



TEİD
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

Türkiye'de Etik ve Uyum & Bir Suistimalcının Profili

2024

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

Araştırma konuları

Suistimale
uđrayan
şirketlerin
profili



Suistimalcilerin
demografik
özelliikleri



Suistimalcilerin
karakteristik
özelliikleri ve
yönelimleri



Suistimalin
ortaya çıkardığı
zararlar



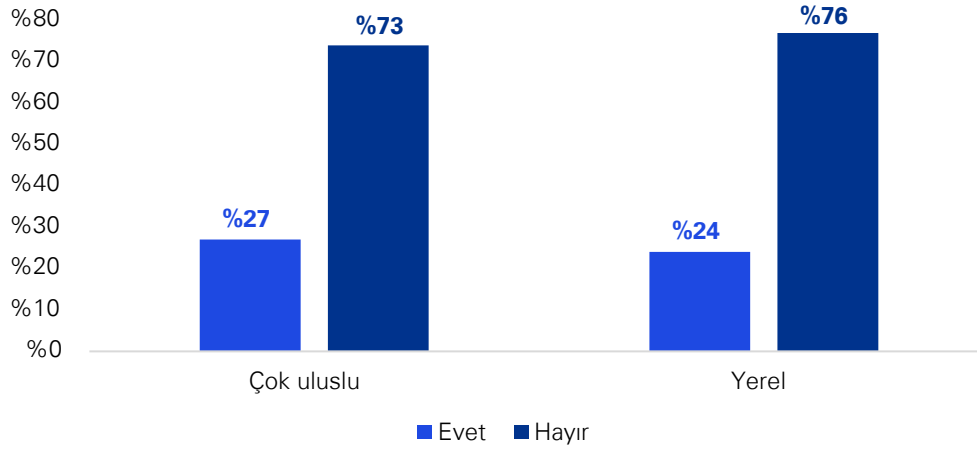
Suistimalin
tespiti ve
incelenmesi



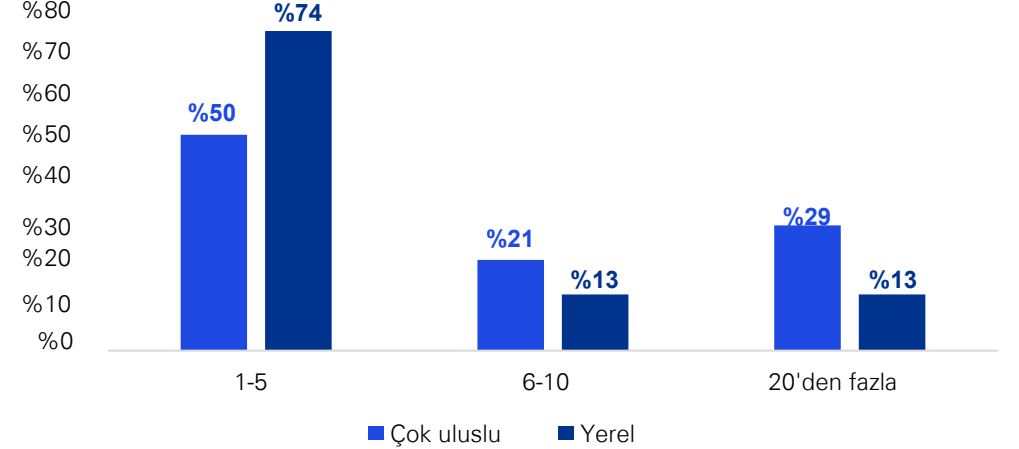
Son iki yıl içerisinde her dört şirketten birinde en az bir suistimal vakasının yaşandığı tespit edilmiştir.

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

Grafik: Son iki yılda şirket itibarına zarar veren ve mali kayba yol açan suistimal oranları



Grafik: Katılımcı şirketlerde son iki yılda karşılaşılan suistimal vakalarının sayısı



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

Görsel: Şirketlerin çalışan sayıları



%21

10.000 üzeri
çalışana sahip
şirketler



%29

101-1.000 arası
çalışana sahip
şirketler



%29

1.001-10.000
arası çalışana
sahip şirketler



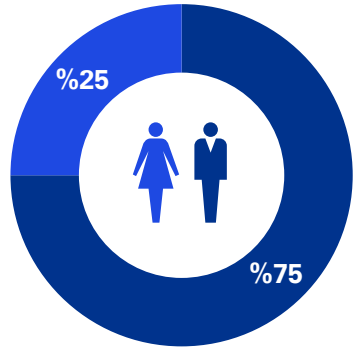
%21

1-100 arası
çalışana sahip
şirketler

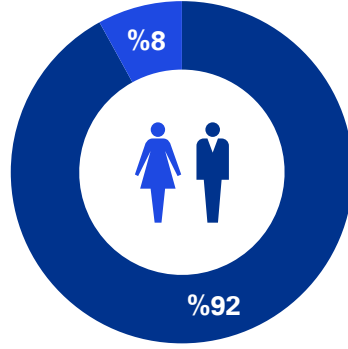
Suistimal vakalarının gerçekleşme oranı ile şirketlerin çalışan sayıları arasındaki ilişki incelendiğinde, 100 ile 10.000 arasında çalışanı bulunan şirketlerde suistimal vakalarının diğer şirketlere göre daha yaygın olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, söz konusu organizasyonların ne tamamen tüm operasyonu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

Suistimal vakalarının %75'inde failin erkek olduğu tespit edilmiştir.

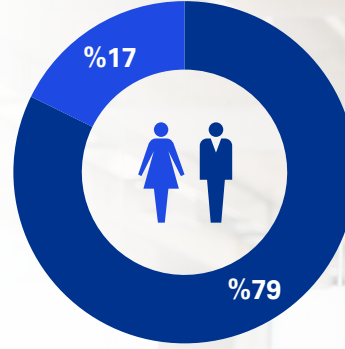
Görsel: Suistimalcilerin cinsiyet dağılımı



Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Türkiye 2024



Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Türkiye 2020



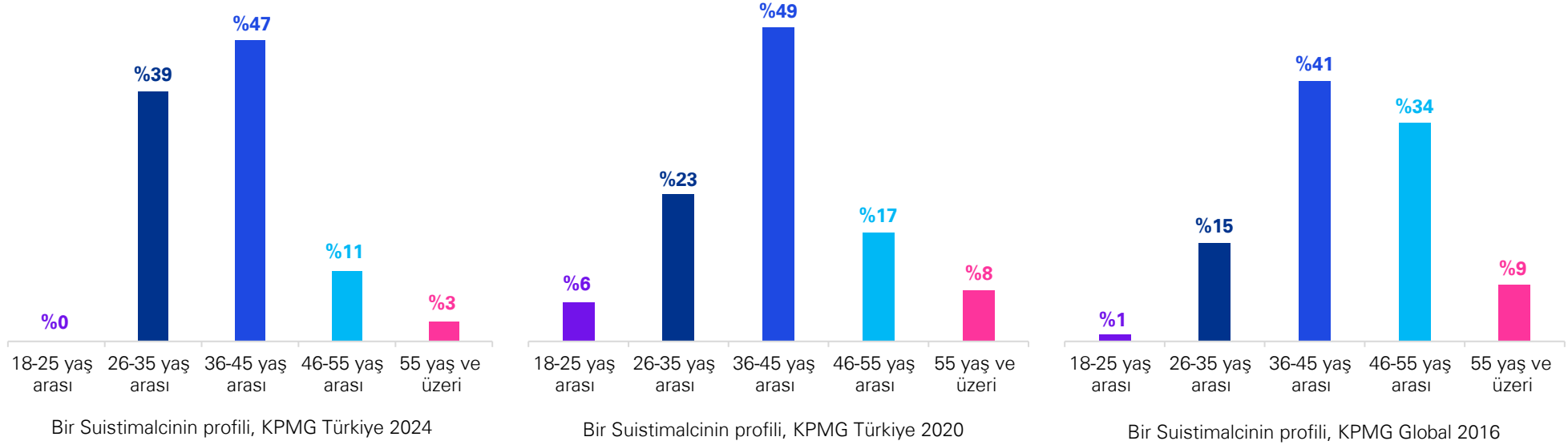
Bir Suistimalcinin Profili,
KPMG Global 2016

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



26-45 yaş grubunda suistimal riskinin arttığı gözlemlenmektedir.

Grafik: Suistimalcilerin yaş dağılımı



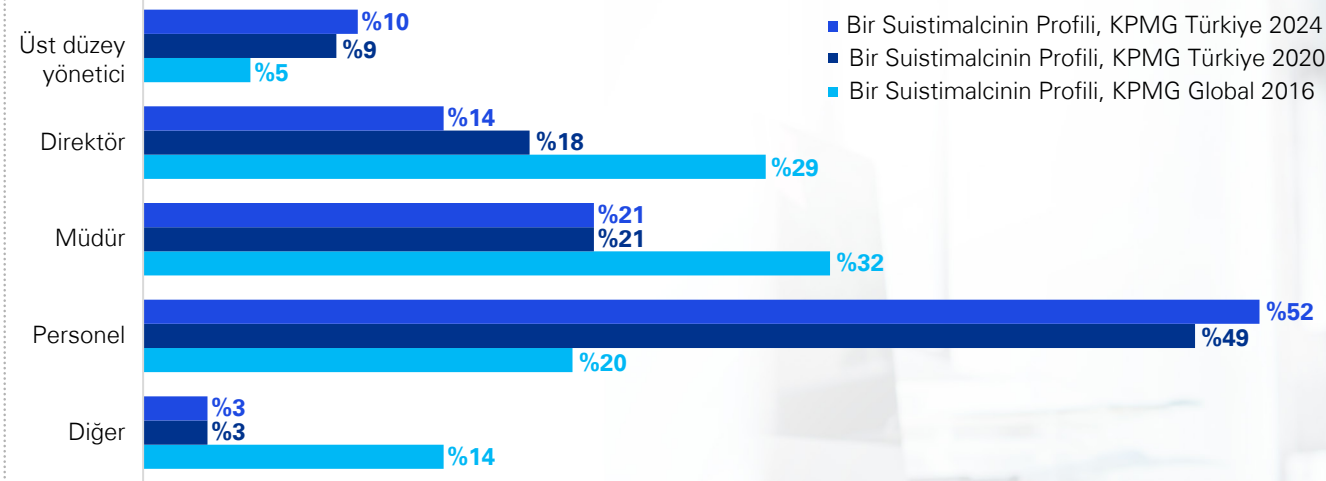
2024 anket sonuçlarına göre, suistimalcilerin %47'sinin 36-45 yaş aralığında, %39'unun 26-35 aralığında, %11'inin ise 46-55 yaş aralığındaki kişiler olduğu anlaşılmaktadır. 2024 yılına benzer biçimde, 2020 yılında yine KPMG ve TEİD işbirliği ile Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre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

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

Suistimal faillerinin yarısının müdür altı pozisyonlarda görev yaptığı tespit edilmiştir.

