



Etik ve Uyum Anketi

Türkiye Değerlendirmesi

Ocak, 2020

Önsöz

KPMG International tarafından, firmalarda yer alan Uyum fonksiyonlarının yapısını ve uyum görevlilerinin gündemlerini anlamak için gerçekleştirilen 2019 Baş Uyum Görevlileri (CCO) Anketi'nin Türkiye versiyonu, 2019 yılı Aralık ayı içerisinde Türkiye Etik İtibar Derneği (TEİD) işbirliği ile gerçekleştirilmiş olup anketin Türkiye sonuçlarını içeren «Türkiye Etik ve Uyum Raporu»nu sizlerle paylaşmaktan büyük mutluluk duymaktayız.

Raporumuz, Türkiye'de sektörlerinde öncü firmalarının mevcut uyum yapılanmalarını ve hedefledikleri gelişim alanlarını incelerken kurumların etik ve uyum alanında buldukları noktayı anlamayı hedeflemektedir.

İş dünyasındaki yeni gelişmeler, beraberinde yeni fırsatların yanı sıra yeni riskler ve potansiyel tehlikeler de getirmektedir. Bunların arasında çıkar çatışması durumları, şirket içi uygulamalara ve kanunlara aykırı durumlar, görev suistimali, taciz, darp ve şirket itibarına gölge düşürülmesi gibi çeşitli ögeler bulunmaktadır. Ekonomik yavaşlama ve geçim sıkıntısının artması gibi baskı unsurlarının yoğunlaştığı bir dönemde çalışanlar üzerinde artan maddi ve manevi baskılar, suistimalin gerçekleşmesi için fırsat ortamlarına zemin hazırlarken işletmeleri ciddi risklerle karşı karşıya bırakmaktadır.

Bir dönüşüm ekosistemi içinde en iyi şekilde konumlanmak adına işletmelerin daha atik ve daha dirençli olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin bütünsel bir Etik Kültürü benimsemeleri ve bunu operasyonel faaliyetlerinin her katmanına entegre etmeleri büyük önem teşkil etmektedir. Ticari hedeflerin gerçekleştirilmesi kadar, şirket gelirlerinin ve itibarının korunması adına “doğru” kararların verilmesi, bir Etik Kültürü çerçevesinde yeni politika, prosedür, süreç ve araçların benimsenmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Bu bağlamda, pek çok farklı sektör ve alanda bilgi ve tecrübeye sahip uzmanlardan oluşan KPMG Etik ve Uyum Hizmetleri ekibi olarak, global ve yerel ölçekte firmalara etik ve uyum konularında danışmanlık hizmetleri vererek firmaların bu dönüşüm yolculuklarında onlara yardımcı olmayı hedeflemektedir.

2019 Etik ve Uyum Anketi'nin gerçekleşmesinde katkıları bulunan KPMG Türkiye Etik ve Uyum Hizmetleri ekibi ile TEİD'e teşekkürlerimizi sunarız.

İdil Gürdil Atay

KPMG Türkiye

Etik ve Uyum Hizmetleri Lideri

Şirket Ortağı

igurdil@kpmg.com

Sinan Çamlık

KPMG Türkiye

Etik ve Uyum Hizmetleri

Direktör

scamlık@kpmg.com

İçindekiler

Anket Değerlendirmesi	
Metodoloji	
Anket Katılımcı Profili	
Anahtar Bulgular	
Türkiye’de Uyum Yapılanması	
Uyum Politikaları	
Uyum Görevlisi’nin Görevleri	
3. Taraf Durum Tespiti	
Suistimal Vakaları	
Etik Hat	
Uyum Programı Bileşenleri	

Anket Değerlendirmesi

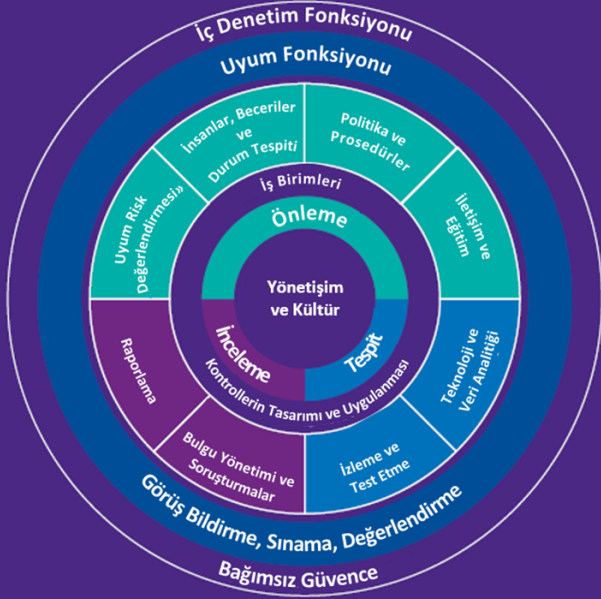
KPMG ve TEİD tarafından gerçekleştirilen Etik ve Uyum Anketi'nin sonuçları, anket katılımcılarının görev yaptığı firmalarda genel olarak etik ve uyum alanında önemli çalışmalar gerçekleştirildiğini ve bu konudaki farkındalığın giderek arttığını gösterirken halen bazı gelişim alanları bulunduğu mesajını vermektedir.

Anket sonuçlarına bakıldığında, firmaların genel olarak ihbar bildirim hatlarının oluşturulması, uyum risklerinin değerlendirilmesi, izlenmesi ve test edilmesi gibi konulara odaklanan faaliyet planlarının bulunduğu; bu planların gerçekleştirilmesi adına uyum programlarının geliştirilmesi, risk değerlendirme çalışmalarının yapılması, ilgili politika ve prosedürlerin oluşturulması ve etik davranış eğitimlerin verilmesi gibi çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren global firmaların, yerel firmalara kıyasla daha oturmuş uyum fonksiyonlarına sahip olduğu dikkat çekmektedir. Anket sonuçları, uyum fonksiyonlarının ağırlıklı olarak güvenilir bir danışma mekanizması olarak grldğun göstermekte; firmaların uyum fonksiyonlarının olgunlaşmasının firmalar genelinde olumlu gelişmelere yol açacağı algısının çalışanlarda mevcut olduğuna işaret etmektedir.

Metodoloji

KPMG Uyum Programı Çerçevesi



Anket Metodolojisi ve Arka Planı

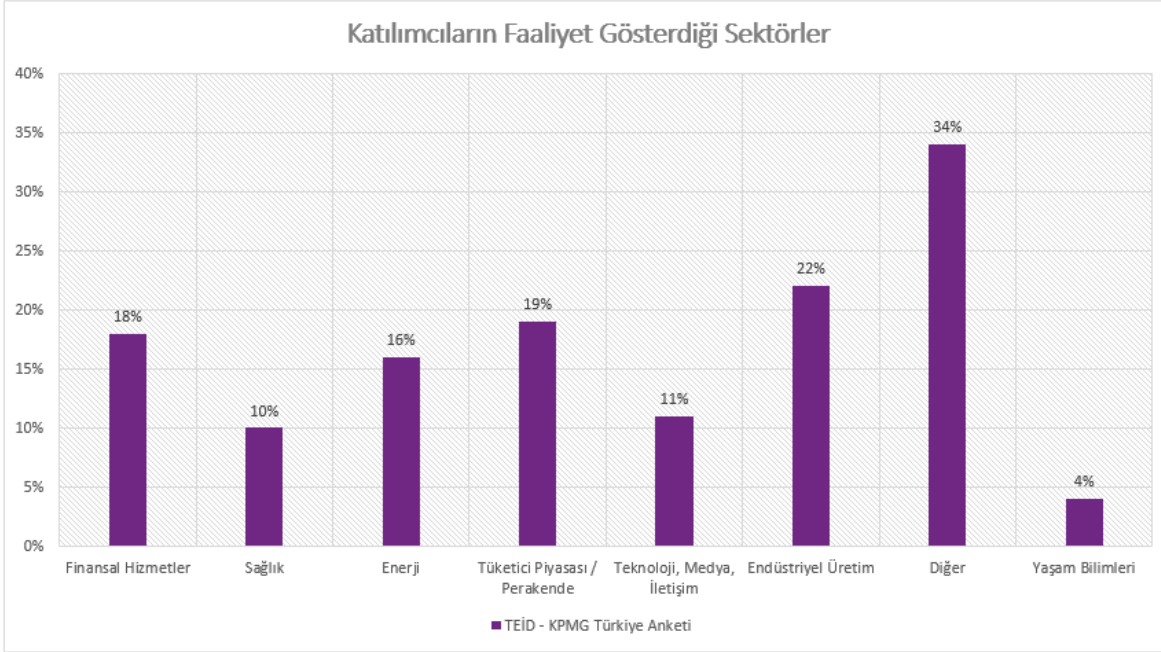
KPMG/TEİD 2019 Etik ve Uyum Anketi, web bazlı bir anket olup 2019 yılı Aralık ayında gerçekleştirilmiş ve altmış yedi sorudan oluşmuştur. Anket, KPMG'nin tescilli Uyum Programı çerçevesindeki bileşenlere odaklanırken

