



cutting through complexity™

DÜNYADA SUİSTİMAL
VAKALARININ ANALİZİ

Bir Suistimalcinin Profili?

kpmg.com.tr



İçindekiler

Giriş	1
Metodoloji	2
Araştırma Sonuçları	3
Suistimale Yol Açan Faktörler	9
Uyarı İşaretleri	13
Maddi Zararlar	15
Suistimalin Süresi	16
Farkındalığı Arttırmak	18
Suistimaller Artıyor, Önlemler Zayıflıyor	21
Takip Edilmesi Gereken Uyarı İşaretleri	22
Yolsuzluk ve Suistimal Risklerinin Başarıyla Yönetilmesi İçin Sunulan Hizmetler	23

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve güncel bilgi sunumuna daima özen gösterilmesine karşın, bu bilgiler her zaman ve her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse, özel durumlarına uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2011 KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur ve KPMG bağımsız şirketler ağıının üye firmaları KPMG International'a bağlıdır. KPMG International herhangi bir müşteri hizmeti sunmamaktadır. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Benzer şekilde, KPMG International'ın da herhangi bir üye firmayı zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır. KPMG adı, logosu ve "cutting through complexity" ibaresi tescilli veya KPMG International'ın markasıdır. KPMG Forensic, KPMG International'a bağlı olarak hizmet sunan bir birimdir.

Giriş

Tipik bir suistimalci nasıl bir kişidir? İşletmelerde suistimale meyilli olan kişilerin teşhis edilmelerini kolaylaştırabilecek, ayırt edici özellikleri, hayat tarzları ve davranış biçimleri var mıdır?



Keşke o kadar kolay olsaydı...

KPMG'nin 2011 yılında dünya genelinde incelediği suistimal vakaları, şirket yönetimlerine yol gösterici niteliktedir. İşletmelerin suistimal riskine daha duyarlı olmalarına ve gerekli önlemleri almalarına yardımcı olmak amacıyla, fiili suistimal vakaları tüm ayrıntılarıyla incelenerek, tipik bir suistimalcinin profili çıkarılmıştır.

KPMG International'ın 2011 yılında yürüttüğü bu çalışmadan önce, 2007 yılında EMA bölgesinde (Avrupa, Ortadoğu, Afrika) suistimal vakalarının incelendiği bir analiz daha yapılmıştır. Bu analizin büyük bir ilgiyle karşılanması üzerine, çalışmanın boyutları bütün dünyayı kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Bu raporun amacı, görevini kötüye kullananların özelliklerini, suistimal sonucunda uğranılan zararların tutarlarını ve suistimal sürelerini karşılaştırmaktır.

Bu raporda, KPMG'nin 69 ülkede incelediği 348 vakadaki suistimallere ilişkin bilgi ve veriler temel alınmıştır. Sansasyonel bazı vakalar dışında, birçok vaka kamuya açıklanmamıştır. Birçok ülke ve sektördeki olayların analiz edildiği bu çalışma çok geniş kapsamlıdır.

Bir suistimalcinin profili:

- Erkek
- 36 - 45 yaşları arasında
- Kendi işverene karşı suistimal suçu işleyen
- Finansman departmanında çalışan veya finansla bağlantılı bir görevi olan
- Üst düzey yönetici pozisyonunda
- Şirketteki kıdem süresi 10 yılı aşan
- Başka bir suçluyla gizli ittifak yapan

2007'de olduğu gibi, suistimalin en çok para hırsı nedeniyle yapıldığı anlaşılmaktadır. İkinci olarak ise, agresif bütçe ve kâr hedeflerini tutturma baskısı suistimale yol açmaktadır. Daha da önemlisi, bu analiz, kontrollerin zayıflaması halinde, suistimal riskinin arttığını göstermektedir. Bu noktada, şirket yönetimleri çuvaldızı biraz da kendilerine batırabilirler. Kontrol açıklarının tespit edilmemesi ve gerekli önlemlerin alınmaması veya çalışanlara çok agresif hedefler verilmesi durumunda, bu tarz eylemlere ne denli uygun bir ortam hazırlanabileceği unutulmamalıdır.

Bu raporda, hangi kırmızı bayraklara bakılması gerektiğine; suistimalleri önleme, teşhis ve tepki stratejilerine ve potansiyel suçluların özelliklerine dair bilgi ve görüşler sunulmaktadır.

Phillip D. Ostwalt

Global ve Amerika - Suistimal İnceleme Ağı Lideri

Richard Powell

EMA (Avrupa, Ortadoğu, Afrika) - Suistimal İnceleme Ağı Lideri

Mark Leishman

ASPAC (Asya-Pasifik) - Suistimal İnceleme Ağı Lideri

Metodoloji

Suistimal inceleme uzmanlarımızca Ocak 2008 – Aralık 2010 tarihleri arasında EMA (Avrupa, Ortadoğu, Afrika), Amerika ve Asya-Pasifik bölgelerinde yürütülen suistimal incelemelerine ilişkin veri ve bilgiler KPMG tarafından derlenmiş ve 69 ülkedeki suistimal vakalarıyla ilgili toplam 348 inceleme dosyası analiz edilmiştir.