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

Grafik: Suistimalcilerin şirket içerisindeki unvanları



Suistimalcilerin %52'sinin yönetici yetkisini haiz olmayan çalışanlar olduğu görülmektedir.

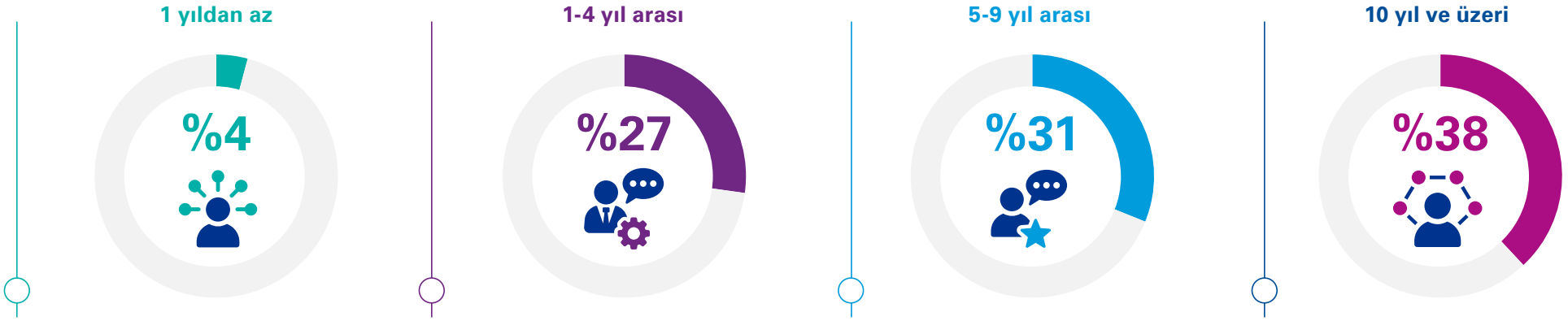
Türkiye'de yapılan 2020 ve 2024 araştırma sonuçları kıyaslandığında, yönetici yetkisi taşımayan çalışanların gerçekleştirdiği suistimal vakalarının benzer oranda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu oran 2020 yılında %49 iken 2024 yılında %52'ye yükselmiştir.

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

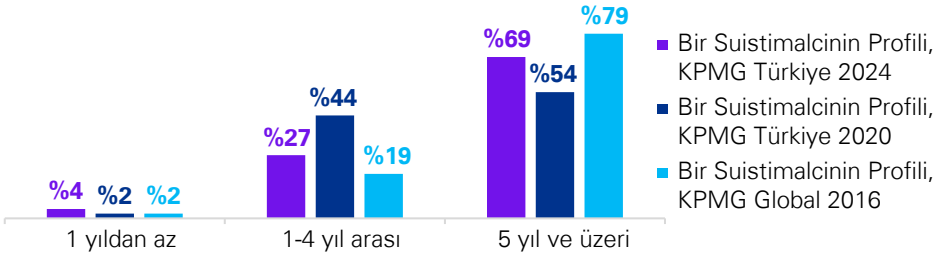


Çalışma yılı arttıkça suistimal riskinin de arttığı gözlemlenmektedir.

Görsel: Suistimalcilerin deneyim yılı



Grafik: Suistimalcinin şirkette çalışma süresi



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

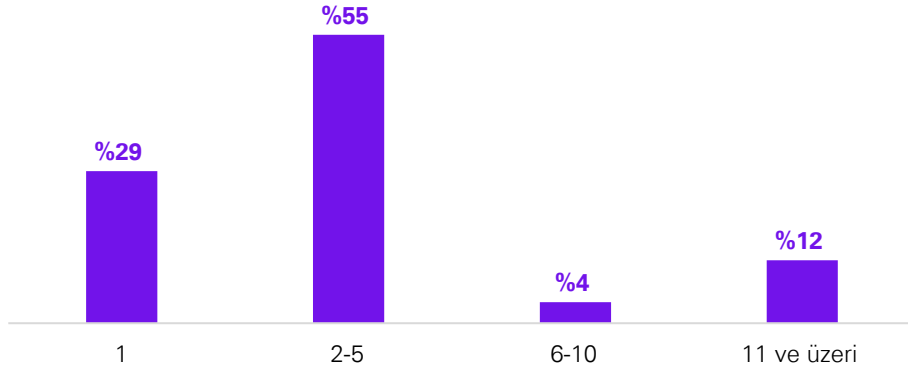
Mağdur şirkette çalışma süreleri incelendiğinde ise 5 yıldan fazla süreyle çalışanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir.

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

Tango yapmak için iki kişi gereklidir.

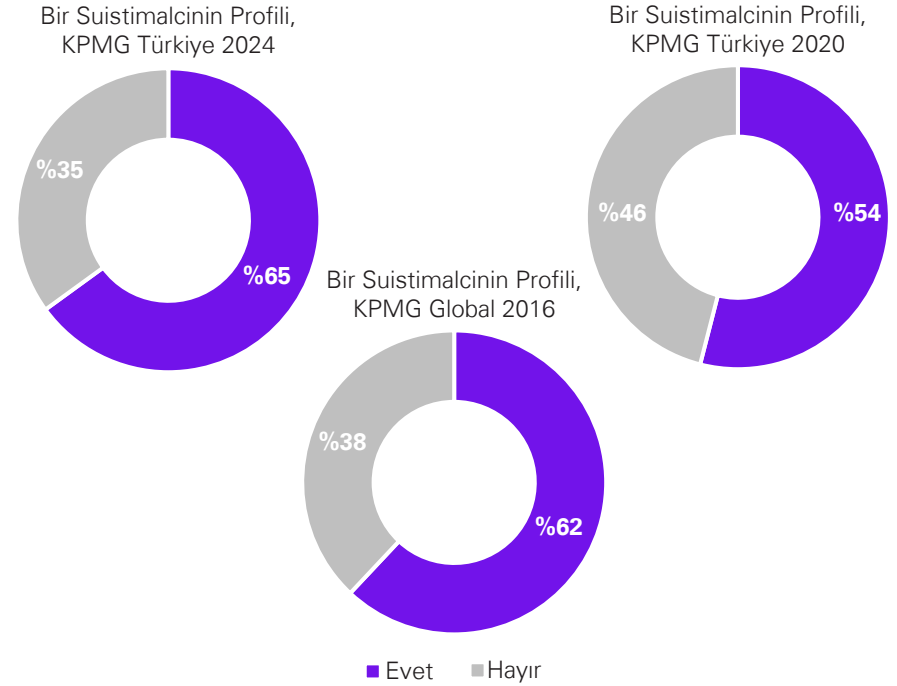
Pek çok kişinin gözünde suistimalciler, suçu işlemek için sadece kendi ustalıklarına ve kurnazlıklarına güvenen yalnız kurt imajı sergilese de anket sonuçlarına göre suçluların suistimali gerçekleştirirken büyük oranda diğer kişilerin yardımını almış oldukları gözlemlenmektedir.

Grafik: Suistimal vakasında yer alan kişi sayıları



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

Görsel: Suistimalde işbirliğine ihtiyaç duyulması



Madalyonun İki Yüzü: Suistimalcilerin görünen ve gerçek yönleri

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

Görsel: Suistimalcilerin görünen karakteristik özellikleri



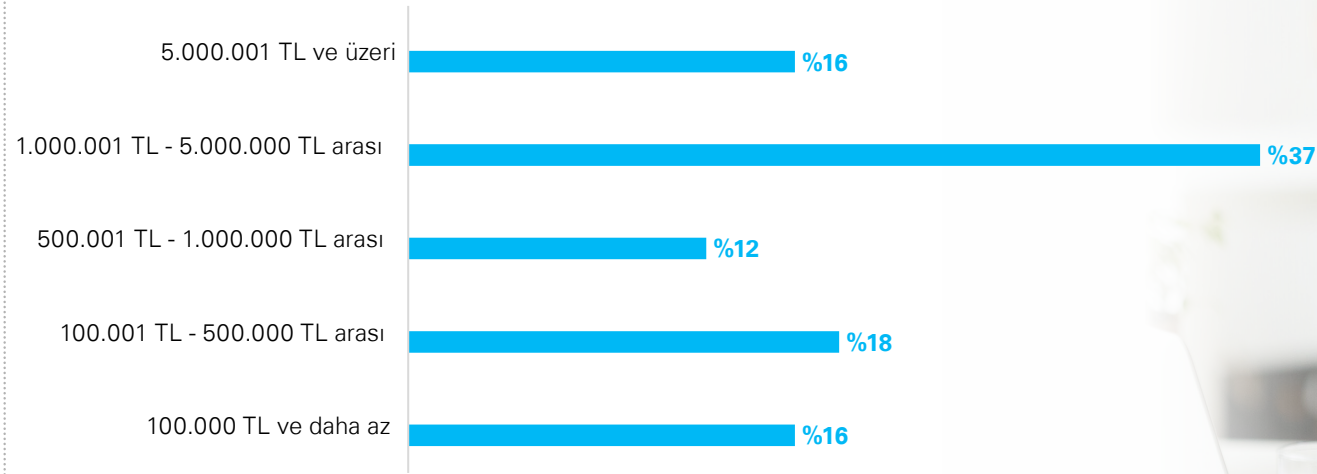
Verilen yanıtlar suistimalcilerin karakteristik özelliklerini ağırlıklı olarak arkadaş canlısı, çevresi tarafından çok sevilen ve ikna yeteneğine sahip olarak betimlemektedir. Suistimalcilerin çoğunlukla sosyal ve ikna edici özelliklere sahip olmalarının, suistimal faaliyetlerini daha kolay gerçekleştirmelerine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

Şirketlerin yarısında en az 1 milyon TL suistimal kaynaklı zarar görülmüştür.