- Yönetişim ve Kültür
- Uyum Risk Değerlendirmeleri
- İnsanlar, Yetenekler ve Durum Tespiti
- İletişim ve Eğitim
- Teknoloji ve Veri Analitiği
- İzleme ve Test Etme
- Bulgu Yönetimi ve Soruşturmalar
- Raporlama

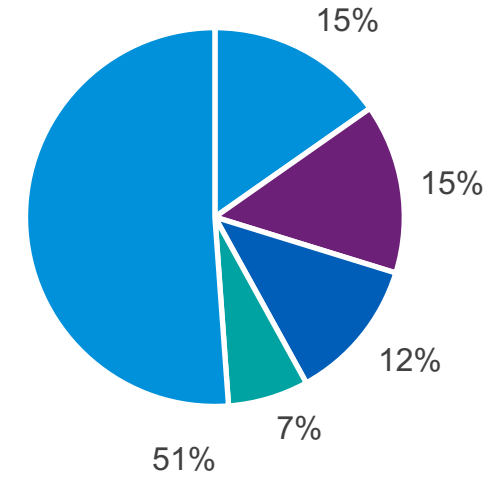
alanlarında, Türkiye'nin öncü firmaları ile Etik ve Uyum özelindeki gelişim alanlarını incelemiştir. Ankete, etik ve uyum alanında faaliyet gösteren çeşitli birimlerden (Uyum, Hukuk, İç Denetim vb.) 131 kişi katılım sağlamıştır.

Anket katılımcılarından, "1" in "kesinlikle katılmıyorum" ve "5" in "kesinlikle katılıyorum" anlamına geldiği 5 puanlık bir ölçek kullanarak, her bir bileşen için uyum programlarının kilit yönleriyle ilgili ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. "1", "2" ve "3" puanları rapor kapsamında toplu olarak "katılmıyorum" olarak tanımlanmıştır.

Anket Katılımcı Profili



TEİD – KPMG Türkiye Anketi Katılımcı Unvanları



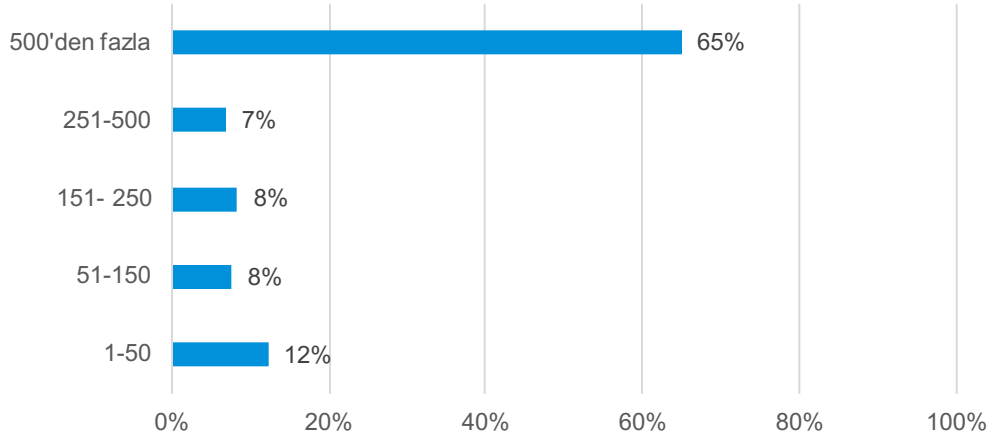
- En kıdemli uyum görevlisi
- Hukuk müşaviri veya avukat
- Uyum veya risk görevlisi
- En kıdemli risk görevlisi
- Diğer

* Diğer: İnsan Kaynakları Yöneticileri, Finans Müdürleri, İç Denetim Müdürleri

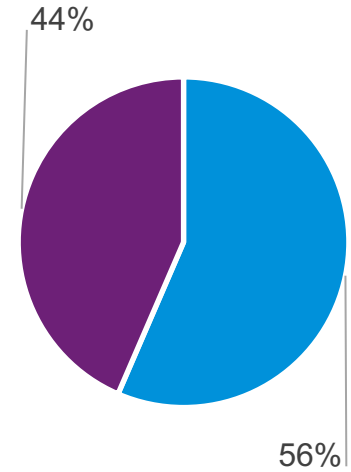
Anket katılımcılarının çalıştıkları firmalar ağırlıklı olarak Endüstriyel Üretim, Enerji, Finansal Hizmetler, Tüketici Piyasası gibi sektörlerde faaliyet göstermekte olup anket katılımcıları ise Uyum Görevlileri, Hukuk Müşaviri ve Avukatlar, Risk Görevlileri, İnsan Kaynakları Yöneticileri, Finans Müdürleri ve İç Denetim Müdürleri'den oluşmaktadır.

Anket Katılımcı Profili

Çalışan Sayıları



Kurumunuzun ortaklık yapısı nedir?



■ Global ■ Lokal

Anahtar Bulgular - Global Anket Sonuçları ile Türkiye Anket Sonuçlarının Karşılaştırılması



Geliştirilecek Etik ve Uyum Aktiviteleri

Anket katılımcılarından, 2019 yılında geliştirilmesi planlanan ve/veya geliştirilen beş temel etik ve uyum yükümlülüğünü belirtmeleri istenmiştir



Geliştirilecek Mevzuat ve Uyum Zorunlulukları

Anket katılımcılarından, 2019 yılında geliştirilmesi planlanan ve/veya geliştirilen beş temel mevzuat ve uyum yükümlülüğünü belirtmeleri istenmiştir.



Artan Entegrasyon İçin Odak Alanları

Anket katılımcılarından, genel etik ve uyum ortamını destekleyen süreçler, faaliyetler ve kontroller arasındaki entegrasyonu arttırmak üzere odaklandıkları 5 alanı belirtmeleri istenmiştir.



KPMG International tarafından gerçekleştirilen anket sonuçlarına bakıldığında, geliştirilmesi planlanan etik ve uyum aktiviteleri arasında önceliğin Soruşturmalar ile İzleme ve Test Etme'ye verildiği görülürken, Türkiye'de yapılan anket sonucunda önceliğin İhbar Bildirim Hatları'nın kurulması ile İzleme ve Test Etme olduğu gözlenmiştir.

Global anket sonuçlarında, küresel trendler ile uyumlu olarak veri analitiğinin etik ve uyum fonksiyonunun gelişimi adına önemli rol oynadığı dikkat çekmektedir. Türkiye sonuçlarına bakıldığında ise, soruşturma, suistimal önleme ve risk değerlendirmesi gibi uyum programlarının öncelikli konularına ağırlık verildiği görülmektedir. Bu durumun, global şirketlerin uyum yapılarının ilk fazlarını tamamlayarak yeni alanlara odaklanırken Türkiye'de ise firmaların, uyum programlarının erken aşamalarında bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Buna paralel olarak, hızlı teknolojik ve organizasyonel dönüşümleri takiben evrilen mevzuat değişikliklerine uyum, globalde anket sonuçlarında odaklanılan alanlardan biri olarak görülmekte birlikte, Türkiye sonuçlarında öncelikli alan olarak görülmemektedir.

Belirtilen öncelikler çerçevesinde, Türkiye'de uyum programlarının olgunlaşması adına atılabilecek adımlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Soruşturma süreçleri, uyum risklerine ilişkin düzenli kontroller, vaka yönetimi ile şirket içi raporlama ve iletişimin modernize edilmesi,
- İzleme ve Test etme süreçlerinin gelişimi için teknolojik altyapının kurulması, veri analitiğinin ve organizasyonel entegrasyonun artması,
- Oluşturulacak İhbar Bildirim Hatları'nın şirket içerisinde etkin olarak kullanılması için Etik Kod ve ilgili uyum politikalarının oluşturulması, tüm yönetim ve personel kademeleri için bir eğitim programının oluşturulması, şirket kaynakları ile yönetim yerine anonim olarak ihbar bildirimini alabilecek bağımsız bir şirket tarafından ihbar bildirim hatlarının yönetilmesi,
- Suistimallerin önlenmesi adına gerekli sistemsel ve manuel kontrollerin yeterliliği ve etkinliğinin bağımsız olarak değerlendirilmesi, tespit edilen aksaklıkların hızlıca giderilmesi,
- Mevcut ve potansiyel risklerin veri analitiği ve sistematik izleme süreçleri ile düzenli takip edilmesi.

