



OCAK 2018 SAYI: 56

EGİAD Yarın



Yarımlar Seninle Aydınlık



Dosya Konusu

Zeytindeki Rekor
Bayram Havası Estirdi

Sektör

Türkiye Ekonomisinin
İtici Gücü; İnşaat

Kuşaktan Kuşağa

Erol ve Selen
Günaydın

Üçüncü Taraf Riskleri Kimin Riski?

Bir Zincir En Zayıf Halkası Kadar Güçlüdür!

Son yıllarda özellikle yolsuzluk, rüşvet ve suistimal özelinde hazırlanan sınır ötesi kanunların sert bir şekilde uygulanması, küresel şirketleri ve bu şirketlerin iş ağlarında olan tüm üçüncü tarafları etkilemeye başladı. Karşılaşılan vakalar ve verilen cezalara bakıldığında ise üçüncü tarafların vakaların odağında yer aldığını görüyoruz. Bu da üçüncü taraf risklerinin gerçekte şirketin kendi riski olup olmadığını gündeme getiriyor.



Fikret Sebilcioğlu

CFE, CPA, TRACE Anti-Bribery Specialist
Cerebra CPAs & Advisors Yönetici Ortağı, TEİD
Yönetim Kurulu Üyesi

Küreselleşme ve etkileri” bir slogan olmaktan çoktan çıktı. Dijitalleşme ve hızlı gelişen teknoloji ile birlikte küreselleşme, kimin nerde olduğundan veya üretimin nerde ve nasıl yapıldığından bağımsız sınırları ortadan kaldırdı. Bir iş nerede ve kiminle en etkin ve verimli bir şekilde yapılıyor ise oraya gidiyor. Bunun önünde durmak imkansız.

Bu döngü küresel oyuncular için ise dünyanın dört bir yanında güçlü bir iş ortağı ağı kurmayı zorunlu kılıyor. Zira tedarik zincirindeki tüm katma değerli süreçlerin şirketlerin kendisi tarafından yaratılması mümkün değil, aynı zamanda etkin ve gerekli de değil. Ayrıca dünyanın birçok noktasına giden küresel şirketler dili, dini, ırkı farklı olan insanların yaşadığı coğrafyalarda iş ortaklarına ihtiyaç duyuyor.

Dünyada birçok farklı sektörü analiz ettiğimizde, yukarıda belirttiğimiz nedenlerden dolayı değer zincirinde değer in önemli bir kısmının üçüncü taraflar yani iş ortakları tarafından yaratıldığını görüyoruz. Hatta bazı işleri üçüncü taraflar o kadar verimli yapıyor ki, şirketlerin üçüncü taraflar üzerindeki yoğunlaşması çok fazla artabiliyor. Ve iş ortağı ağları günden güne arttıkça artıyor. Doğal olarak bu zincirde işler yolunda gittiği sürece hiçbir sorun gündeme gelmiyor.

Ancak günümüzde üçüncü taraflarında içinde olduğu mükemmel zincirlerin dahi bazı nedenlerden dolayı kopabildiğine şahit oluyoruz. Bir tedarikçiniz kritik bir parçayı tedarik edemese ne olur? Veya bir distribütörünüzün gümrükten malları sorunsuz çekmek için rüşvet verdiğini öğrenseniz ne yaparsınız? Üçüncü taraflardan kaynaklanabilecek spesifik birçok riskten bahsedilebilir.



Bu riskleri genellersek üçüncü taraflardan kaynaklanabilecek riskleri şöyle özetleyebiliriz: operasyonların devamlılığının sektöre uğrayabilmesi riski, çevresel riskler, iş gücüne ilişkin riskler, hukuki riskler, itibar riskleri, suistimal, rüşvet ve yolsuzluk riskleri.

Bu yazımızda üçüncü taraf suistimal, yolsuzluk ve rüşvet risklerinden bahsedeceğiz. Etik ve uyum riskleri içinde yer alan bu tür riskler, yukarıda bahsedilen sınır ötesi kanunlardan dolayı şirket yönetim kurullarının ajandalarında önemli bir yer almaya başladı. Bunu anlamak için ABD Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu'nun (Foreign Corrupt Practices Act-FCPA) uygulamaları sonucunda uzlaşma ile ödenen cezaların mahiyetine bakmak yeterli. En yüksek cezaların ödendiği ilk 10 vakada yolsuzluk veya rüşvetin ya direkt üçüncü taraflar aracılığı ile gerçekleştirildiği ya da şirketin kendisinde gerçekleştirilip oluşan rüşvet parasının danışmanlar, acenteler veya iş ortaklıkları (joint ventures) gibi üçüncü taraflar aracılığı rüşvetin nihai gideceği yere kanallize edildiği görülmektedir.

Peki kim bu üçüncü taraflar? Üçüncü taraf evrenini şirket çalışanları ile ortakları hariç tüm menfaat sahipleri olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Müşteriler; mal alımı yapılan tedarikçiler; danışmanlar, turizm acenteleri ve muhasebeciler gibi hizmet satın alınan hizmet sağlayıcılar; distribütörler; acenteler; taşeronlar ve fasoncular; iştirakler ve iş ortakları üçüncü taraflara örnek olarak verilebilir.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)'nin 2016 raporunda çarpıcı bir istatistik var. Yolsuzluk (rüşvet ve çıkar çatışmaları) vakalarının %21'inde suistimalci suçu yalnız başına işlerken, şirket içinde birden fazla suistimalcinin işbirliği yapması sonucu oluşan yolsuzluk vakalarının oranı %37.4. Yolsuzluk vakalarının %72.9'u ise şirket içindeki suistimalcilerin şirketin üçüncü tarafları (örneğin müşteri ve tedarikçileri) ile işbirliği yapmaları sonucunda meydana gelmiş. İşte bu oran dahi tek başına üçüncü taraflardan kaynaklanabilecek risklerin boyutunu gösteriyor.