“Beyaz yakalıların” işlediği suçlar

KPMG Forensic™’in yürüttüğü binlerce inceleme arasından “beyaz yakalıların” suç işlediği ve suçun kesinlik kazandığı bazı vakalar seçilerek örneklem oluşturulmuştur. Bu analizde incelenen yolsuzluk ve suistimal suçları arasında mali tablolarda manipulasyon, yanıltıcı mali bilgi vermek, para ve/veya diğer varlıkları zimmete geçirmek, harcamalarda suistimal ve diğer birçok yolsuzluk ve suistimal suçu yer almaktadır.

Maddi zarara yol açmayan, incelemeler sırasında kanıtlanamayan ve hakkında yeterli bilgi olmayan vakalar analize dâhil edilmemiştir.

Bu analiz ile tespit edilen konular:

- Suistimalcilerin profilleri ve yaygın suistimal şekillerinin ayrıntıları
- Suistimale ortam hazırlayabilecek durum ve şartlar
- Suçlular hakkında yapılan işlemler

Farklılıkları ortaya koymak ve bazı yeni gelişmelere ve davranış biçimlerine ışık tutmak amacıyla, mümkün olduğu hallerde, 2007 yılı analiziyle karşılaştırma yapılmıştır.

Gizliliğin korunması amacıyla, ilgili tarafların isimleri verilmemektedir. Analizde kapsanan vakaların birçoğu kamuya açıklanmamıştır; bazıları ise sadece ana başlıklarıyla duyurulmuştur.

Tüm parasal değerler ABD \$ cinsindendir.

Araştırma Sonuçları

Genelde suistimalcilerin para hırsı olan ve sahtekar tabiatlı insanlar oldukları düşünölmekle birlikte, bu analizde de göröldüğü gibi birçok suistimalci, tetikleyici bir faktör – mali kaygılar, iş tatminsizliği, agresif hedefler veya en basitinden bir suistimal fırsatı - ortaya çıkana kadar aynı işyerinde suç işlemeden yıllarca çalışmaktadır.



Kişisel Profil

Yaş

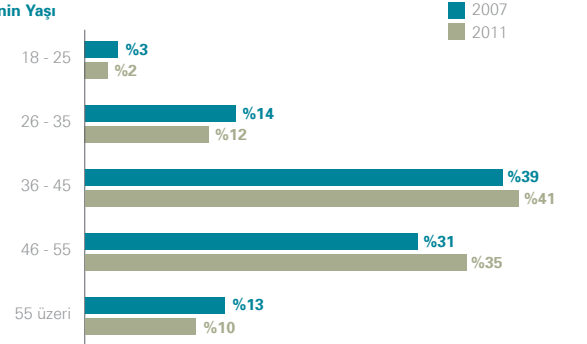
Araştırmanın bulgularına göre, tipik bir suistimalci 36-45 yaşları arasındadır. Bu yaş grubunun toplam vakalardaki payı 2007’de yüzde 39 iken, 2011’de yüzde 41’e çıkmıştır. Suistimalcilerin yüzde 35’i ise 46-55 yaşları arasındadır.

Cinsiyet

Suistimalcilerin yüzde 87’si erkektir (2007’de %85); öte yandan Amerika ve Asya-Pasifik bölgelerinde kadınların suçlu olduğı vakaların oranı (sırasıyla %22 ve %23), EMA (Avrupa, Ortadoğı, Afrika,) bölgesindeki (%8) yaklaşık üç katıdır. “Eski Avrupa” ve Afrika’da üst düzey pozisyonda olan kadın sayısının diğer bölgelerdekilerden daha düşük olması, bu bulguyu açıklayıcı bir faktör olabilir.

Genel olarak organizasyonlardaki cinsiyet yapısına bakıldığında, üst düzey yönetici pozisyonunda az sayıda kadın bulunduğı görölmekte, dolayısı ile kadınlar için yolsuzluk yapma fırsatı da azalmaktadır. Belki de, bu nedenle erkeklerin adının karıştığı suistimal vakalarının sayısı daha yüksektir.