Türkiye'de Uyum Yapılanması

Anket sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların «Uyum» denilince akla gelen ilk beş konuyu sırasıyla suistimalin önlenmesi (%67), rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi (%65), rekabet yasalarına uygunluk (%49), şirket standartlarına uyum (%42) ve çıkar çatışmasının önlenmesi (%40) olarak ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte katılımcılar, çalıştıkları firmaların maruz kaldığı en büyük riskleri sırasıyla suistimal (%62), kişisel verilerin ihlali (%59), rekabet kurallarına uyumsuzluk (%47), rüşvet ve yolsuzluk (%38) ve iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin riskler (%37) olarak belirlemiştir.

Hem Türkiye'de faaliyet gösteren global firmaların hem de lokal firmaların etik ve uyum alanında çalışan personel sayılarının düşük olduğu gözlenmiştir. Ankete katılan firmaların %82'sinde, etik ve uyum alanında yerel olarak çalışan 1 ila 5 arasında, %70'inde ise global olarak çalışan 1 ila 10 arasında personel bulunduğu görülmektedir.

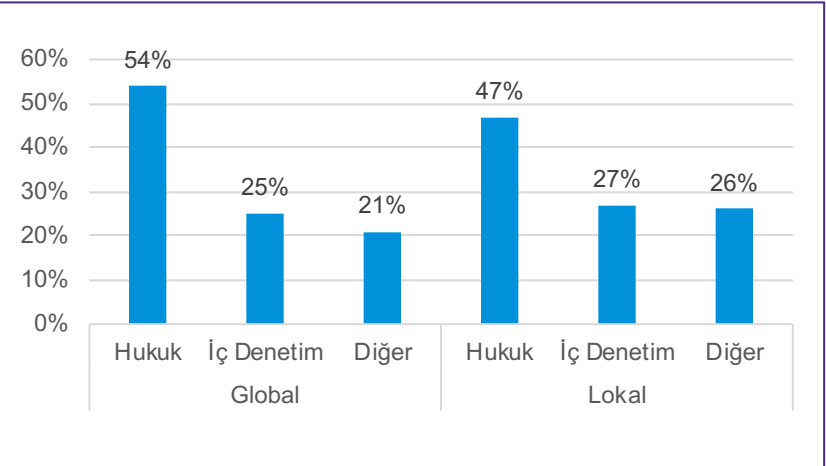
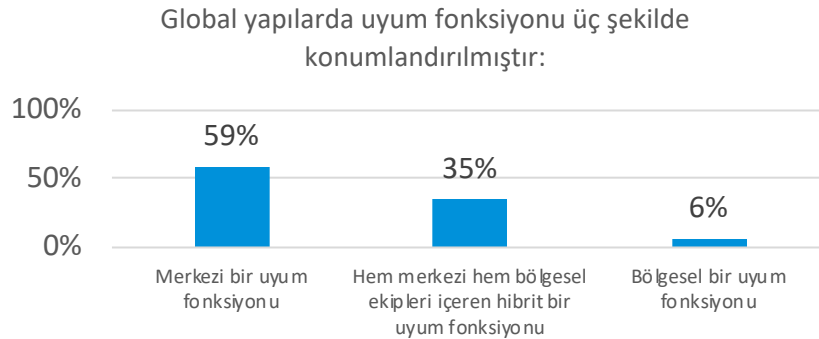
Uyum Birimleri, global yapılanması olan kurumlarda çoğunlukla ayrı bir departman olarak görev yaparken, yerel yapılanması olanlarda başka bir birime bağlı olarak görev yapmaktadır.

Ayrı bir Uyum Birimi olan firmalar:

Global Firmalar - %64

Yerel Firmalar - %32

Uyum faaliyetleri, Uyum özelinde oluşturulmuş bir birim tarafından gerçekleştirilmediği durumlarda Hukuk, İç Denetim, İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim ve Bilgi Güvenliği gibi birimler tarafından gerçekleştirilmektedir.

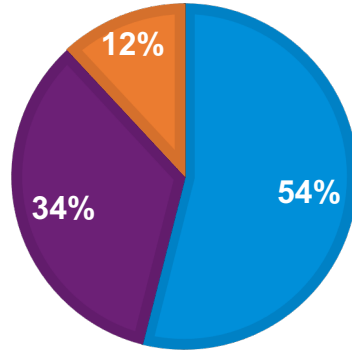


Türkiye'de Uyum Yapılanması

Uyum komitesinin katılımcıları çoğunlukla Uyum Görevlileri (%74), Hukuk Müşavirleri (%72), İnsan Kaynakları Yöneticileri (%55), İç Denetim Başkanları (%53), Finans Direktörleri (%43) ve Bilgi Teknolojileri Direktörleri (%23) olmakla beraber CEO ve Yönetim Kurulu üyelerini de içermektedir.

UYUM KOMİTESİNİN SORUMLULUKLARI NELERDİR?

- Uyum Görevlisi / Birimi için danışma rolü
- Nihai karar mercii
- Diğer



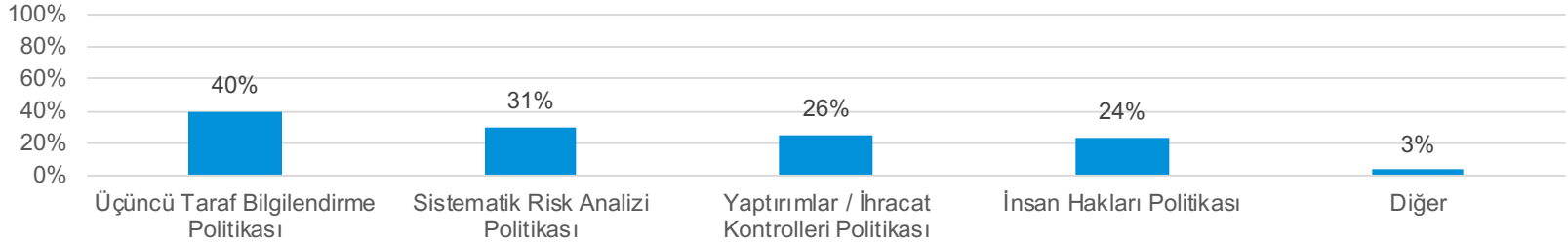
Ankete katılan firmaların %54'ünde Uyum Komitesi firma içerisinde bir danışmanlık rolü üstlenmektedir.

Uyum Politikaları

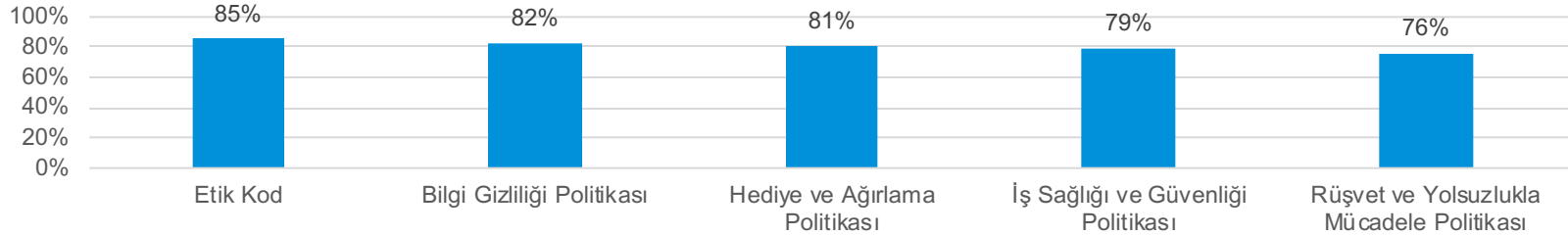
Ankete katılan firmalardaki uyum politikaları incelendiğinde, Türkiye’de faaliyet gösteren global firmaların %91’inde uyum politikalarının mevcut olduğu görülürken yerel firmalarda ise bu oranın %72’ye düştüğü görülmektedir.

Firmalarda en çok ve en az bulunan politikaların ise aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

En az bulunan politikalar



En çok bulunan politikalar



Uyum Görevlisinin Sorumluluk Alanları

KPMG metodolojisi ve global iyi uygulama örneklerine bakıldığında, Uyum Görevlileri'nin sorumlulukları, birincil görevler, izleme ve danışmanlık görevleri olarak 3'e ayrılmaktadır. Birincil görevler, Uyum Görevlileri'nin sürecin hem dizaynı hem de operasyonundan sorumlu olduğu alanları; izleme görevleri, sürecin Uyum Görevlisi tarafından dizayn edilirken operasyonunun başka birimlerce gerçekleştirildiği alanları; danışmanlık görevleri ise süreçlerin hem dizaynı hem de operasyonlarının başka birimlerce yapılırken gerekli durumlarda Uyum Görevlileri'nden danışmanlık aldığı alanları ifade etmektedir.