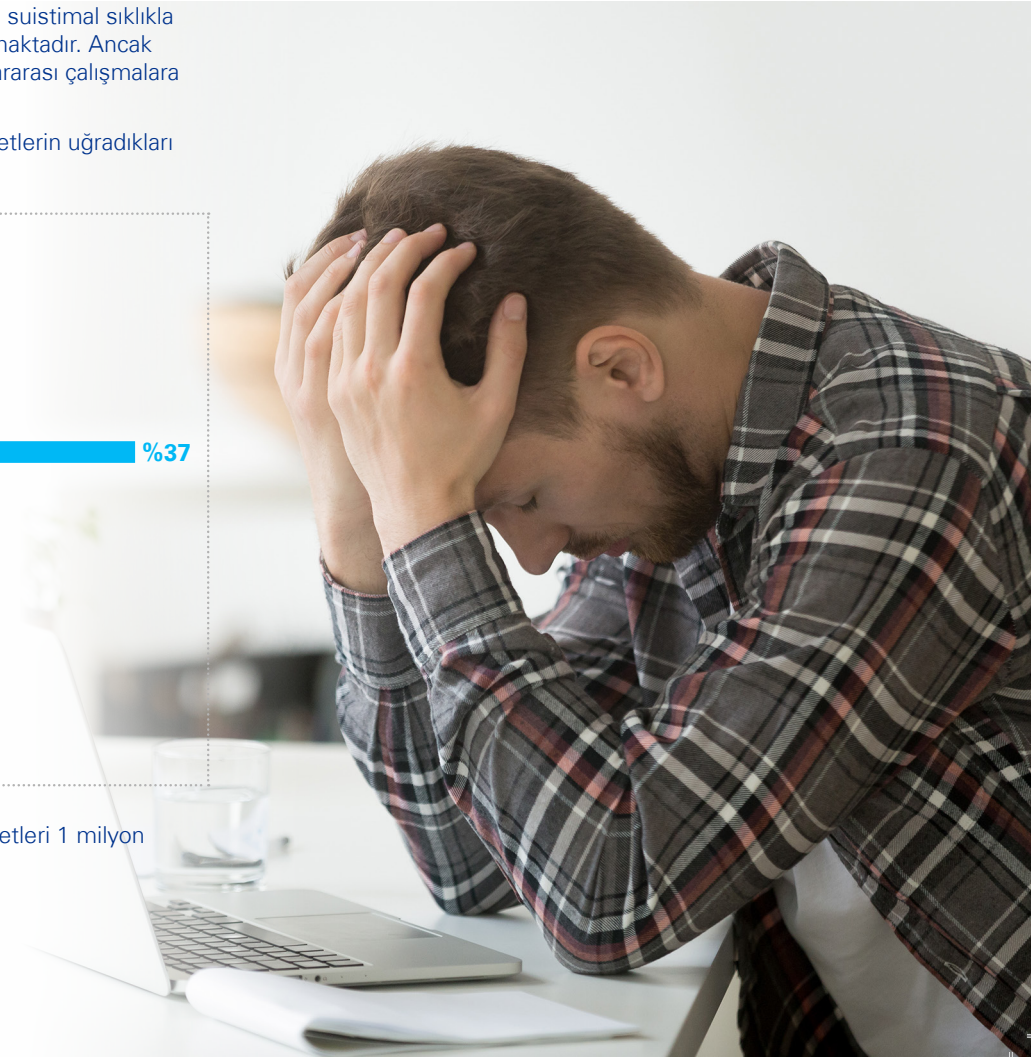
Suistimaller, dünya çapındaki tüm kuruluşları etkileyen küresel bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Mesleki suistimal sıklıkla tespit edilemediğinden ve genellikle raporlanmadığından, küresel kayıpların tam kapsamını belirlemek zorlaşmaktadır. Ancak veriler bu sorunun göz ardı edilemeyecek boyutta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

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

Grafik: Suistimalin boyutu



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

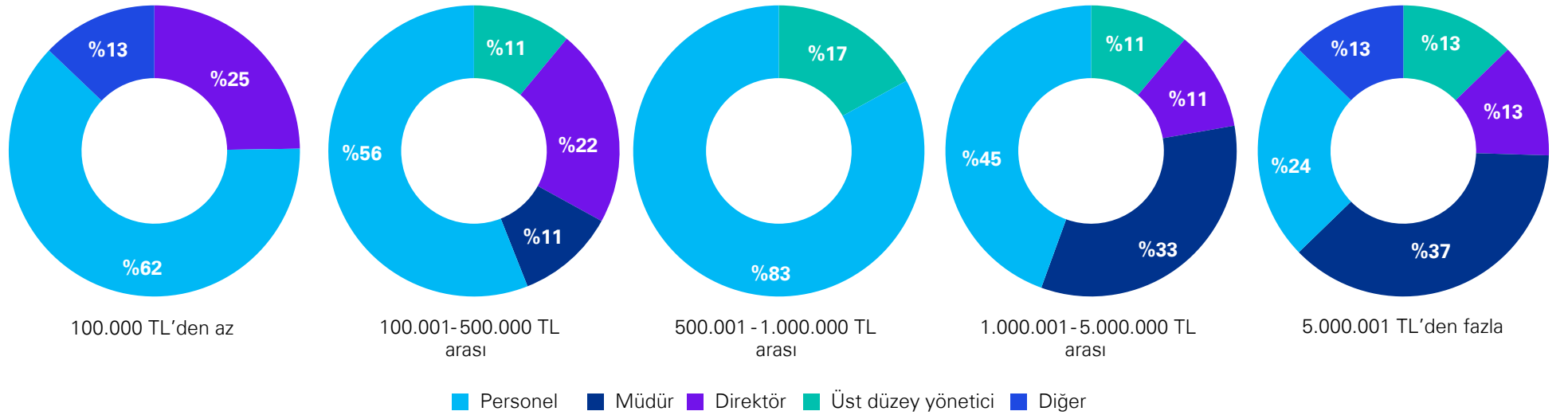


Yönetici suistimalinin maddi etkisinin, diğer unvan seviyelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

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

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

Grafik: Farklı unvan seviyelerinin sebep olduğu maddi etki



Zayıf İç Kontroller: Suistimalin başlıca sebebi

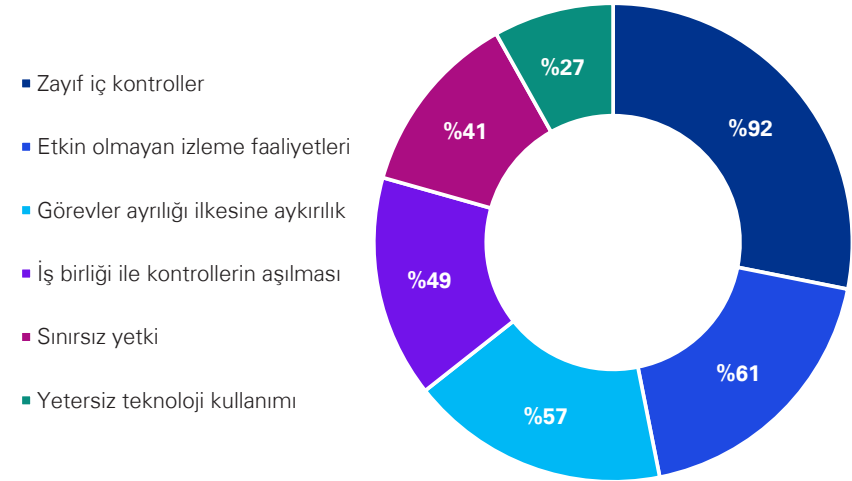
Mesleki suistimler, tüm kuruluşlar için önlenmesi gereken önemli bir sorun ve bu sorunu yönetmek her geçen gün geçmişe kıyasla daha fazla yatırım yapmayı, süreçlerde yeni ve etkin kontroller tesis etmeyi gerektiriyor.

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

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

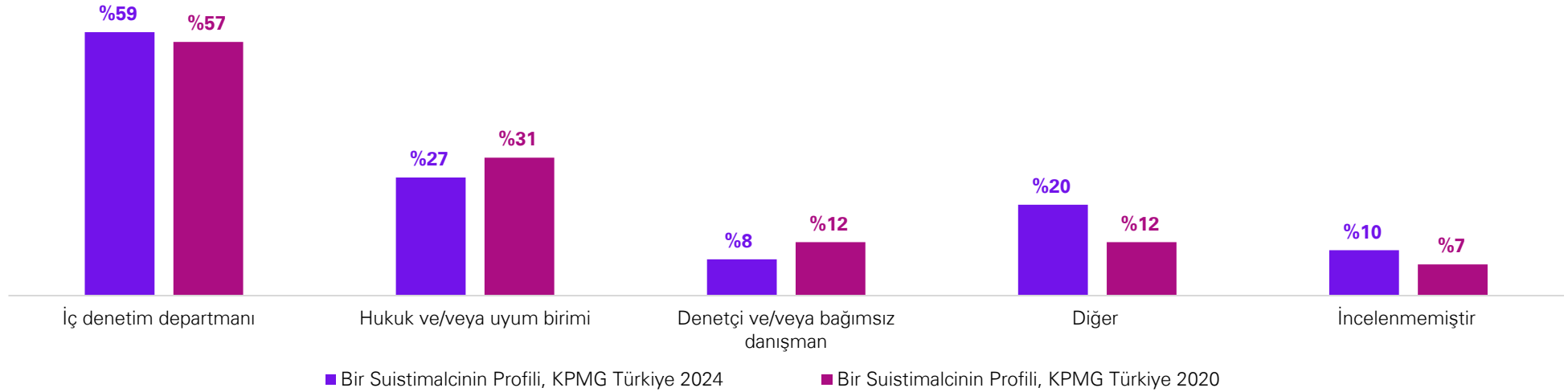
Verilen yanıtlardan da anlaşılacağı üzere, teknoloji kullanımının yetersizliği nedeniyle suistimal meydana geldiği durumlar diğer seçeneklere kıyasla daha az tercih edilmiştir. Buradan hareketle, suistimali önlemek için, gelişmiş teknolojik araçlar yerine temel kontrol eksikliklerine odaklanmak ve temel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

Grafik: Suistimallerin meydana gelmesine sebep olan faktörler



Suistimal vakalarının incelenmesinde iç denetim ve uyum fonksiyonlarının rolü kritik öneme sahiptir.

Grafik: Suistimal vakalarını inceleyen birimler



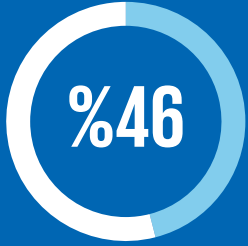
Tespit edilen suistimal vakalarının %59 oran ile en çok iç denetim departmanları tarafından incelendiği görülmektedir. Diğer yandan vakaların %27'si hukuk ve/veya uyum birimleri tarafından değerlendirilirken, %8'i bağımsız denetçi ve/veya danışmanlarca incelenmektedir. Bu durum Türkiye'de gerçekleştirilen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

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

Araştırma konuları

01

Uyumluluk
Yolculuğundaki
Engeller



Kuruluş paydaşlarından destek alamama ve yetersiz personel sayısı, uyumun önünde engel teşkil etmektedir.

02

Uyum
Programlarının
Etkinliği



Etik ve uyumla ilgili tecrübelerden "çıkarılan dersler" kuruluş genelinde paylaşılmamaktadır.

03

Uyum
Fonksiyonlarının
Yapısı



Resmi bir Etik ve Uyum Fonksiyonu bulunmamaktadır.

