızca operasyonel düzeye değil, yetki matrisi yönetimi, onay zinciri şeffaflığı ve üçüncü taraf izleme gibi yönetsel alanlara da entegre edilmelidir.

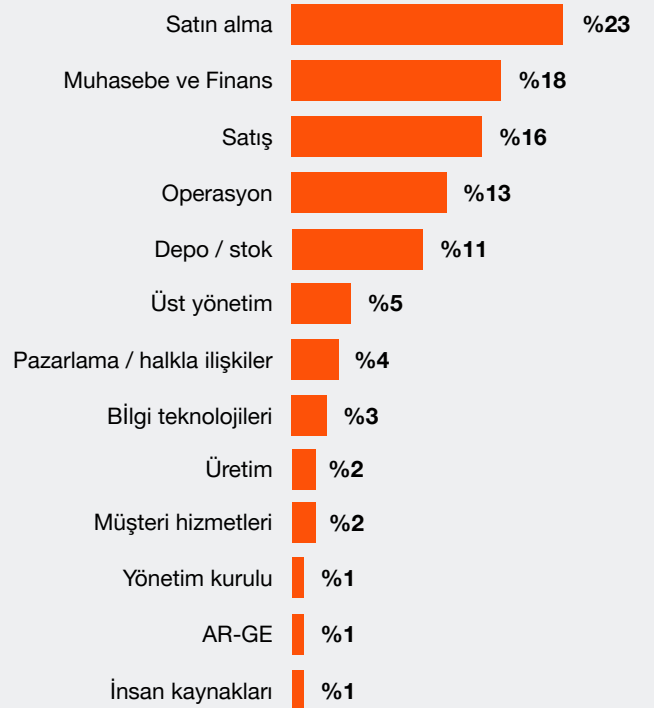
Karşılaşılan İç Suistimal Türleri

Şirketlerde en sık karşılaşılan iç suistimal türlerinin anlaşılması, riskin hangi süreçlerde yoğunlaştığını ve kontrol mekanizmalarının hangi alanlarda güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koyması açısından kritik öneme sahiptir.

Son 2 yılda şirkette en sık görülen suistimaller nelerdir?*



Suistimalin en çok görüldüğü veya suistimal riskinin en yüksek olduğu düşünülen birimler



*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 125

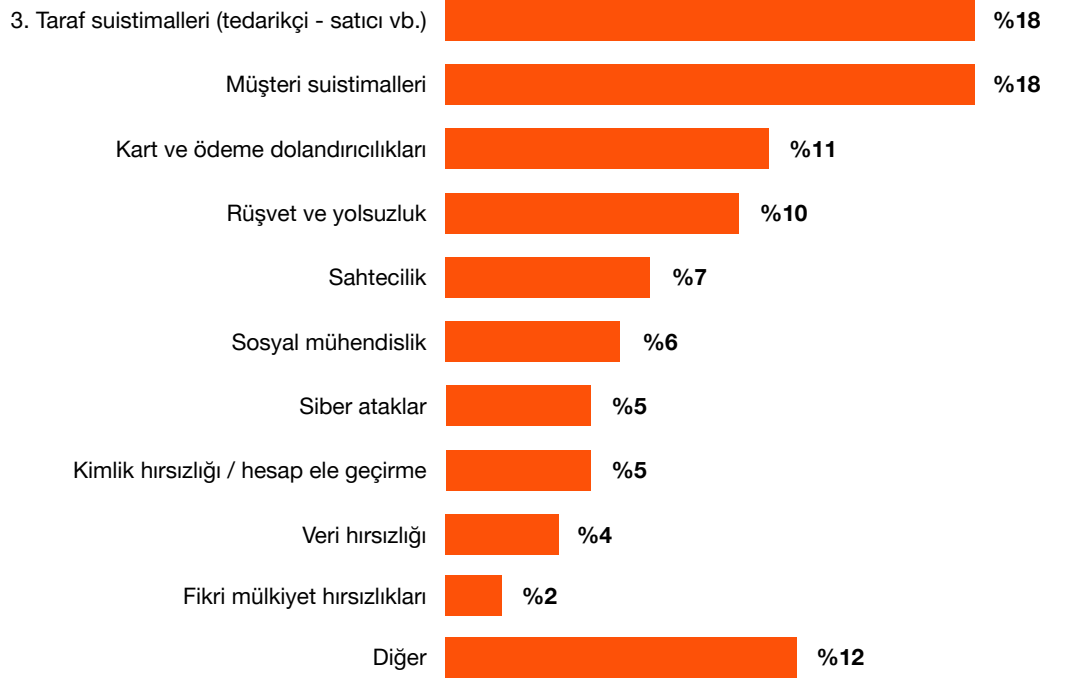
İç suistimal türlerine ilişkin bulgular, son iki yılda şirketlerde yaşandığı beyan edilen vakaların hangi biçimlerde ortaya çıktığını göstermektedir. Buna karşılık, birim bazlı bulgular yalnızca gerçekleşen vakaların görüldüğü alanları değil, aynı zamanda suistimal riskinin daha yüksek olduğu düşünülen fonksiyonlara ilişkin katılımcı algısını da yansıtmaktadır. Son iki yılda şirketlerde en sık görülen suistimal türleri ağırlıklı olarak çalışan kaynaklı varlık kötüye kullanımı, çıkar çatışmaları ve satın alma/tedarik süreçlerine ilişkin usulsüzlükler olmuştur.