Teknik olarak bakıldığında tüm süreçler uyum evrenine girmekte bu nedenle doğrudan veya dolaylı olarak Uyum Görevlileri'nin faaliyet alanlarına dokunmaktadır.

Anket sonuçlarına bakıldığında, Uyum Görevlilerinin öncelikli olarak "uyum programının yürütülmesi", "uyum politika ve prosedürlerinin yazılması, etik kod ve eğitimler üzerinde yoğunlaştığı gözlenmiş olup görevlerin dağılımının şirketlerin yapılanmalarına göre farklılaştığı, özellikle izleme ve danışmanlık görevlerinin firma yapılanmasına göre farklılıklar gösterdiği gözlenmiştir.

Birincil Görevler

68,4%

Uyum
Programının
Yürütülmesi

67,1%

Uyum Politika
ve
Prosedürlerinin
Yazılması

55,3%

Etik Kod

55,3%

Eğitimler

47,4%

Rüşvet ve
Yolsuzlukla
Mücadele

İzleme Görevleri

44,7%

İnsan Hakları

43,4%

Ekonomik
Yaptırımlar

38,2%

Kayıtların
Saklanması

36,8%

İş Sağlığı ve
Güvenliği

34,2%

Rekabet

Danışmanlık Görevleri

61,8%

Sosyal Medya
ve İletişim

51,3%

İş Sürekliliği

51,3%

İş Sağlığı ve
Güvenliği

47,4%

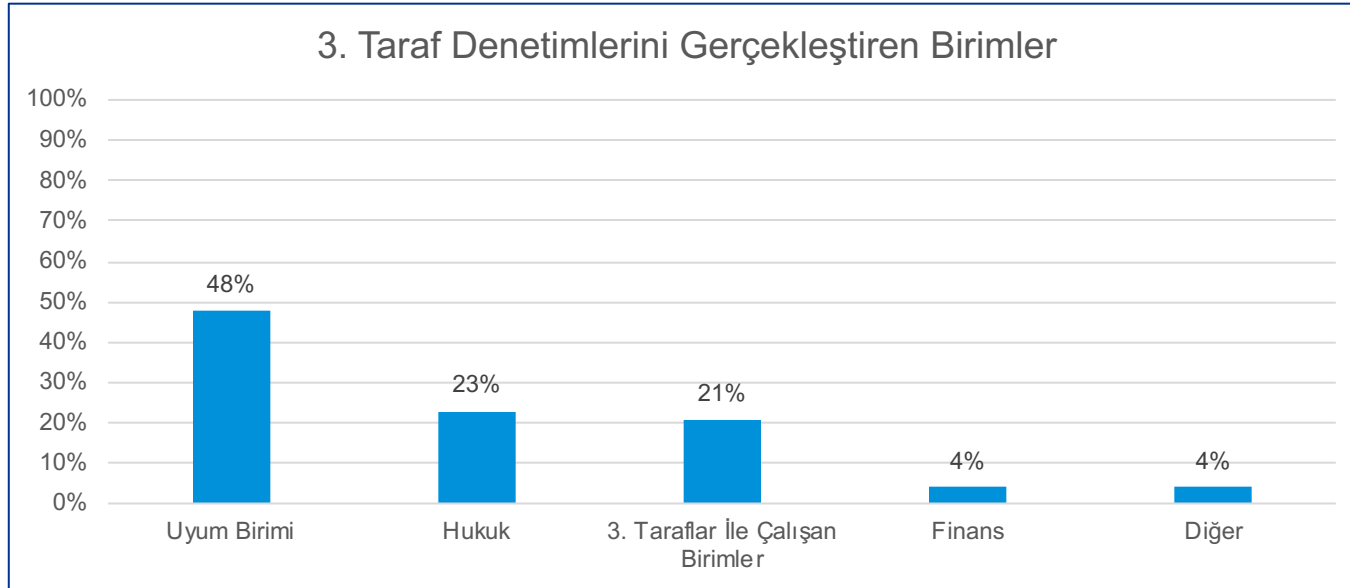
Sözleşme
Yönetimi

42,1%

Rekabet

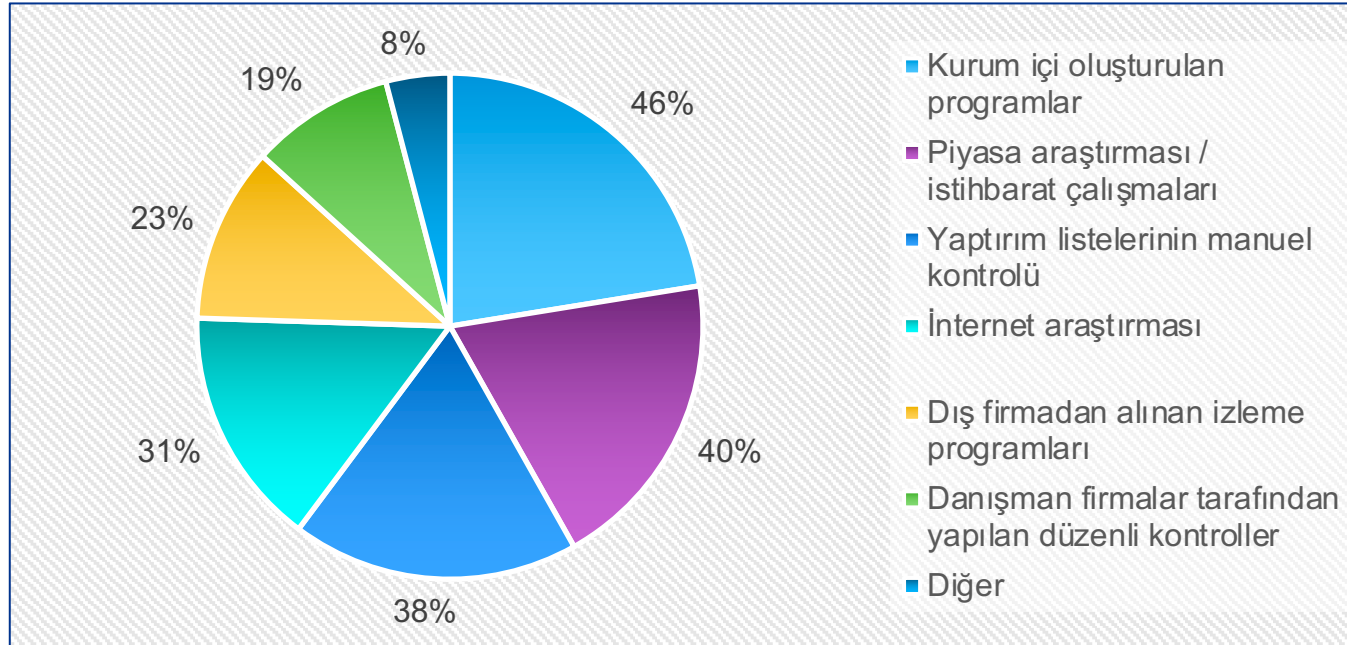
Üçüncü Taraf Durum Tespiti

Ankete göre firmaların %52'sinin çalıştıkları 3. taraflara yönelik denetim çalışmaları gerçekleştirdiği görülmekte olup yapılan denetim çalışmalarının ağırlıklı olarak Uyum Birimleri tarafından gerçekleştirildiği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.



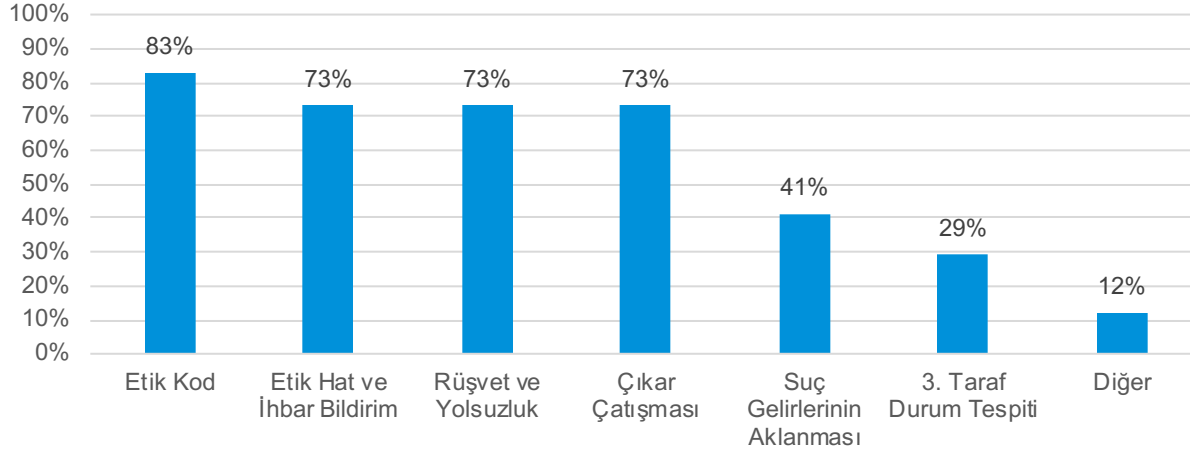
Üçüncü Taraf Durum Tespiti

Anket sonuçlarına bakıldığında, 3. taraf durum tespiti için firmaların birçok farklı yolu kullandığı görülmektedir. Ağırlıklı olarak, kurum içi oluşturulan programların, piyasa araştırmalarının ve yaptırım listelerinin manuel kontrolünün durum tespiti için kullanıldığı gözlenmiştir.