04

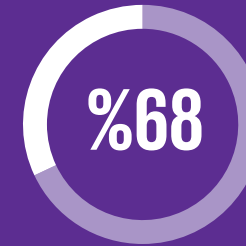
Sürdürülebilirlik
ve ESG



Etik ve Uyum Fonksiyonu, ESG ile ilgili herhangi bir faaliyete katılmamaktadır.

05

Yaptırımlar



Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesi öncesi, kuruluşların yaptırımlara özel çalışan bir fonksiyonu bulunmamaktaydı.

06

Yatırım
Öngörüsü



Uyum risk değerlendirme çalışmaları manuel veya iş bağlantıları aracılığıyla sürdürülmektedir.

En Önemli Zorluk: Şirket içi paydaşlardan destek alamamak

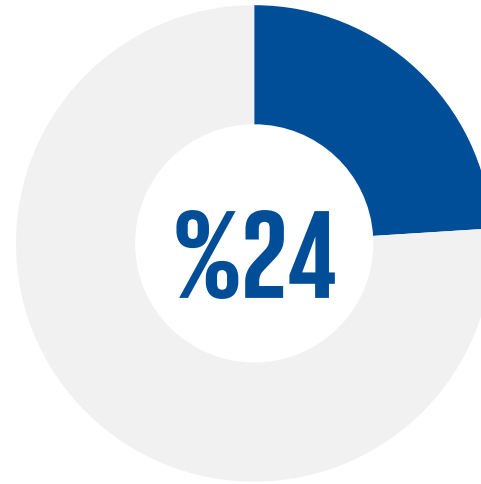
Önümüzdeki üç yılda etik ve uyum çalışmalarıyla ilgili olarak karşılaşılabilecek başlıca önemli güçlükler



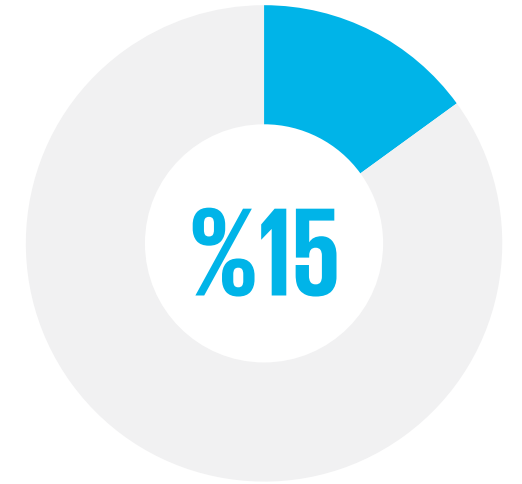
Anket katılımcılarının %46'sı kuruluş içi paydaşlardan destek alamama ve %37'si yetersiz personel sayısı nedeniyle ilerleyen dönemde etik ve uyum çalışmalarına ilişkin zorluklarla karşılaşabileceklerini öngörmektedir.

Uluslararası sonuçlara baktığımızda %24 oranında yetkin çalışanlara erişimin, %15 oranında ise bu çalışanları elde tutmanın karşılaşılabilecek en önemli zorluklar olduğu öngörülmektedir.

Uluslararası anket sonuçlarına göre etik ve uyum alanında karşılaşılan başlıca güçlükler



Yetkin çalışanlara erişim



Yetkin çalışanları elde tutma

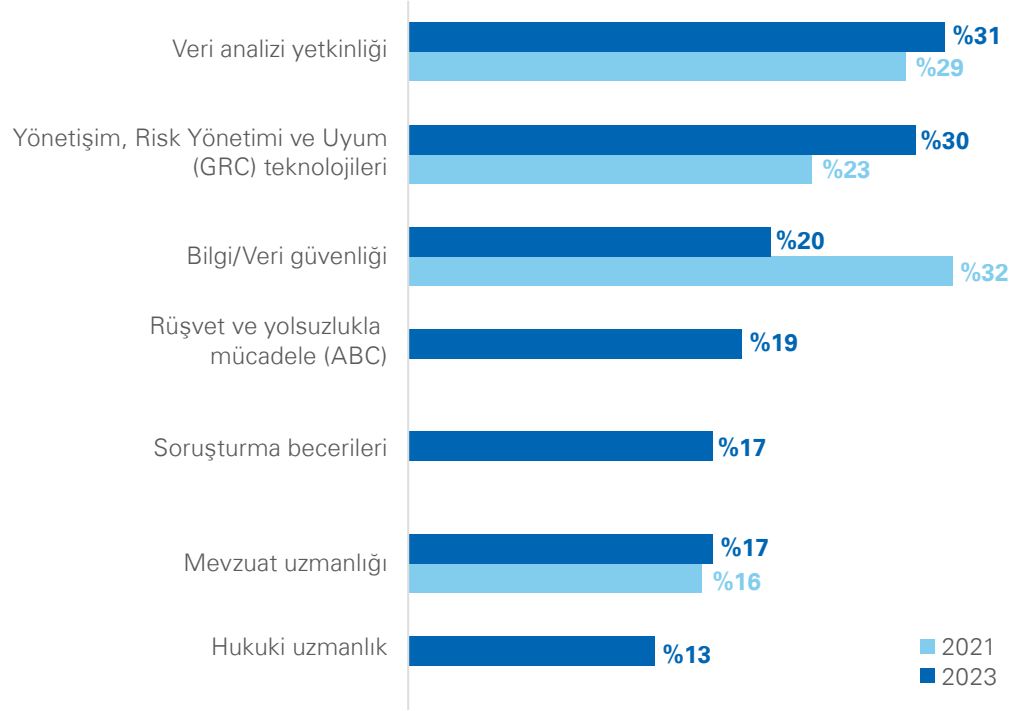
Katılımcıların

%50'si

iş gücüne ilişkin zorlukların üstesinden gelmeye hazır değil.

Yetkin İnsan Kaynağı: En büyük zorluklardan biri

Etik ve Uyum Fonksiyonu'nda bulmakta zorlanılan yetkinlikler



Anket katılımcılarının %30'u, etik ve uyum ekibinde bu becerileri bulmakta zorluk yaşamadığını belirtmiştir.

Katılımcılara bulmakta en çok zorlandıkları yetkinlikler sorulduğunda, 2021 ve 2023 yılı anket sonuçlarına göre benzer konuların öne çıktığı, buna ek olarak rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ile soruşturma kabiliyetlerinin çalışanlardan beklenen yetkinlik havuzuna dahil olduğu görülmektedir. 2021 yılı anket sonuçlarında katılımcıların %35'i bu becerileri bulmakta zorlanmadığını belirtirken 2023 yılında bu oranın %30'a gerilediği görülmektedir.

Bir önceki ankette, %32 oranında bilgi/veri güvenliği, %29 oranında veri analizi, %23 oranında ise yönetim, risk yönetimi ve uyum (GRC) teknolojilerine ilişkin yetkinlikler bulunmakta en çok zorlanılan beceriler olarak öne çıkmakta idi. 2023 yılı anketinin benzer sonuçlarına göre bu oranlar veri analizi için %31, yönetim, risk yönetimi ve uyum (GRC) teknolojileri için %30 ve bilgi/veri güvenliği için %20 olarak gerçekleşmiştir.

Etik ve uyum programının etkinliğine ilişkin değerlendirmelerde etik hattın aktif kullanımı öne çıkmaktadır.

Etik ve uyum programlarının etkinliğini değerlendirmek için kullanılan metriklere bakıldığında 2021 yılında gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre %72 oranında denetim sonuçları belirleyici konumda yer alırken, 2023 yılında gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre etik bildirim hattı ihbar hacmi denetim sonuçlarının önüne geçmiştir. Bu durum etik bildirim hatlarının giderek artan önemini de vurgulaması açısından kıymetli olarak değerlendirilmektedir.



Etik ve uyumla ilgili tecrübelerden "çıkarılan dersler" in kuruluş genelinde paylaşılması

%28

Etik ve uyumla ilgili tecrübelerden "çıkarılan dersler" nadiren paylaşılıyor.

%28

Etik ve uyumla ilgili tecrübelerden "çıkarılan dersler" çalışanlarla paylaşılmıyor.

%25

Eğitim, e-posta ve diğer iletişim mekanizmaları yoluyla düzenli olarak paylaşılıyor.

%19

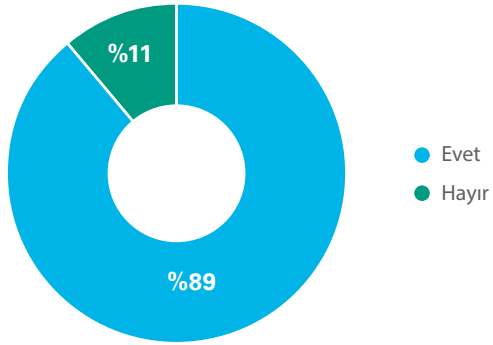
Bilmiyorum/
Emin değilim

Tecrübelerden çıkarılan derslerin kuruluş genelinde paylaşılması, anket katılımcılarının % 75'ine göre kuruluşlarımızda gelişime açık bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

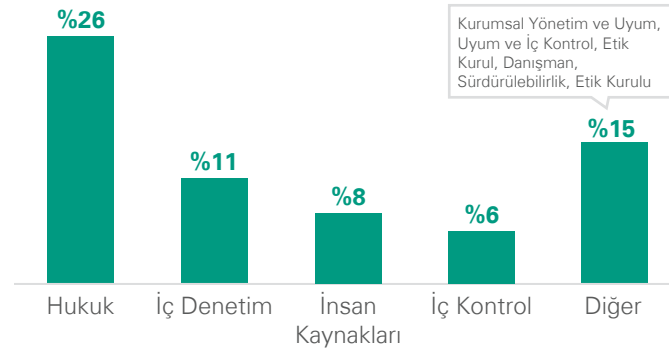
Türkiye'de etik ve uyum fonksiyonları çoğunlukla merkezi olarak yapılandırılmaktadır.

Anket sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %89'unun çalıştıkları kuruluşlarda ayrı bir Etik ve Uyum Fonksiyonu bulunduğu anlaşılmaktadır. Ayrı bir Etik ve Uyum Fonksiyonu bulunmayan kuruluşlarda bu sorumluluk sırasıyla; Hukuk (%26), İç Denetim (%11), ve İnsan Kaynakları (%8) departmanları tarafından üstlenilmiştir. Etik ve uyum fonksiyonları, uluslararası yapılanması olan kuruluşlarda ağırlıklı şekilde merkezi (%63) olarak konumlandırılmıştır.

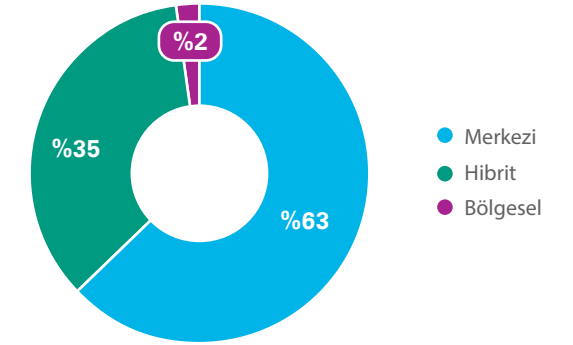
Kuruluşunuzda Etik ve Uyum Fonksiyonu bulunmakta mıdır?