Bu iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, suistimal riskinin özellikle satın alma, satış, operasyon, depo/stok, finans ve muhasebe gibi işlem yoğun, onay mekanizmalarına açık ve üçüncü taraf temasının yüksek olduğu alanlarda daha görünür ve daha yüksek algılandığı anlaşılmaktadır. Bu görünüm, suistimal riskinin şirketlerin günlük iş akışına gömülü, çok katmanlı bir risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Karşılaşılan Dış Suistimal Türleri

Şirketlerin maruz kaldığı dış suistimal türlerinin anlaşılması, yalnızca iç kontrol mekanizmalarının değil; müşteri, tedarikçi ve diğer üçüncü taraflarla kurulan ilişkilerin de risk perspektifinden değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgular, dış suistimalin farklı faktörler ve yöntemler üzerinden ortaya çıkan çok boyutlu bir risk alanı olduğunu göstermektedir.

Son iki yılda şirkette en sık karşılaşılan dış suistimaller nelerdir?*



*Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplam %100'ü aşabilir.

Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 113

Sektörel dağılım incelendiğinde, finansal hizmetler ve perakende sektörlerinde müşteri ve ödeme dolandırıcılıkları öne çıkarken, üretim, enerji ve altyapı sektörlerinde tedarikçi ve üçüncü taraf kaynaklı dış suistimallerin daha yoğun görüldüğü dikkat çekmektedir.

Bu görünüm, dış suistimal riskinin yalnızca belirli bir yöntemle sınırlı olmadığını; müşteri işlemleri, tedarikçi ilişkileri ve dijital kanallar üzerinden çoklu biçimlerde ortaya çıktığını göstermektedir. Özellikle müşteri ve üçüncü taraf kaynaklı vakaların üst sıralarda yer alması, şirketlerin yalnızca iç süreçlere değil, aynı zamanda müşteri davranışları ve tedarikçi etkileşimleri üzerinde de etkin kontrol ve izleme mekanizmaları kurmasının kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Suistimal Sonrası Aksiyon

Suistimal sonrası aksiyonlar, yalnızca olayın kapatılması değil; kurumsal öğrenmenin sağlanması, kontrol zafiyetlerinin görünür hale getirilmesi ve benzer senaryoların tekrarını önleyecek yapısal iyileştirmelerin devreye alınması açısından kritik önemdedir. Etkin bir olay yönetimi yaklaşımı, suistimal vakalarının yalnızca finansal etkisini sınırlamayı değil; aynı zamanda kurumsal güvenin korunmasını, yönetim yapısının güçlendirilmesini ve risklerin sürdürülebilir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır.

Bu çerçevede etkili bir suistimal yönetimi yaklaşımı;

- (1) hızlı ve bağımsız ön değerlendirme süreçlerinin işletilmesi,
- (2) delil ve dokümantasyon disiplininin sağlanması (dijital kanıt bütünlüğü dâhil),
- (3) tutarlı yaptırım ve iyileştirme aksiyonlarının uygulanması,
- (4) kök neden analizleri ile kontrol tasarımı ve işletim süreçlerinin güçlendirilmesi,
- (5) gerekiyorsa üçüncü taraf ve süreç kaynaklı zafiyetlerin TPRM perspektifiyle yeniden değerlendirilmesi adımlarını kapsamalıdır.