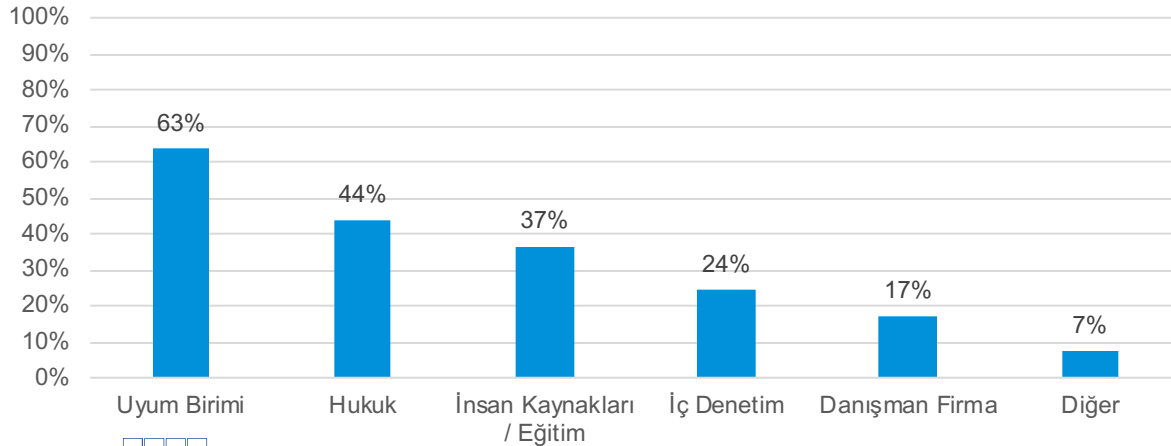


Eğitimler

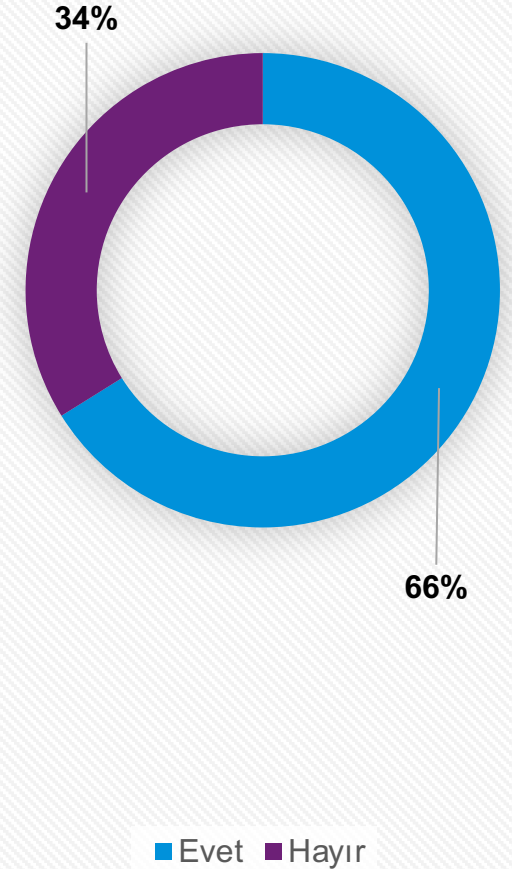
Uyum kapsamında, aşağıda yer alan eğitimlerden hangileri firmanızda verilmektedir?



Uyum kapsamında eğitimler kim tarafından verilmektedir?



Uyum kapsamında kurumunuzda eğitim verilmekte midir?



2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır.



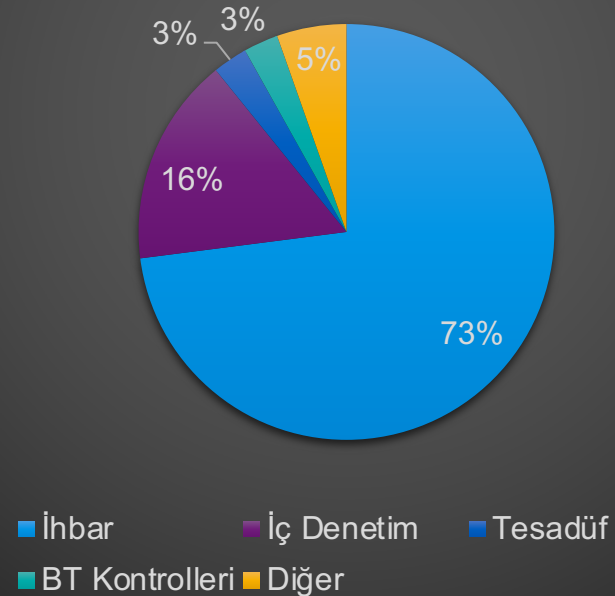
Suistimal Vakaları

Katılımcıların %62'si, son bir yıl içerisinde firmalarında bir suistimal vakası yaşandığını bildiğini ifade etmiş olup bu kişilerin %81'i, son bir yıl içerisinde firmalarında 1 ila 5 arasında çalışan suistimali vakası yaşandığını belirtmiştir.

Katılımcılar, firmalarının maruz kaldığı çalışan suistimal tiplerinin ağırlıklı olarak yolsuzluk (%54) ve şirket varlıklarının kötüye kullanılması (%41) olduğunu ifade etmiştir. Mali Tablo Suistimleri ise %3'lük bir paya sahiptir.

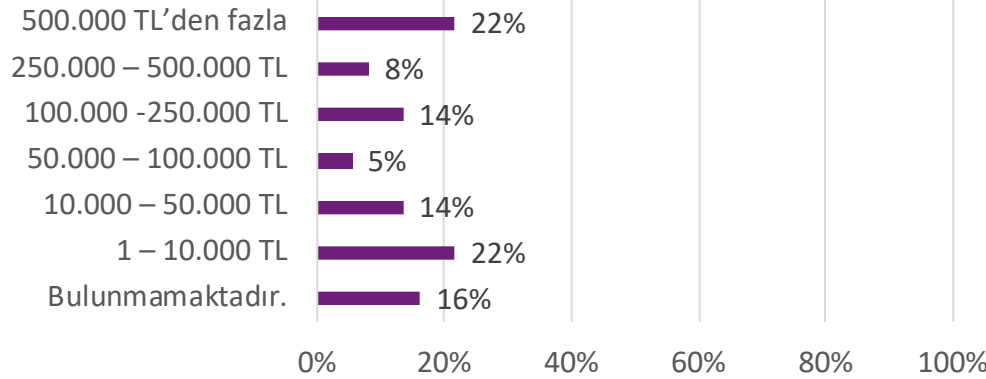
Son yıllarda kullanımı giderek artış gösteren ihbar bildirim hatlarının Türkiye'de suistimallerin ortaya çıkarılmasında en önemli kanal olduğu görülmektedir. Bu konuda ACFE'nin 2018 yılında global olarak yayınladığı raporda ihbar bildirim hatlarının bir suistimalin ortaya çıkarılmasında %40 ile ilk sırada olduğu görülürken Türkiye'de bu oranın %73 olduğu gözlenmektedir.

Son bir yıl içerisinde kurumunuzda meydana gelen suistimal vakaları nasıl tespit edilmiştir?

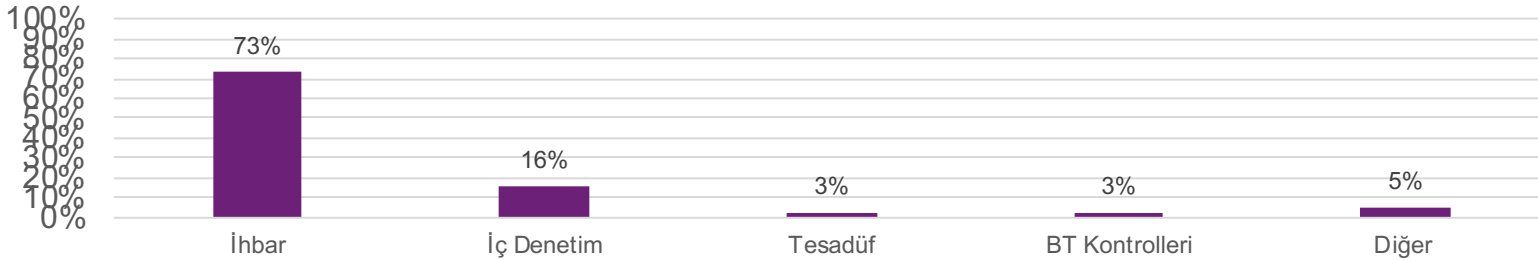


Suistimal Vakaları

Katılımcıların bağlı bulunduğu firmalarda son bir yıl içerisinde tespit edilen çalışan suistimalleri nedeniyle uğranılan maddi kayıplar, zararın her boyutta olabileceğini göstermiştir.