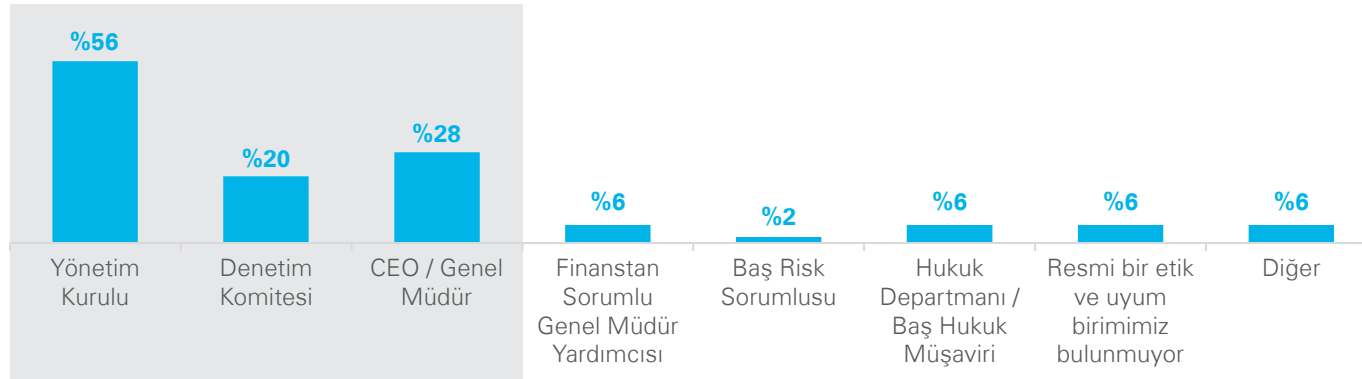
Kuruluşunuzda Etik ve Uyum Fonksiyonu'nun sorumluluğu hangi birim tarafından üstlenilmiştir?



Etik ve Uyum Fonksiyonu nasıl yapılandırılmıştır?



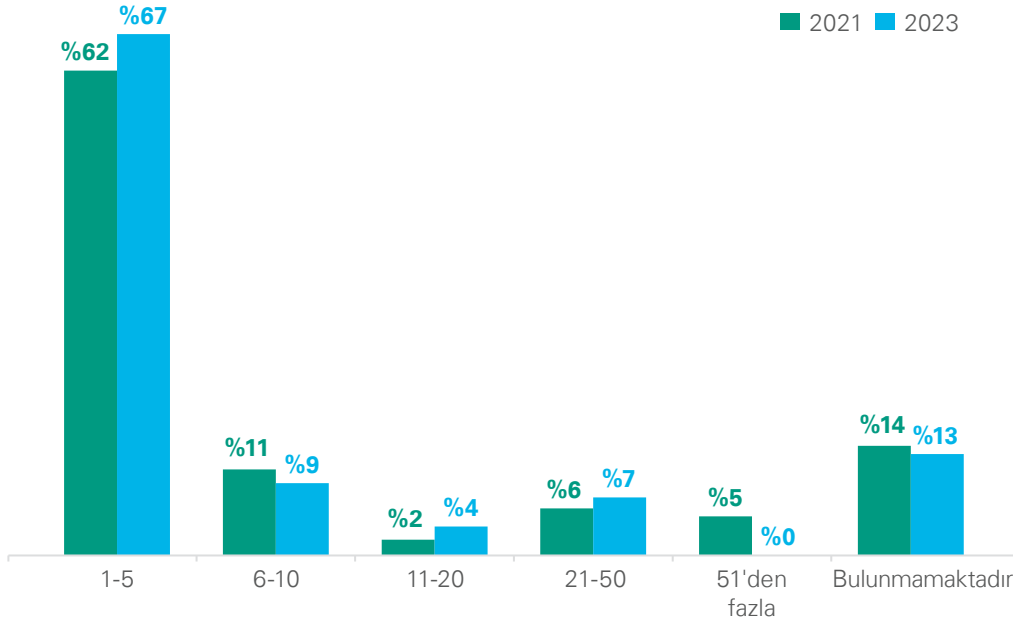
Etik ve Uyum Fonksiyonu aşağıdakilerden hangisine raporlama yapmaktadır?



Türkiye'deki kuruluşlarda, Etik ve Uyum Fonksiyonu'nun 2021 yılında gerçekleştirilen anket sonuçlarına paralel biçimde ağırlıklı olarak Yönetim Kurulu'na ve Genel Müdür'e raporlama yaptığı görülmektedir.

Uyum fonksiyonları genellikle 1-5 kişilik küçük ekiplerden oluşmaktadır.

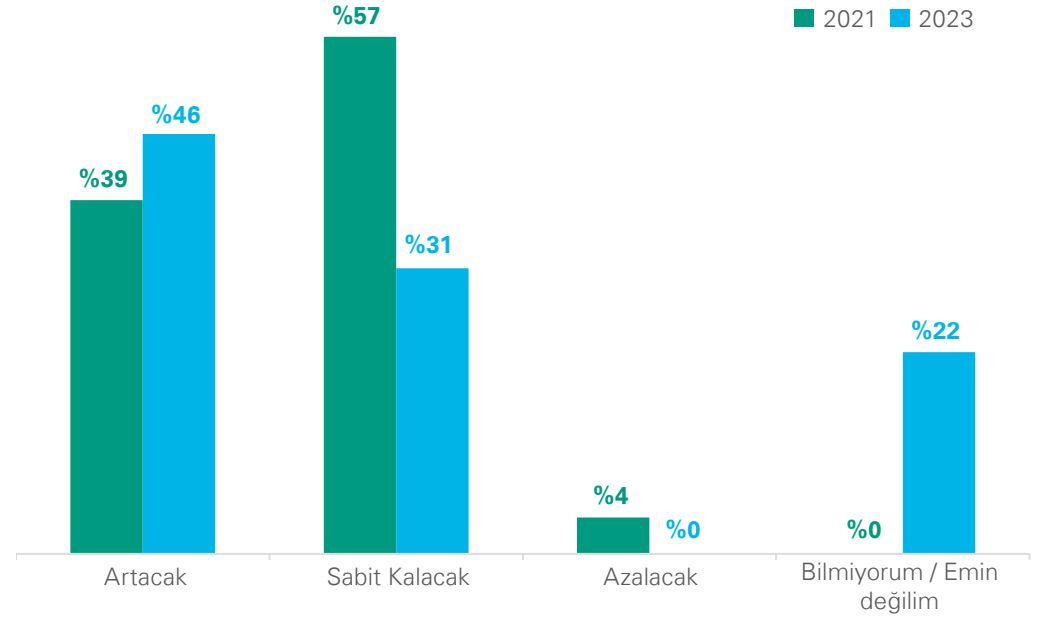
Etik ve Uyum Fonksiyonu'nda Türkiye'de yerleşik tam zamanlı çalışan sayısı



Ankete katılan kuruluşların %67'sinde etik ve uyum alanında Türkiye'de yerleşik tam zamanlı çalışan sayısının 1 ile 5 arasında olduğu, %13'ünde ise tam zamanlı çalışan bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Uluslararası anket sonuçlarına göre ise kuruluşların %64'ünde 1 ile 10 arasında, %11'inde ise 11 ile 50 arasında çalışan istihdam edildiği görülmektedir.

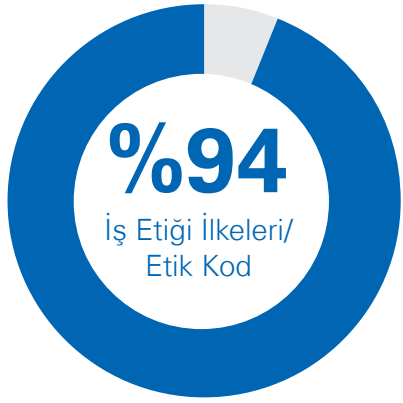
Tam zamanlı Etik ve Uyum Fonksiyonu çalışan sayısının 3 yıllık değişim öngörüsü



Anket sonuçlarına bakıldığında, katılımcıların %31'i tam zamanlı Etik ve Uyum Fonksiyonu çalışan sayısının önümüzdeki üç yıl içerisinde değişmeyeceğini, %46'sı ise artacağını öngörmektedir. 2021 yılında gerçekleştirilen anket sonuçları ile kıyaslandığında çalışan sayısında artış olacağı beklentisinin ağırlık kazandığı görülmektedir.

Şirketlerin Birincil Uyum Politikası: Etik Kod

Anket sonuçlarına göre katılımcıların çalıştığı kuruluşlarda en çok ve en az bulunan politikalar aşağıdaki gibidir:



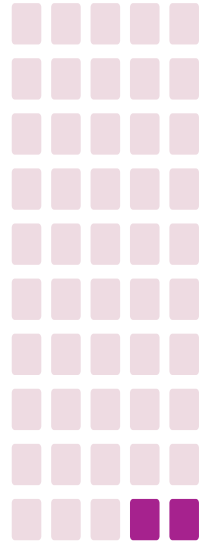
Şirketlerin en az yarısı, üçüncü taraf risk yönetimi konusunda gelişime açıktır.

Üçüncü taraf yönetimi kapsamında kuruluşların gerçekleştirdiği faaliyetler

Uyum programlarının öncelikli hedeflerinden biri olan üçüncü taraf yönetimine ilişkin sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde, kuruluşların %70'inde üçüncü taraf ile birlikte iş ilişkisine girilmeden önce risk taramalarının gerçekleştirildiği, %52'sinde üçüncü tarafların sahip olduğu sertifikasyonların talep edildiği ve %52'sinde iş ilişkisi devam ettiği müddetçe sürekli izleme faaliyetlerinin gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak üçüncü taraf ile direkt ilişki içerisinde bulunan iş birimleri ile Etik ve Uyum Fonksiyonu tarafından üstlenilmektedir.