Araştırma bulguları ayrıca, suistimal sonrası geri kazanım kapasitesinin birçok şirkette sınırlı kaldığına işaret etmektedir. Bu görünüm, şirketler açısından olay sonrası aksiyonların yalnızca “zararın telafisi” odaklı değil; benzer kayıpların tekrarını önlemeye yönelik daha bütüncül ve sürdürülebilir bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

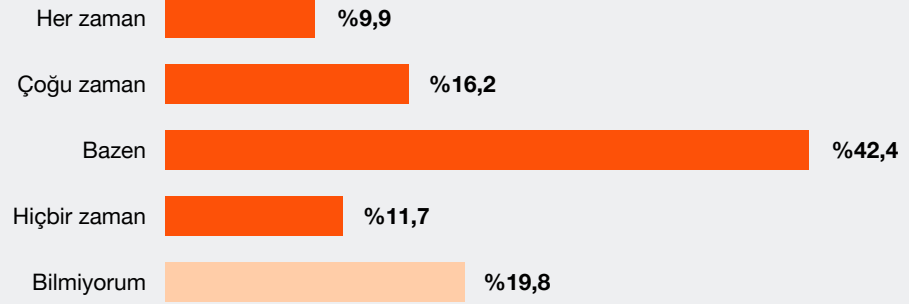
- Suistimal Vakalarına Dönük Dava Açılması
- Dava Sonuçları



Suistimal Vakalarına Dönük Dava Açılması

Suistimal olaylarına dönük dava açılması, her durumda işletilen bir süreç değildir. Şirketler bu karar; olayın niteliği, mevzuat ve sözleşmesel yükümlülükler, delil durumu, iç politika ve prosedürler ile olayın şirket üzerindeki etkilerini dikkate alarak değerlendirmektedir.

Suistimal vakalarına dönük dava açılıyor mu?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 111

Katılımcıların %42,4'ü suistimal vakalarının bazen, %16,2'si çoğu zaman, %9,9'u ise her zaman dava açıldığını belirtmiştir. Bu dağılım, şirketlerin bu kararlarını vaka özelinde değerlendirdiğine işaret etmektedir. Bu kapsamda, olayın niteliği, uygulanabilir mevzuat, şirket politikaları, delillerin yeterliliği ve sürecin olası etkileri dikkate alınarak önceden tanımlanmış bir değerlendirme çerçevesi oluşturulması önem taşımaktadır.

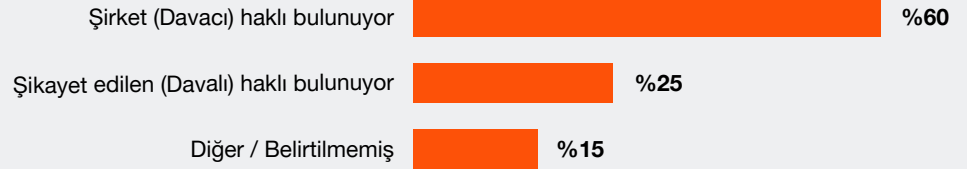
Katılımcıların beşte birinin (%19,8) bu sürece dair bilgi sahibi olmaması, olay yönetimi ve karar süreçlerinin şirket içinde her zaman görünür veya tüm ilgili paydaşlarca bilinir olmadığını düşündürmektedir.

Dava açılmamasındaki en yaygın gerekçeler; itibar kaybı endişesi, olayın şirket içinde çözülmek istenmesi ve hukuki süreçlerin uzunluğu olmuştur. Bulgular, şirketlerin önemli bölümünün suistimal vakalarında dış otoriteler yerine iç çözüm mekanizmalarını tercih edebildiğini göstermektedir.

Dava Sonuçları

Katılımcıların yanıtlarına göre, davalara taşınan suistimal vakalarında davaların %60'ı şirketlerin lehine sonuçlanıyor. Buna karşılık, %25 oranında davalarda şikayet edilen kişiler (çalışan veya üçüncü taraf) haklı bulunuyor. “Diğer” veya “belirtilmemiş” kategorisindeki %17'lik kesim ise, bazı vakalarda sürecin uzlaşma, sulh, süreçten vazgeçilmesi veya devam eden dava gibi farklı sonuçlarla ilerleyebildiğine işaret etmektedir.

Dava açıldı ise genellikle hangi kararlar çıkıyor?



Kaynak: PwC Türkiye, Türkiye Suistimal Araştırması 2026

Katılımcı: 111

Dava açılan vakalarda şirket lehine sonuçlanan süreçlerin oranı yüksek görünmekle birlikte, karşı taraf lehine sonuçlanan veya diğer/belirtilmemiş kategorisinde kalan vakalar da dikkate değerdir. Bu tablo, dava süreçlerine konu olabilecek vakalarda belge bütünlüğü, olay dokümantasyonu, ilgili kişilerin açıklamalarının tutarlılığı ve dijital kayıtların yönetimi gibi unsurların önemini göstermektedir.