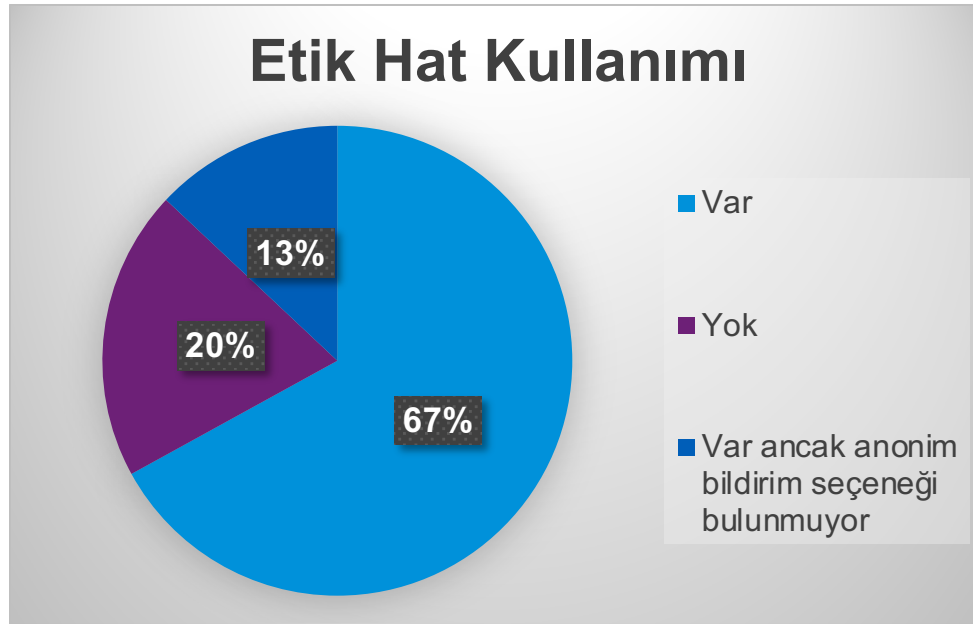
Son bir yıl içerisinde kurumunuzda meydana gelen suistimal vakaları nasıl tespit edilmiştir?



Etik Hat

Anket katılımcıları, etik hat üzerinden gelen bildirimlerin ağırlıklı olarak Uyum Görevlileri'ne (%53) raporlandığını ifade etmiştir. Buna karşın, etik hatların yönetimine bakıldığında şirketlere göre farklı yönetimlerin olduğu görülmektedir. Etik hatlar en fazla Uyum Birimleri tarafından (%33) yönetilmekte olup İç Denetim, Danışman Firmalar, Hukuk Birimleri ve diğer birimler tarafından da hattın yönetiminin gerçekleştirildiği görülmektedir.

Son yıllarda ihbar hatlarının artan kullanımına paralel olarak ankete katılan firmaların %67'sinde anonim bir ihbar bildirim hattının bulunduğu bilgisi alınmıştır.





Uyum Programı Bileşenleri

1. Yönetişim ve Kültür

Katılımcılar,

Yönetim Kurulu'nun etik ve uyum aktiviteleri için yönetim ve gözetim faaliyetleri gerçekleştirdiğine kesinlikle katılmaktadır.



%33

Birimlerin uyum kültürünün oluşmasında ve korunmasında sorumluluk aldığına kesinlikle katılmaktadır.



%36

Uyumun şirket için güvenilir bir danışman olarak görüldüğüne katılmamaktadır.



%33

Uyum fonksiyonunun doğrudan veya dolaylı uyum kapsamını oluşturan açıkça tanımlanmış bir görev tanımı olduğuna katılmamaktadır.



%33

Çıkarımlar:

Katılımcılar, Yönetim Kurulu'nun etik ve uyum aktiviteleri özelinde gözetim faaliyetleri yaptığına ve birimlerin, uyum kültürünün oluşmasında ve korunmasında sorumluluk aldığına katılmaktadırlar. Buna karşın katılımcılar tarafından, bu konularda gelişim alanları bulunduğu belirtilmiştir. Uyum fonksiyonunun güvenilir bir danışma mekanizması olduğu kanısı katılımcılar arasında yaygındır.

Şirket içerisinde olgun bir yönetim ve kültür altyapısının oluşması için neler gerekir?

- Aktif bir Yönetim Kurulu
- Belirli görev tanımları ve etkili bir kapsam
- Etik ve Uyum faaliyetlerini sahiplenen iş birimleri
- Etik ve Uyumun fonksiyonunun güvenilir bir danışman görevi görmesi

Olgun bir yönetim ve kültür altyapısının oluşması için alınabilecek aksiyonlar:

- «Tone at the Top» oluşturulması
- Üst yönetime ve ilgili kurullara düşen sorumluluk ve zorunlulukların belirlenmesi
- Üst yönetimin ve ilgili kurulların uyum sürecinin aktif bir parçası olması
- Birimlerin etik ve uyuma ilişkin görevlerinin tanımlanması, ilgili politika ve prosedürlerin yazılması
- Hesap verebilirliğinin ve iletişimin geliştirilmesi
- Personelin etik ve uyum alanındaki bilgi seviyesi ve farkındalığının geliştirilmesi

2. Risk Değerlendirmesi ve Süreçler

Katılımcılar,

Uyum risk değerlendirmelerinin nitelikli ve nicelikli ölçümleri kullandığına katılmamaktadır.



%29

Uyum risk kontrollerinin yeterliliğinin, tasarım ve faaliyet yönünden risk yönetimi tarafından dikkate aldığına katılmamaktadır.



%28

Uyum Görevlileri ile birlikte çalışan bir Uyum Komitesi bulunmaktadır

Kesinlikle katılıyorum



%40

Katılmıyorum



%42

Çıkarımlar:

Katılımcılar, uyum risk değerlendirmelerinin niteliksel ve niceliksel ölçümleri kullandığına büyük ölçüde katılmakta ve iç kontroller neticesinde yapılan tespitlerin, uyum risk değerlendirmelerinin ve kontrollerinin tasarımı ile uygulanışında dikkate alındığı belirtilmektedir. Genel kanı, risk değerlendirmesi ve süreçler özelindeki olgunluğun yüksek olduğu yönünde olup buna karşın risklerin tartışıldığı komitelere katılım gibi gelişim alanları olduğu yönündedir.

Süreçlerin ve risk değerlendirmelerinin olgunlaşması için neler gerekir?

- Nitelikli bilgi ve nicelikli istatistiksel veri ile iyileştirilmiş risk değerlendirmeleri
- Uyum görevlilerinin yönetim ve/veya risk komitesine katılımında artış
- Kültürel ve operasyonel yetkinliğin artması ile organizasyonel olgunlaşma

Süreçlerin ve risk değerlendirmelerinin olgunlaşması için alınabilecek aksiyonlar:

- Etik davranış ölçütlerinin, risk unsurlarının, risk kabul seviyelerinin ve kontrollerin risk değerlendirmelerine dahil edilmesi
- Kontrollerin, operasyonel etkinliği ölçecek şekilde tasarlanması
- Risk değerlendirme sürecinde doğal ve artık risk hesaplaması, otomasyonun güçlendirilmesi
- Risk yönetimine ilişkin sağlam ve dirençli bir yaklaşım için mevzuata uyumun dinamik bir süreç olarak ele alınması
- Risk değerlendirmesinin üçlü savunma hattının her katmanının katılımıyla yapılması; bu hatlar arasında entegre raporlama süreçleri oluşturulması
- Risk değerlendirmesinin etkinliğinin bağımsız kontrolü/denetimi

3. Yasa ve Yönetmeliklere Uyum

CCO'lar, yasa, yönetmelik ve kurallardaki değişiklikleri takip konusunda gelişim alanları olduğunu belirtmektedir:

Katılımcılar,

Uyum işlevlerinin, yasalar, yönetmelikler ve kurallardaki değişiklikleri takip etmek için bir süreci olduğuna katılmamaktadır.



%16

Uyum fonksiyonunun mevcut mevzuat yükümlülüklerini sürdürdüklerine katılmamaktadır.



%27

Uyum işlevinin mevcut mevzuat yükümlülüklerini sürdürdüklerine kesinlikle katılmaktadır.