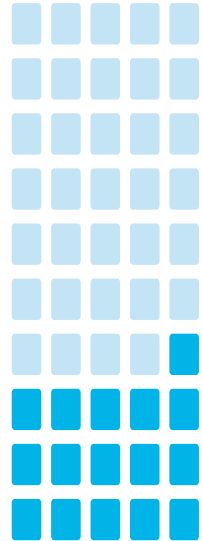
%4

Diğer



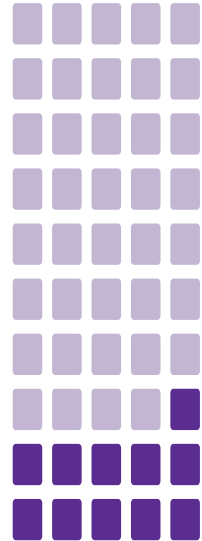
%33

Etik ve Uyum



%22

Hukuk



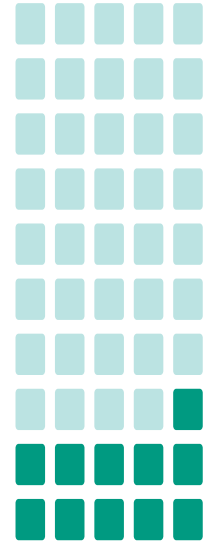
%65

Üçüncü Taraflar ile Çalışan Birimler

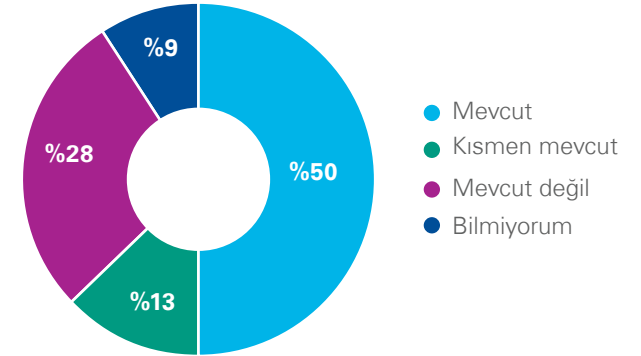


%13

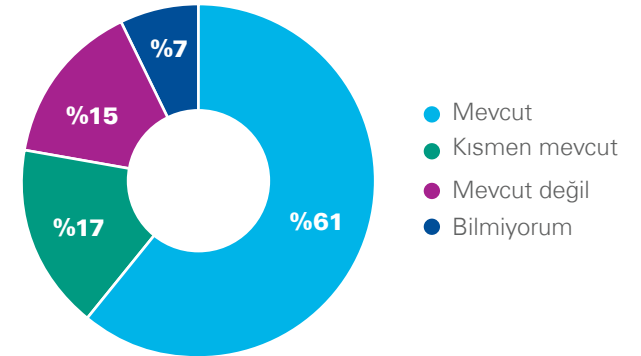
Finans



Anket katılımcılarının %50'si bayilerine/iş ortaklarına uyum rehberleri sunmaktadır.



Katılımcıların %61'ine göre bayilik/iş ortaklığı sözleşmelerinde etik ve uyum konularına* yer verilmektedir.



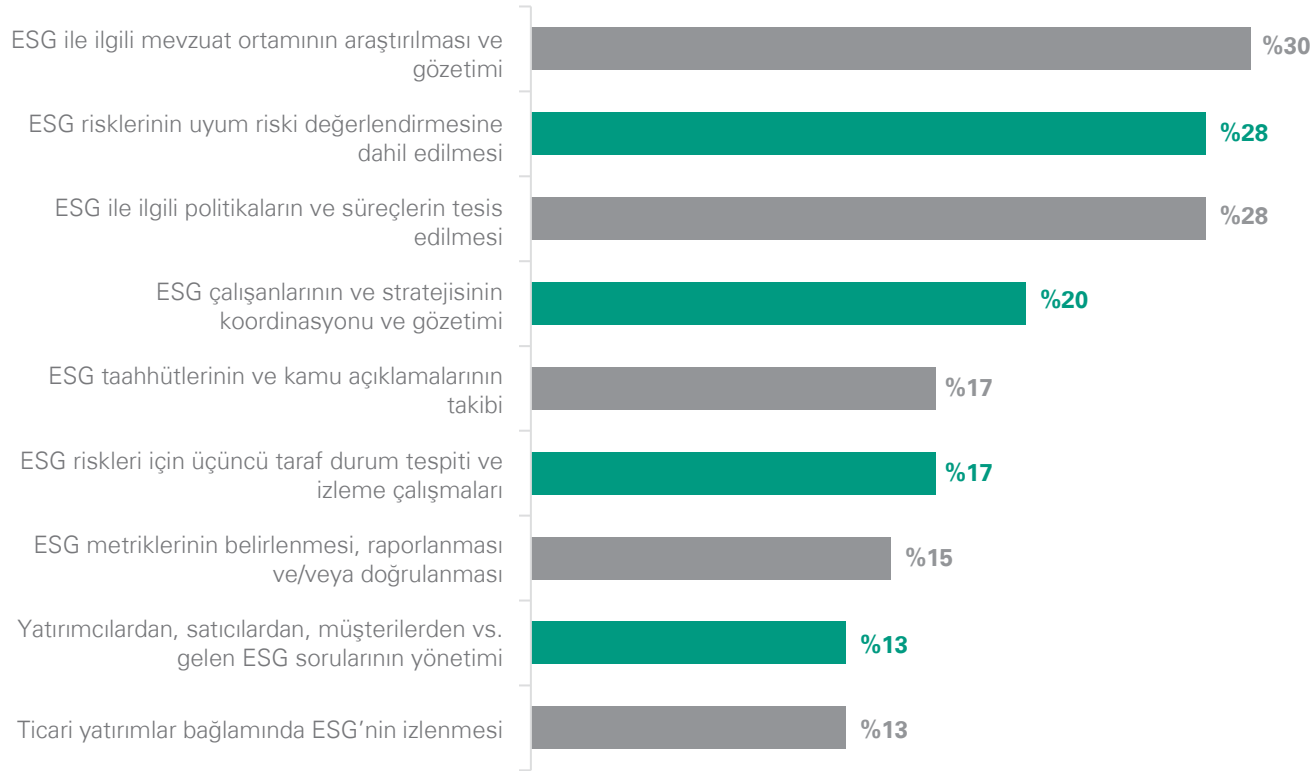
*insan hakları, rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesine, suç gelirlerinin aklanmasına, uluslararası yaptırımlara ilişkin düzenlemelere uyum vb.

Sürdürülebilirlik ve ESG, henüz tüm uyum programlarının sorumluluk kapsamına girmedi.

Avrupa Birliği ve Avrupa ülkelerinin sınırda karbon düzenlemesi, Alman Tedarik Zinciri Kanunu ve Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi çeşitli düzenlemeler ile birlikte, sürdürülebilirlik ve ESG konuları kuruluşların uyum süreçlerinde giderek daha önemli bir konuma yükseldi.

Buna karşın anket katılımcılarının %37'si, kuruluşlarındaki Etik ve Uyum Fonksiyonu'nun, sürdürülebilirlik ve ESG ile ilgili herhangi bir faaliyete katılmadığını belirtmektedir.

ESG girişimleriyle ilgili olarak Etik ve Uyum Fonksiyonu'nun dahil olduğu başlıca faaliyetler

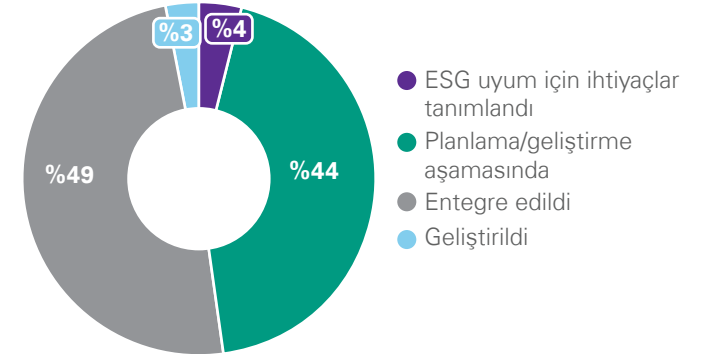


Uluslararası anket sonuçlarına göre ESG'ye uyuma ilişkin iş adımları, kuruluşların

%48

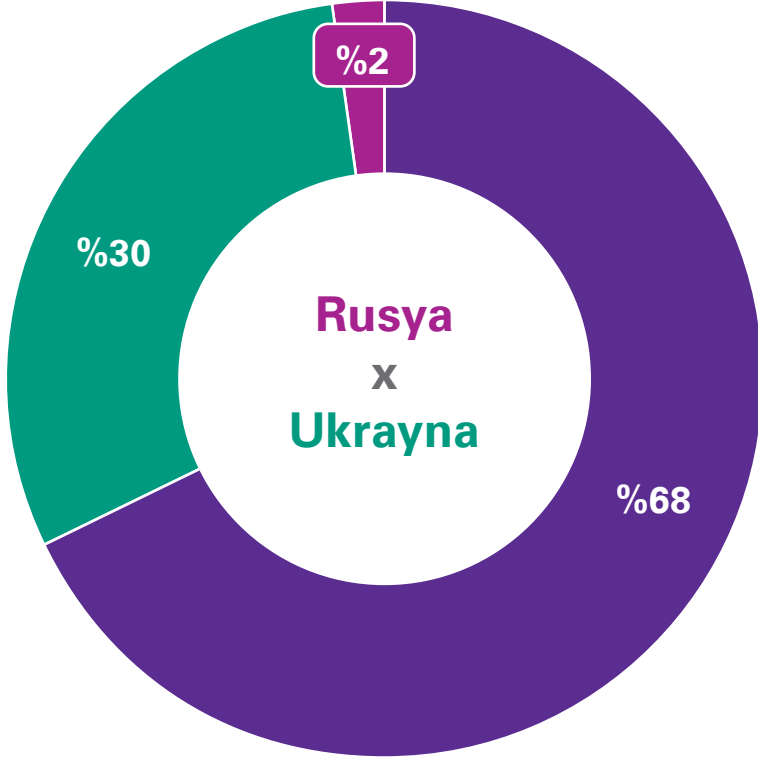
'inde

süreçlere henüz entegre edilmemiştir.