Bu nedenle şirketlerin iç soruşturma süreçlerini hukuki değerlendirme, belge bütünlüğü ve dijital kanıt yönetimi boyutlarını içeren profesyonel bir metodolojiyle yürütmesi önerilir. Geri kazanımın sınırlı kalabildiği durumlarda, önleme ve erken tespit yatırımlarının finansal gerekçesi daha da güçlenmektedir.

Katılımcı Profili

PwC Türkiye Suistimal Araştırması 2026, farklı sektör ve ölçeklerde faaliyet gösteren şirketlerden 161 katılımcının yanıtlarıyla tamamlanmıştır. Katılımcıların yaklaşık %70'i halka açık olmayan özel şirketlerden, kalan kısmı ise halka açık kuruluşlardan gelmektedir. Şirketlerin %41'i merkezi Türkiye'de bulunan çok uluslu yapılar, %37'si yerel şirketler, %22'si ise merkezi yurt dışında bulunan çok uluslu kuruluşlardır.

Finansal büyüklük açısından katılımcıların yaklaşık üçte biri 1 milyar ABD dolarının üzerinde ciroya sahiptir. Orta ölçekli şirketler de güçlü biçimde temsil edilmiş; 50 ila 500 milyon ABD doları aralığında gelire sahip şirketlerin oranı da dikkate değerdir. Katılımcıların %70'e yakını 500 ve üzeri çalışanı bulunan şirketlerde görev yapmaktadır. Bulgular, araştırmanın daha çok kurumsal yönetim yapısı oturmuş, iç kontrol mekanizmaları gelişmiş organizasyonlardan yanıt aldığını göstermektedir.

Sektörel dağılımda bankacılık ve finansal hizmetler (%17,4) öne çıkmaktadır. Ardından enerji, altyapı ve madencilik (%9,9), hizmet ve danışmanlık (%8,1), perakende ve e-ticaret (%6,8) ve holding yapıları (%6,2) gelmektedir. Ayrıca gıda, otomotiv, sağlık, lojistik ve sigortacılık gibi sektörlerden de katılım sağlanmıştır. Bu çeşitlilik, farklı iş kollarında faaliyet gösteren şirketlerin suistimal farkındalığına dair geniş bir bakış sunmaktadır.

Katılımcıların büyük bölümü iç denetim, risk yönetimi, finans, insan kaynakları ve uyum gibi fonksiyonlarda görev yapan yönetici düzeyindeki profesyonellerden oluşmaktadır. Yanıtlar, kurumsal etik ve suistimale mücadele süreçlerinde doğrudan sorumluluk üstlenen kişilerin deneyimlerini yansıtmaktadır.

Türkiye genelinde geniş bir sektör ve ölçek yelpazesinden gelen bu şirketler, suistimale mücadelenin yalnızca finansal bir mesele değil, aynı zamanda kurumsal itibarı koruma ve sürdürülebilir yönetim açısından temel bir unsur haline geldiğini vurgulamaktadır. Katılımcı profili, etik kültürün giderek güçlendiği ve farkındalığın arttığı bir kurumsal ortamın varlığına işaret etmektedir. Bu tablo, aynı zamanda suistimale mücadelede "tek kanallı" çözümler yerine; insanı, kültürü, kontrolleri ve teknolojiyi birlikte ele alan çok boyutlu bir yaklaşımın gerekliliğini güçlendirmektedir.

2025 yılına ilişkin bulgular, suistimal riskinin şirketlerin operasyonel süreçlerine ve iş yapış biçimlerine gömülü, süreklilik arz eden bir risk alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

2026'da ilerlerken, bu riskin yalnızca kontrol mekanizmalarıyla değil; kurumsal kültür, güven ortamı ve proaktif risk yönetimi yaklaşımlarıyla birlikte ele alınması daha da kritik hale gelmektedir.

Önümüzdeki dönemde şirketler için temel öncelik, suistimal vakalarına reaktif yanıt vermekten ziyade, riskleri erken aşamada görünür kılan, çalışanların güvenle bildirim yapabildiği ve kontrol mekanizmalarının günlük iş akışına entegre edildiği bir yapı kurmak olmalıdır. Bu yaklaşımın, suistimalin etkisini sınırlamanın ötesinde, kurumsal dayanıklılığı ve sürdürülebilir yönetim kapasitesini güçlendireceğine inanıyoruz.





[pwc.com.tr](https://www.pwc.com.tr)

İletişim



Dr. Gökhan Yılmaz
Şirket Ortağı,
Finansal Suçlar, Suistimal İnceleme ve Uyum Hizmetleri,
PwC Türkiye
gokhan.yilmaz@pwc.com



Ege Erdem
Müdür,
Finansal Suçlar, Suistimal İnceleme ve Uyum Hizmetleri,
PwC Türkiye
ege.erdem@pwc.com