%27

Çıkarımlar:

Katılımcılar, firmalarında yasa, yönetmelik ve kurallardaki değişikliklerin takip edilmesine yönelik süreçlerin mevcut olduğuna büyük ölçüde katılmakta olup ilgili yükümlülüklerin bir envanter aracılığıyla takip edildiği belirtilmiştir.

Yasa ve yönetmeliklere uyumun artması adına neler gerekir?

- Yasa ve yönetmelikleri takip
- Mevzuat yükümlülüğü envanteri oluşturulması
- Periyodik envanter kontrolü
- Politika ve prosedürlerle desteklenmiş güçlü bir yasal uyum yapısı

Yasa ve yönetmeliklere uyumun artması için alınabilecek aksiyonlar:

- Mevcut mevzuat yükümlülüklerine ilişkin bilgilerin güncel tutulmasına ilişkin araç ve süreçlerin geliştirilmesi
- Mevzuat yükümlülüklerin belirli politika, prosedür, süreç ve kontrollere eşleştirilmesi
- Uyum riskine yeni yaklaşımlar getiren sayısallaşma ve veri otomasyonunun organizasyon tarafından benimsenmesi, mevzuat yükümlülüklerine ilişkin aksiyonlara entegre edilmesi

4. İnsanlar, Beceriler ve Durum Tespiti

Katılımcılar,

Uyum rolleri ve sorumluluklarının kurum genelinde tanımlanmış ve yazılı hale getirilmiş olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%30

Uyum politikalarına ve prosedürlerine, davranış kurallarına ve etik/ değerlere bağlılığın çalışanın performans değerlendirmesinde bir faktör olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%25

Bunlara rağmen, gelişim alanları mevcuttur:

Uyum yeterliliklerinin yıllık olarak değerlendirildiğine katılmamaktadır.



%63

İşe alım sürecinde uygulanan performans durum tespitinin politika ve prosedürlere uygun olarak yapıldığına katılmamaktadır.



%54

Çıkarımlar:

İnsanlar, beceriler ve durum tespiti alanlarındaki süreçlerin olgunluğuna dair kanı yüksek olmakla beraber mevcut durumun gelişime açık olduğu görülmektedir.

İnsanlar, beceriler ve durum tespiti alanlarında olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Tanımlanmış rol ve sorumluluklar
- İşe alım ve performans durum tespitinin politika ve prosedürlere uyumu
- Etkin ve sürdürülebilir kaynak yönetimi

İnsanlar, beceriler ve durum tespiti alanlarında olgunluğun sağlanması için alınabilecek aksiyonlar:

- Değişen ihtiyaçlara uyum sağlayacak rol ve sorumluluklar belirlenmesi, ilgili kişilerin bu pozisyonlara atanması ve görevlerin sistematik olarak takip edilmesi
- Personele, uyum rol ve sorumlulukları doğrultusunda eğitimler verilmesi
- Personel beceri ve bilgilerin periyodik olarak test edilmesi
- Risk bazlı işe alım durum tespiti standartları tasarlanması ve uygulanması
- Performans değerlendirme kriterlerinin, etik ve uyum zorunluluklarını kapsamak ve bir etik kültürü oluşturmak üzere güncellenmesi
- Uyum fonksiyonunun insan kaynağı yönetimi ve durum tespiti faaliyetlerine katılımının artırılması

5. İletişim ve Eğitim

Katılımcılar,

Organizasyonlarının uyum sorunlarını paylaşmak için açık kanallar kurduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%25

Üçüncü taraf yüklenicilerin, sözleşme sırasında, sonrasında ve yıllık olarak eğitimlere katılmaları gerektiğine kesinlikle katılmaktadır.



%18

Çıkarımlar:

Katılımcılar, iletişim ve eğitim programlarının genel olarak güçlü olduğuna katılmaktadırlar. Uyum problemlerinin kolayca paylaşılabilmesi adına açık iletişim hatlarının mevcut olduğu belirtilmiş olup gelişim alanlarının bulunduğu görülmektedir.

İletişim ve eğitim alanların olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Açık iletişim hatları
- Periyodik ve sistematik uyum değerlendirmeleri
- Üçüncü tarafların periyodik eğitimi
- Mevzuata uyumlu ve etik kültürü gelişmiş bir organizasyon

İletişim ve eğitim alanların olgunluğun sağlanması için alınabilecek aksiyonlar:

- Etik ve uyum politikası, kurumsal kültür ve organizasyonel bütünlük hakkında paydaşlar ile sürekli iletişimde bulunulması
- Risk doğurabilecek kültürel ve etik iletişim norm ve anormalliklerinin tanımlanması
- Tedarikçi ve üçüncü taraf iletişim ve / veya eğitiminin tutarlı, düzenli ve güçlü olması adına gerekli adımlarının atılması
- Riskleri yönetmek için iç / dış eğitimler ve iletişim yoluyla marka ve itibarın korunması
- Yeni teknolojiler, beceriler ve eğitim gerektiren uyum risklerine karşı müdahale planları oluşturulması

6. Teknoloji ve Veri Analitiği

Katılımcılar,

Uyum gerekliliklerine ilişkin teknoloji altyapısının analiz edildiğine ve önemli eksiklikleri tanımladıklarına kesinlikle katılmaktadır.



%15

Uyum KRI ve KPI'larının organizasyon düzeyinde GRC çabalarına dahil edildiğine kesinlikle katılmaktadır.



%8

Bununla birlikte;

Uyum fonksiyonunun, uyum risk yönetimi amacıyla kök neden ve eğilim analizi odaklı veri analizi ve diğer teknoloji süreçlerinden yararlandığına katılmamaktadır.



%61

Çıkarımlar:

Teknoloji ve veri analizinin uyum ve risk yönetimi süreçlerine dahil edilmesine yönelik yoğun bir çaba bulunduğu belirtilmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu KRI/KPI'ların GRC çabalarına entegre edildiğine ve uyum risk yönetimi amacıyla kök neden ve eğilim analizi odaklı veri analizi ve diğer teknoloji süreçlerinden yararlandığına katılmamaktadır. Buna ek olarak, altyapı analizlerinin yapıldığına ve ilgili eksikliklerin giderildiğine kesinlikle katılan katılımcı sayısındaki düşüklük, bu konuda da gelişim alanı bulunduğuna işaret etmektedir.

Teknoloji ve veri analitiği alanlarında olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Teknolojik altyapı & kök neden ve eğilim analizi
- Yüksek getiri ve etkisi olan kontrol noktalarının tanımlanması
- Teknoloji ve veri analitiği uygulamalarının uyum karar ve süreçlerine entegrasyonu
- Anahtar Risk Göstergelerinin (KRI) ve Anahtar Performans Göstergelerinin (KPI) kurumsal yönetim, risk ve uyum çabalarıyla bütünleşmesi

Teknoloji ve veri analitiği alanlarında olgunluğun sağlanması adına alınabilecek aksiyonlar:

- Yapay zeka, NLP ve blockchain gibi giderek yaygınlaşan teknolojilere ve araçlara yatırım yapılması
- Edinilen teknolojik araç ve kapasitelerin, teknolojik altyapı, kök neden ve eğilim analizi çerçevesinde yönetişime ve operasyonel süreçlere entegre edilmesi
- Bütünsel bir risk yönetimi yaklaşımı için GRC (yönetişim, risk ve uyum) çabalarıyla nasıl daha fazla entegrasyon ve işbirliği yapılacağına periyodik olarak değerlendirilmesi

7. İzleme ve Test Etme

Katılımcılar,

Kuruluşlarının bir uyum test programına ve uyum değerlendirme planlarına sahip olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%11

Üçüncü taraf riskinin, bulguların takip edilmesini ve KRI/KPI gibi metrikleri dikkate alarak çalışan, şirket çapında bir araçla yönetildiğine kesinlikle katılmaktadır.



%11

Çıkarımlar:

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, bağlı bulunduğu firmada yer alan uyum fonksiyonunun bir test programına ve ilgili plana sahip olduğuna ve ilgili izleme ve test etme süreçlerinin işletme çapında bir araçla yönetildiğine katılmamaktadır.