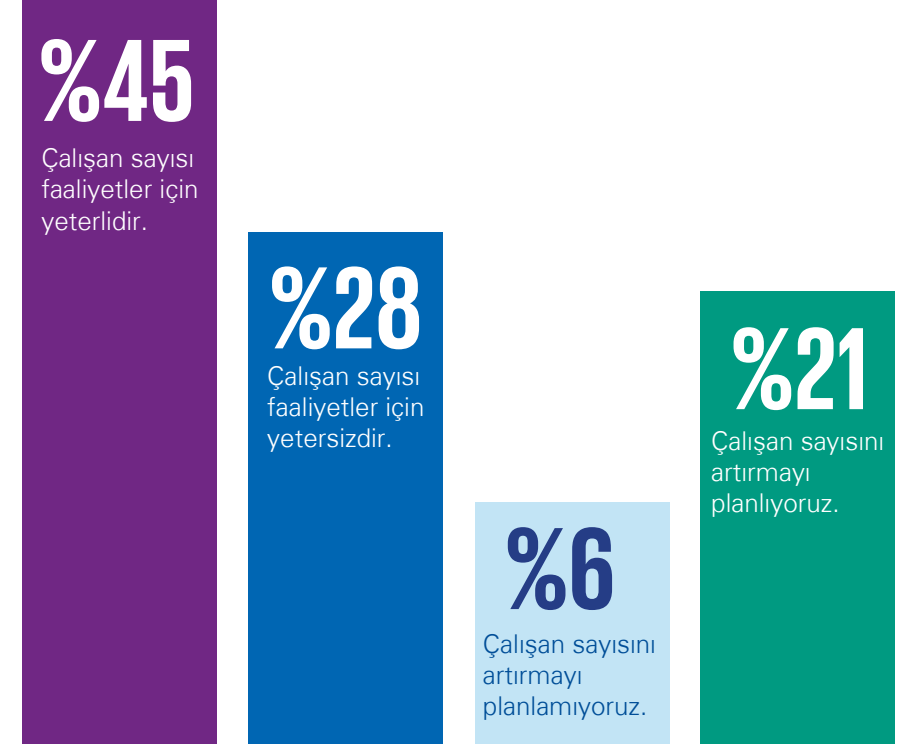
Yaptırımlar: Uyum programlarının gelişime açık yönü

Ankete katılan kuruluşların yalnızca %30'unun Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesi öncesi, yaptırımlara özel çalışan bir fonksiyonunun bulunduğu ve yalnızca %2'sinin müdahale sonrası ayrı bir departman kurduğu görülmektedir.



- Yaptırımlara özel çalışan bir departmanımız bulunmamaktaydı.
- Yaptırımlara özel çalışan bir departmanımız bulunmaktaydı.
- Olaydan sonra, ayrı departman kuruldu.

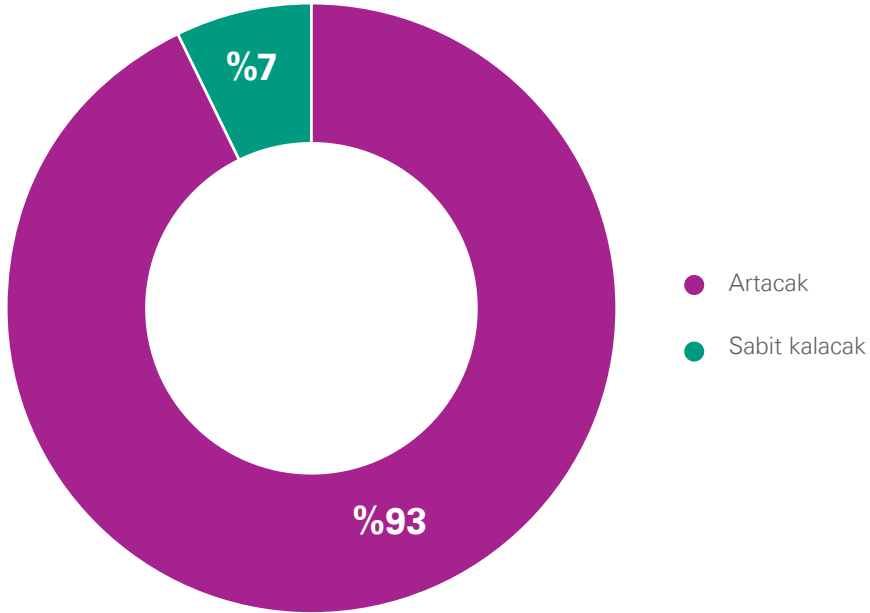
Yaptırım ve mevzuat takibine yönelik çalışan iş gücü, katılımcılar nezdinde %45 oranında yeterli olarak görülmüştür. Katılımcıların %28'i iş gücünü yetersiz görmekle beraber %21'i ise çalışan sayısını artırmayı hedeflemektedir.



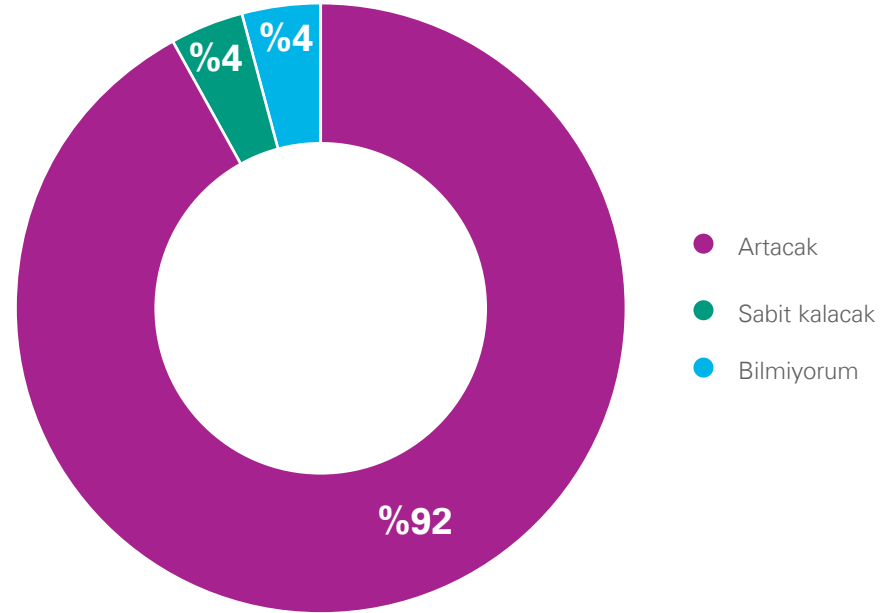
Şirketler, uyum gereksinimlerinin her geçen yıl ağırlaşacağını öngörmektedir.

Anket sonuçlarına göre önümüzdeki üç yılda önceki yıllara kıyasla düzenleyici makamların, yatırımcıların ve hissedarların etik ve uyum konu başlıklarına odaklanma düzeylerinin artacağı beklenmektedir.

Önümüzdeki 3 yılda, önceki yıllara kıyasla düzenleyici makamların etik ve uyum konularına odaklanma düzeyleri

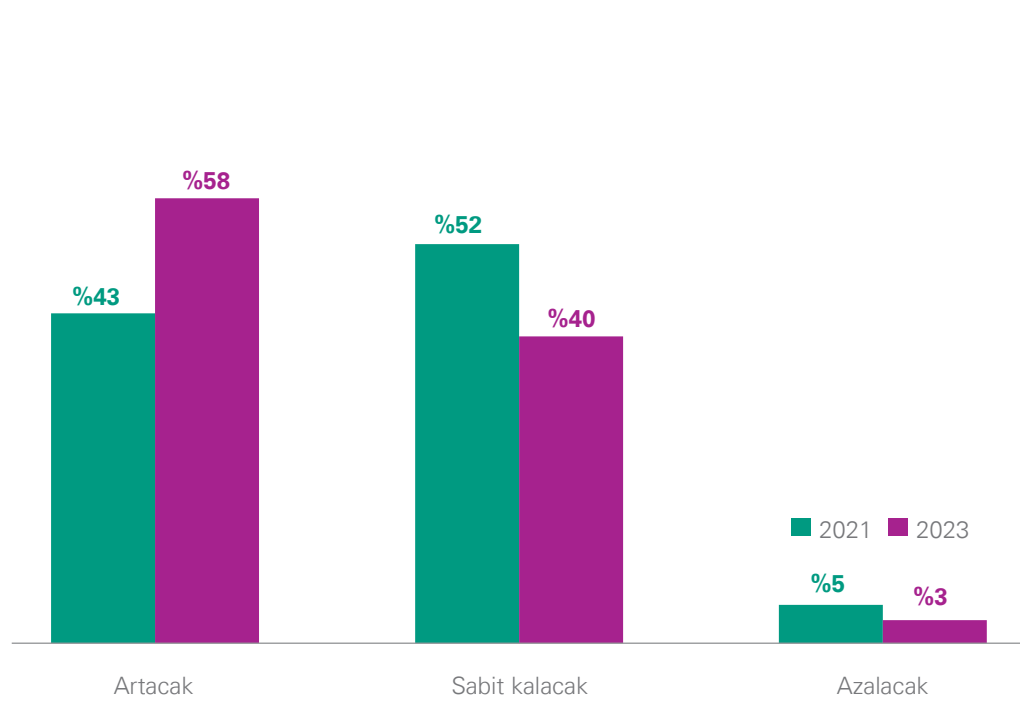


Önümüzdeki 3 yılda, önceki yıllara kıyasla yatırımcıların ve hissedarların etik ve uyum konularına odaklanma düzeyleri

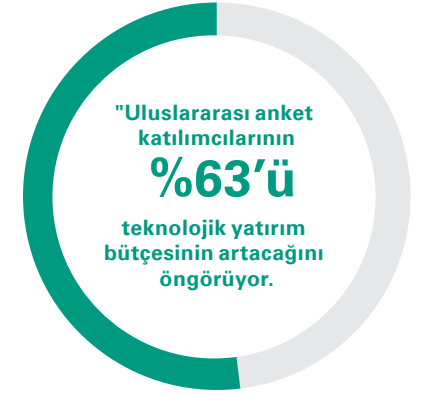
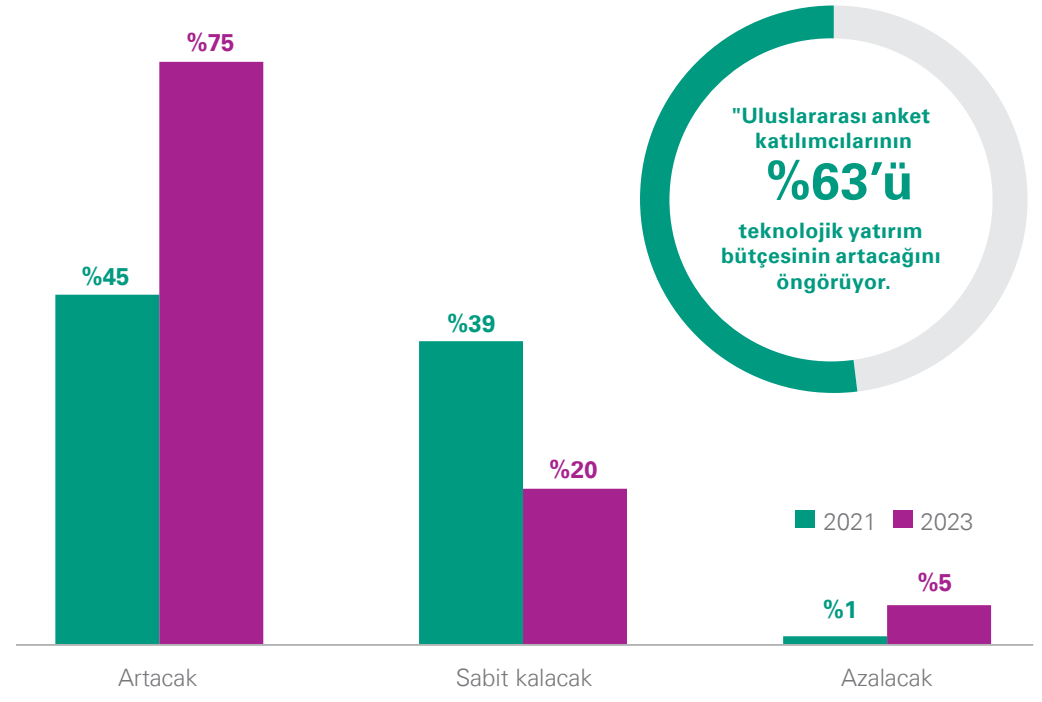


Uyum fonksiyonlarının bütçesinin artması beklenmektedir.