Tüm bu tespitleri yaptıktan sonra sorulması gereken soru "şirketimizi üçüncü taraf risklerinden nasıl koruyacağız?". Bu soruya verilecek en kapsamlı ve genel cevap ise "üçüncü taraf risklerinin yönetimine ve rüşvet ile mücadele konularına ilişkin prosedürlerin de yer aldığı şirketinize özel etik ve uyum programını oluşturmak ve hayata geçirmek" olacaktır.

Biraz daha spesifik olalım. Uluslararası Şeffaflık Derneği tarafından yapılan çalışmaya göre üçüncü taraf etik ve uyum risklerinin yönetimi ile ilgili aşağıdaki kritik faktörler değerlendirilebilir:

1. Üçüncü taraflardan önce şirketinizde öncelikli olarak dürüst iş yapma, şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün oluşturulması.
2. Üçüncü tarafların yönetimine ilişkin tutarlı ve bütüncül bir prosedürün uygulanması.
3. Üçüncü taraf risklerinin tespiti ve iyi anlaşılması için bu taraflar ile yapıcı ve güvene dayalı bir ilişkinin kurulması.
4. Tüm üçüncü tarafların tespit ve kaydedilmesi (ortaklık yapıları, nasıl çalıştıkları, suistimal ve rüşvet ile mücadele

standartları ile önemli rüşvet ve yolsuzluk risklerinin analiz edilmesi).

5. Üçüncü taraflara özel risk ve risk faktörlerinin tespiti, sınıflandırılması, etkilerinin asgari seviyeye indirilmesi ve gözetimi çerçevesinde bir risk değerlendirme sürecinin kullanılması.

6. Tespit edilen riskler ile orantılı ve yüksek riskli olanlar kapsamında özel inceleme (due diligence) çalışmasının yapılması.

7. Riskin seviyesine bağlı olarak hem şirkette hem de üçüncü tarafta yer alan çalışanlara uygun eğitimlerin verilmesi ve iletişim kanallarının oluşturulması. Üçüncü tarafların güvenli bir şekilde ihbar yapabilesinin sağlanması.

8. Rüşvet ile mücadele programı ihlallerinin ve rüşvet vakalarının caydırılması ve tespit edilmesi noktasında titiz ve sıkı bir gözetim programının uygulanması.

9. Üçüncü taraf risklerine ilişkin prosedürlerin etkinliğinin dönemsel olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi.

Bir şirkette suistimal, yolsuzluk ve rüşvet risklerini asgari seviyeye indirmek için, değişen ve artan yasal zorunluluklardan dolayı, üçüncü taraf risklerini kendi risklerimiz olarak görmemiz gerekiyor. Bu da ticari faaliyetlere girdiğimiz şirketleri iyi tanımayı zorunlu kılıyor.

Son olarak yukarıda okuduklarınızı iki perspektiften değerlendirmenizi öneriyorum: (a) Üçüncü tarafların sizin tedarikçiniz olduğu durumlar ve (b) sizin üçüncü taraf olarak başka şirketlere tedarikçi olduğunuz durumlar. Türk şirketinin üçüncü taraflar ile olan ilişkilerinde yukarıda bahsi geçen sınır ötesi kanunların bir yaptırımı olmayabilir. Ancak sizin bu kanunlardan etkilenen yabancı bir şirketin üçüncü tarafı (yani tedarikçisi) olmanız durumunda konu sizi çok yakından ilgilendirebilir. Zira çok riskli gibi görünen bu durum, eğer üçüncü taraf olarak hazırlıklarınızı iyi yaptığınız taktirde rekabette size fırsat dahi yaratabilir.

Hangi perspektiften bakarsanız bakın zincirin önemli bir parçasısınız. Zayıf halka olmayın! ■

GlaxoSmithKline Vakası

İngiliz ilaç şirketi GlaxoSmithKline (GSK) Çinli kamu görevlilerine ve doktorlara seyahat acenteleri aracılığı ile rüşvet vererek satışlarını artırmak ile suçlandı. Yapılan açıklamalara göre 2007 yılında başlayan ve 6 sene devam eden süreçte GSK, 3 milyon Yuan (489 milyon ABD Doları) tutarında rüşvet parasını 700 seyahat acentesi ve danışmanlık şirketleri aracılığı ile transfer etti (diğer bir deyişle şirket parasını dışarı çıkardı). Kullanılan yöntem ise şöyle: GSK seyahat acenteleri ile gizli bir anlaşma yaparak sahte "konferans hizmetleri" satın aldı. Seyahat acenteleri bu sahte hizmetlere ilişkin GSK'ya fatura kesti. GSK ödemelerini seyahat acentelerine yaptı ve ilgili tutarları muhasebe kayıtlarında gider olarak gösterdi. Seyahat acenteleri GSK yöneticilerinin istekleri doğrultusunda yaratılan rüşvet fonunu doktorlara ve kamu görevlilerine verdi.

Suçlanan yöneticilerden Liang Hong'un dedikleri çok ilginç. Liang Hong rüşvet fonunun yaratılmasında süreç içinde seyahat acentelerinin her geçen gün daha fazla kullanılmaya başladığını ve hatta kazanılan komisyonun cazibesi nedeniyle seyahat acentelerinin GSK ile çalışmak için birbirleriyle rekabete girdiklerini söyledi.