İzleme ve test etme alanlarında olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Uyum kontrollerinin değerlendirilmesine yönelik bir plan oluşturulması
- Teknolojik altyapı ve veri analitiği ile güçlendirilmiş izleme ve test süreçleri
- Üçüncü taraflar dahil olmak üzere uyum risklerinin, bulgularının, KRI/KPI metriklerinin organizasyonel çapta etkin yönetimi

İzleme ve test etme alanlarında olgunluğun sağlanması için alınabilecek aksiyonlar:

- Otomatik izleme ve test etme teknolojilerin edinilmesi
- Manuel olarak kullanılan araç ve süreçlerin yarı veya tam otomasyonu
- İş süreçlerinin değişen doğasıyla paralel uyum testlerinin yeniden tasarlanması
- İzleme faaliyetlerinin, 3. taraflara ilişkin olumsuz haberler ve sosyal medya paylaşımlarını da içerecek şekilde, kapsamının artırılması
- Uyum çerçevesinde geliştirilen izleme ve test etme faaliyetlerinin stratejik plandaki yerinin periyodik olarak değerlendirilmesi

8. Bulgu Yönetimi ve Soruşturmalar

Katılımcılar,

Kuruluşlarının, sorunların etkilerini değerlendiren, işletme genelini kapsayan ve çözümler yaratan süreçlerinin olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%22

Merkezi bir soruşturma biriminin olduğuna ve diğer birimlerle (İnsan Kaynakları, İç Denetim vs.) koordinasyonun yazılı protokollere dayanarak gerçekleştirildiğine kesinlikle katılmaktadır.



%28

Tanımlanan sorunların, çözüm odaklı bir şekilde izlendiğine ve uyumun güvenilir bir itici güç olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



%23

Çıkarımlar:

Bulgu yönetimi ve soruşturmalar, Uyum Fonksiyonunun etkin çalışması adına önceliklendirilen gelişim alanları arasında yer bulmuştur. İlgili süreç ve mekanizmaların mevcut olduğu fakat gelişime açık bulunduğu belirtilmiştir.

Bulgu yönetimi ve soruşturma alanlarında olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Sorun ve etki değerlendirme süreçleri
- Yazılı protokoller
- Merkezi soruşturma birimi
- Etkin bulgu yönetimi

Bulgu yönetimi ve soruşturma alanlarında olgunluğun sağlanması için alınabilecek aksiyonlar:

- Mevcut soruşturma veri ve trendlerinin risk yönetimi perspektifinden değerlendirilmesi
- Şikayet yönetimi, dokümantasyon ve kök neden analizini içerecek şekilde soruşturma süreçlerinin iyileştirilmesi
- Birimler arası koordinasyonun yazılı protokoller ve entegre sistemler ile artırılması
- Risk bazlı ve çözüm odaklı süreçlerin benimsenmesi
- Uyum fonksiyonunun yaptırım gücünü arttıracak bir yapılanmaya gidilmesi

9. Raporlama

Katılımcılar,

Çalıştıkları firmalarda genele entegre bir raporlama sistemi olduğuna kesinlikle katılmaktadır.



23%

Fakat;

Soruşturma metriklerinin, Yönetim Kurulu'nca risk değerlendirmesi yapılması adına raporlandığına katılmamaktadır.



40%

Çıkarımlar:

Katılımcılar, çalıştıkları firmalarda firma geneline entegre bir raporlama sisteminin mevcut olduğunu ve bulguların değerlendirilmek üzere Yönetim Kurulu'na raporlandığını belirtmişlerdir. Konu özelindeki olgunluk seviyesinin yüksek olduğu görülmekle beraber, anket sonuçları raporlama süreçlerinde gelişim alanlarının mevcut olduğuna işaret etmektedir.

Raporlama alanında olgunluğun sağlanması için neler gerekir?

- Ortaya çıkabilecek yeni risklerin proaktif olarak takip edilmesi
- Veri analizinin güncel metrikler doğrultusunda yapılması
- İlgili raporlamaların üst yönetim tarafından yakından takip edilmesi

Raporlama alanında olgunluğun sağlanması için alınabilecek aksiyonlar:

- Etik ve uyum risklerine bağlı operasyonel ölçümlerin izlenmesi ve anormallikler ve aksiyonlar hakkında rapor verilmesi
- Sorunların, eğilimlerin ve düzeltmelerin raporlara dahil edilmesi
- Trend olan ve artan risklerle ilgili raporlamanın artırılması
- Soruşturma metriklerinin, risk değerlendirmesi yapılması adına Üst Yönetime ve ilgili kurullara raporlanmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulması

Etik ve Uyumun Geleceği

Değişim hızla geliyor. Etik ve uyum rolleri, sorumlulukları ve beklentileri gelişti ve yenilikçi kuruluşlar, etik ve uyumu organizasyonlarına entegre etme fırsatlarını aramaya ve etik ve uyum kültürünü geliştirmek için otomasyon kullanmaya devam edecekler.

Etik ve uyum yolu		
Bugün etik ve uyum...	Gelecekte etik ve uyum...	
 Kültür	Beklenen davranış ve değerleri içeren tanımlanmış ve duyurulmuş bir uyum kültürü.	Daha resmi, entegre ve güçlendirilmiş. Kültürel beklentiler, davranışlar, eylemler ve "önemli olan an" / etik ikilemler üzerinde durulacak beklentilere değinerek, faaliyetler arasında işletme genelinde daha fazla yer alacak.
 Yönetim	Kurulun gözetiminde merkezi, merkezi olmayan veya hibrit olarak tanımlanmış bir yapı.	Ek yönetim ve/ya da iletişim kanalları, Kurul ve ek fonksiyonlar-İK, finans, IT ve daha fazlası- etik ve uyum girişimlerine sağlam bir şekilde bağlı olarak entegre edilmiştir.
 Süreç	Uyum ve etik davranışları kolaylaştırmak ve veri analitiklerini artıran bir şekilde kullanmak (veri bütünlüğüne bağlı olarak) için standartlaştırılmış süreçler.	Şirket genelinde operasyonel faaliyetler arasında daha <u>otomatik işlemler</u> ve GRC teknolojisi ile entegrasyona, <u>veri kullanılabilirliği</u> ve doğruluğuna ve gelişmiş öngörücü analitiği destekleyen araçlara daha fazla odaklanılması. Süreç yakınsaması ve gerçek zamanlı izleme/test etme yoluyla birinci ve ikinci savunma hatlarının daha ileri biçimde entegre edilmesi.
 Risk değerlendirme	Tanımlanmış metodolojilere, araçlara ve şablonlara dayalı standart, tutarlı ve sık uyum risk değerlendirme çalışmaları.	Daha resmi ve <u>otomatikleştirilmiş bir risk değerlendirme süreci</u> , şirket genelindeki verileri tutarlı bir standart ve terminolojide GRC / ERM değerlendirmesinde toplayabilmesi. Verimliliği artırarak ve kontrol ortamı zayıflıklarını proaktif olarak tanımlamak için <u>veri ve analitiklerden</u> yararlanır.
 Politikalar, prosedürler ve davranış kuralları	Uygulanan süreçlerle uyumlu politikalar ve prosedürler, politika yönetimi protokollerine tabidir; yasal değişiklikler entegre olup davranış kuralları düzenli olarak yenilenir.	Politika yönetimi kontrolleri, sürüm kontrolü çalışmalarının test edilmesi ve izlenmesi ve <u>otomasyon yoluyla daha da entegre edilmesi</u> ; ihlalin de olduğu durumlarda proaktif tanımlama ve iletişim güncellemeler gerektiğinde, sağlam bir düzenleyici mucit yaklaşımına dayanarak yapılır.
 Eğitim ve iletişim	Personel rollerine / sorumluluklarına göre düzenlenmiş organizasyon çapında uyum eğitimleri ve iletişimi; kültürü, değerleri ve davranışı güçlendirmek.	Etik ve uyum kavramlarını pekiştirmek için eğitim ihtiyacını tetikleyen gerçek zamanlı tetikleyici olaylara dayanarak çalışanlara daha dinamik durumların uygulanması.
 İzleme ve test etme	Açık prosedür ve kaynakları, kontrol test tasarımı ve işletim verimliliği için ayırma.	Kurumun yıllık risk bazlı planını dikkate alarak (yasal risklere bağlı detaylı kontrol testi ile) risk kapsamını daha iyi izlemek ve test etmek için <u>otomasyondan yararlanma</u> ve birinci hatta tamamlanan çalışmaları destekleme.
 Soruşturmalar	Sorunlar ve soruşturmalar hakkında endişeleri dile getirme ve sonrasında çözümü için iddianın içeriğine dayanarak öncelik belirleme; metrikler silo halindeki verilerle dayanabilir.	Desteklenen risklerin daha yansıtıcı bir vizyonu için işletme genelinde toplanan daha geniş araştırma görüşleriyle işaretlenmesi, KRI'lar / KPI'ler tarafından desteklenen ve kuruluşun riskleri proaktif olarak daha öngörücü değerlendirmelerle ele almasını sağlayan veri analitiği.
 Raporlama	Kurum çapında güçlü politika ve prosedürlere dayanan sık ve tutarlı raporlama.	Daha fazla otomasyon, bağlantı ve toplama potansiyeline sahip <u>bir teknoloji altyapısına dayanarak</u> daha entegre raporlama yapabileceği.



Teşekkürler