Uyum Fonksiyonu'nun geçen yıla kıyasla 2023 yılı bütçesi



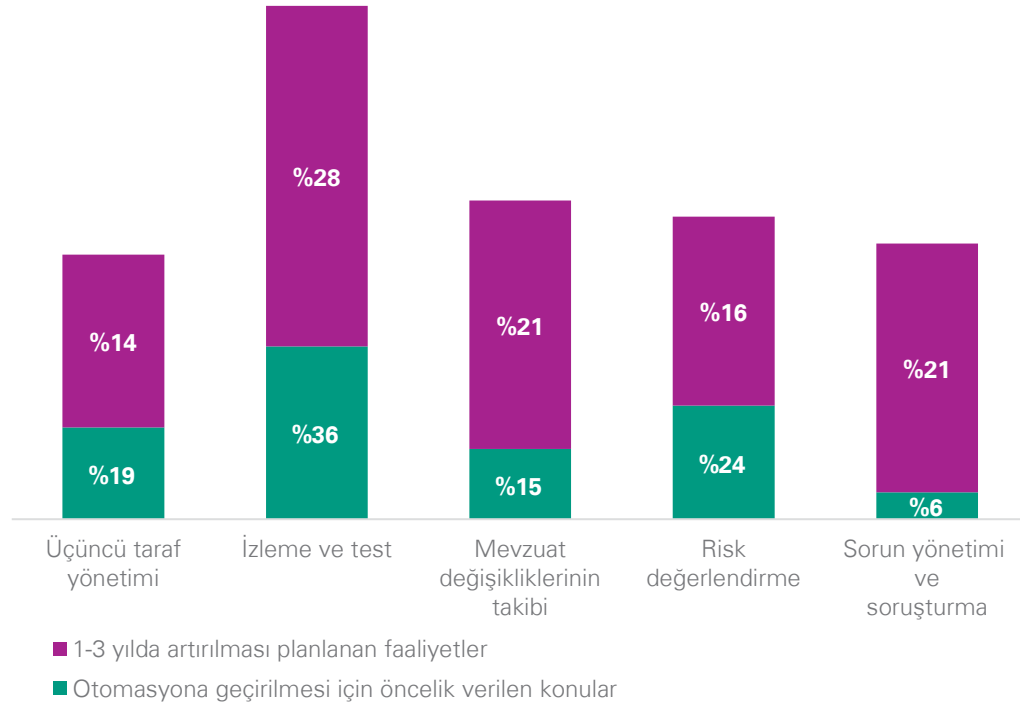
Uyum Fonksiyonu'nun önümüzdeki üç yıl için öngörülen teknoloji yatırımı bütçesi



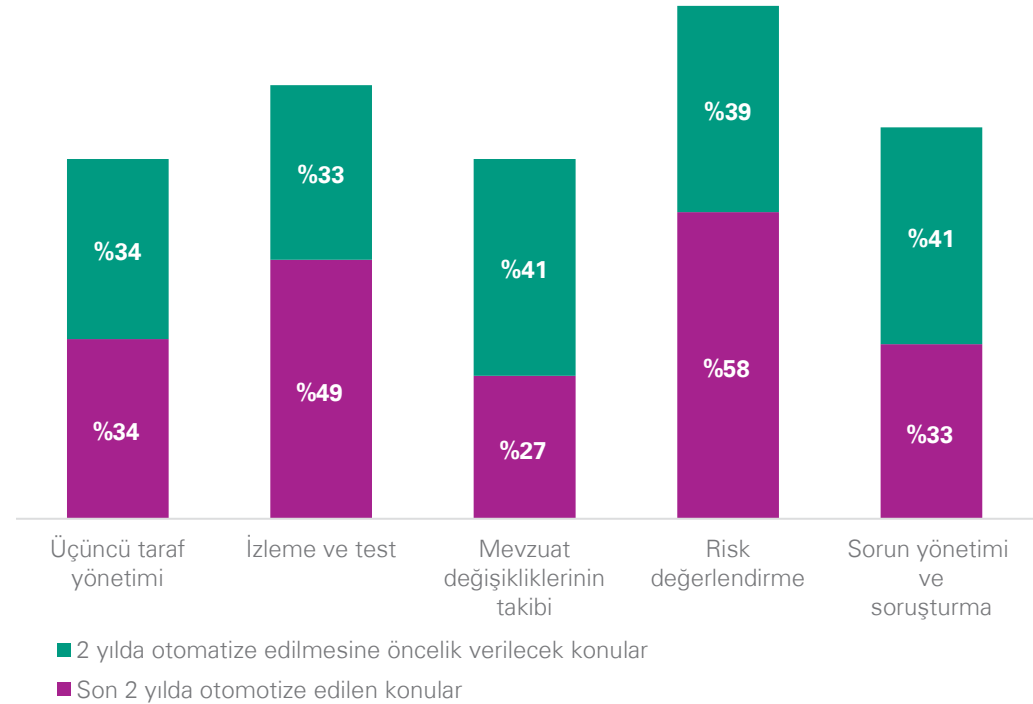
Anket katılımcılarının büyük bölümünün, 2023 yılında Etik ve Uyum Fonksiyonu'na ayrılan bütçenin artmasını beklediği görülmektedir. Bu oran 2021 yılında gerçekleştirilen anket sonuçlarına kıyasla önemli seviyede artış göstermiştir. Bu sonuçlarla paralel olarak, Türkiye'de önümüzdeki üç yıl içinde uyum fonksiyonlarına yönelik teknoloji yatırımlarının da artacağı öngörüsü baskındır. Bu oran Uluslararası anket sonuçlarına %63 iken, Türkiye'de gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre katılımcıların daha büyük çoğunluğu uyum fonksiyonlarına yönelik teknoloji yatırımı bütçesinin artmasını beklemektedir.

Şirketlerin izleme & test süreçlerine odaklanması beklenmektedir.

Türkiye’de etik ve uyum alanlarında; otomasyona geçirilmesi için öncelik verilen konular ve uyum riskinin yönetimi kapsamında artırılması planlanan faaliyetler



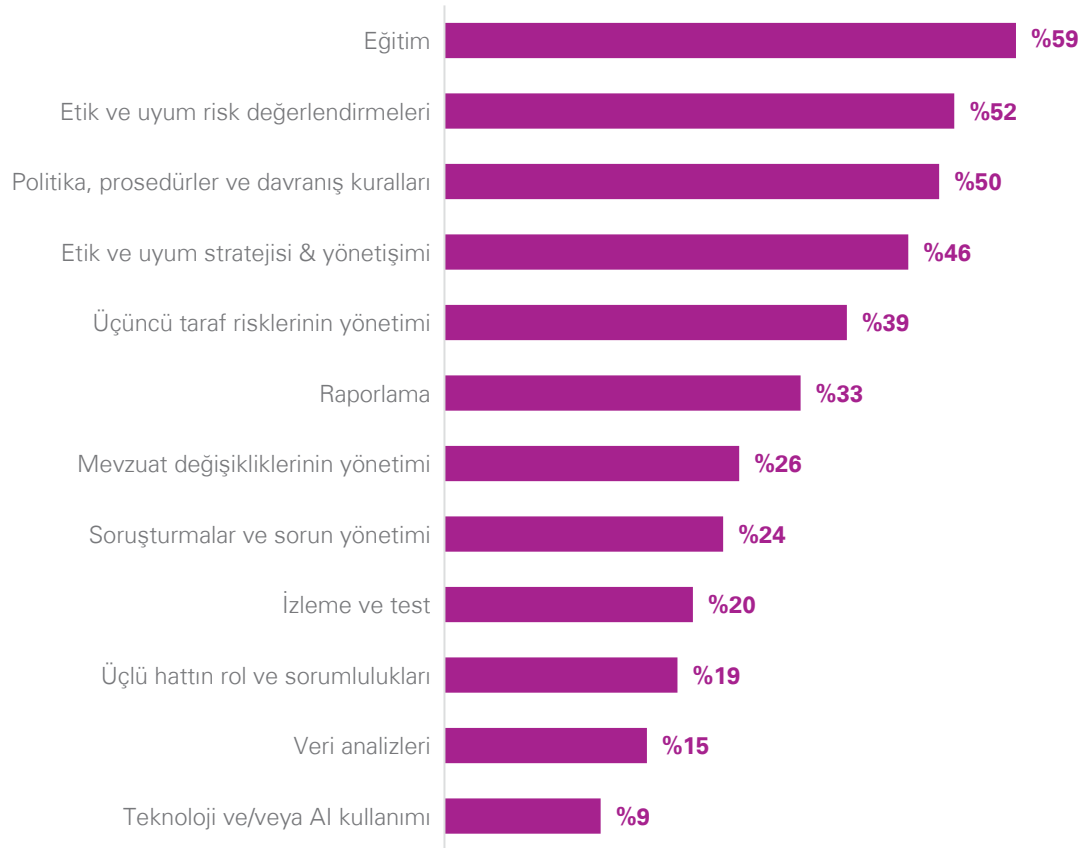
Uluslararası anket sonuçlarına göre etik ve uyum alanlarında; otomatik olarak yönetilen konular ve otomasyona geçirilmesi için öncelik verilen konular



* Anket katılımcılarının %26'sı, önümüzdeki üç yıl içerisinde uyum süreçlerinde otomasyon seviyesini artırmaya yönelik planlarının bulunmadığını belirtmiştir.

Uyum yatırımlarında öncelik eğitime verilmektedir.

Etik ve Uyum Fonksiyonu'nun kurumsal seviyede desteklenmesi amacıyla yatırım yapılan alanların başında eğitim süreçleri gelmektedir. Sonuçların incelenmesi neticesinde, Teknoloji bağlantılı yatırım kararlarının, şirket bütçelerinde hala yeterli önceliği alamadığı da anlaşılmaktadır.



Anket sonuçlarına göre etik ve uyum risklerinin yüksek oranda manuel yöntemler aracılığıyla yönetildiği anlaşılmaktadır. Yanıtların yalnızca %22'sinde yönetim, risk ve uyum teknolojisi çözümleri kullanılmakta olduğu görülmüştür.