Suistimalcinin Yaşı



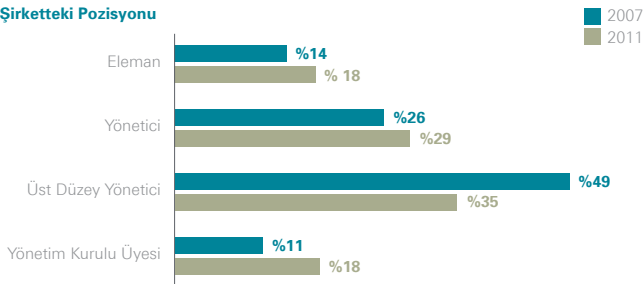


Şirketteki Pozisyonu

İstatistiki olarak, şirketin gizli ve hassas bilgileri emanet edilmiş olan ve kendilerini kontrollerden uzak tutabilen kişiler suistimale daha yatkınlardır. Bu araştırmada da, üst düzey yöneticilerin diğerlerinden daha sık suç işledikleri ortaya çıkmıştır.

2007 yılında EMA bölgesinde yürütülen araştırmanın sonuçlarına göre, suistimalcilerin yüzde 49'u üst düzey bir pozisyonda görev yapıyordu. 2011 yılında da suistimalciler çoğunlukla üst düzey bir pozisyonda olmalarına rağmen, bu oran yüzde 35'e gerilemiştir. Öte yandan, 2007'den 2011'e Yönetim Kurulu üyesi olan suistimalcilerin oranı yüzde 11'den yüzde 18'e yükselmiştir.

Şirketteki Pozisyonu

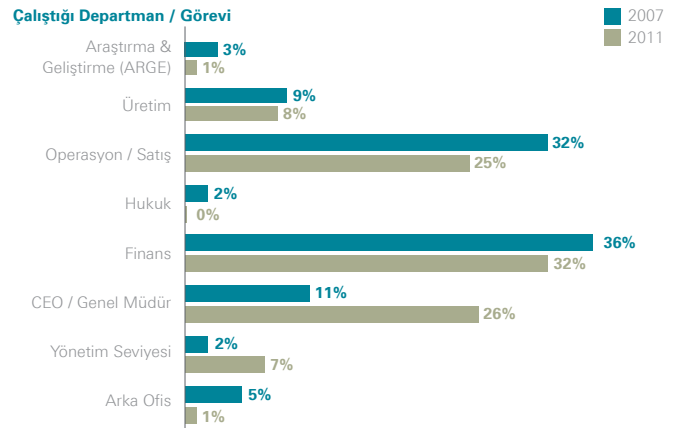


Çalıştığı Departman / Görevi

Araştırmanın sonuçlarına göre, suistimalciler çoğunlukla finans fonksiyonunda görev yapmaktadır (2007'de %36, 2011'de %32). Kurumsal varlık ve kredi yönetimi ile finansal raporlamadan sorumlu olan finans fonksiyonunda suistimal suçu işlemek ve bu suçu gizlemek daha kolay olmaktadır.

Finans fonksiyonunda çalışanların ardından, en çok suç işleyenlerin CEO veya Genel Müdür oldukları görülmektedir (2007'de %11'den, 2011'de %26'ya tırmanmıştır). Operasyon ve satış departmanlarındaki suistimalcilerin payı ise 2007'de yüzde 32 iken, 2011'de yüzde 25'e düşmüştür. En az suistimalci ise hukuk departmanından çıkmaktadır.

Çalıştığı Departman / Görevi



Görüş

Orta ve Doğu Avrupa

Bölgenizdeki bulguları global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

KPMG Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Suistimal Önleme ve İnceleme(Forensic)Hizmetleri Başkanı Jimmy Helm, görüşlerini şöyle ifade etmiştir: *“Çok uluslu şirketler, genelde Orta ve Doğu Avrupa’daki iştiraklerindeki önemli mali pozisyonlara Genel Merkez’den yönetici getirmeyi tercih etmektedir. Bu şekilde hem deneyimli kişiler göreve gelmiş olmakta, hem de buradaki şirket, finans departmanı aracılığıyla içeriden denetlenebilmektedir. Yabancı yönetici adeta bir ‘whistleblower’* veya ‘soruşturma başlatan savcı’ görevini üstlenmektedir. Mali işlerde suistimale geçit vermemek için, ana şirket başka bir yerde faaliyete geçtiği zaman, genelde yabancı yönetici de yeni bölgeye transfer olmaktadır.”*

Bu nedenle, Orta ve Doğu Avrupa bölgesindeki bulgular, global bulgularla pek örtüşmemektedir. Finans departmanında daha az suistimal vakasına şahit olunmakta, en çok suistimalin ise satış ve satın alma departmanlarında yapıldığı görülmektedir. Birçok suistimal vakasında üçüncü taraflarla –müşteri ve tedarikçilerle- gizli işbirliği yapılmıştır.

Helm’in ifadesiyle: *“Buradaki idari ve adli yargı sistemlerine güven duyulmadığı için, genelde dava açılmamakta ve olay örtbas edilerek, suçluya istifa imkânı tanınmaktadır. Sonuçta, suçluya referans verenler olayı bilmedikleri için ve öz geçmiş yeterince kontrol edilmediğinden, suçlu iş hayatına bıraktığı yerden devam edebilmektedir.”*

En çarpıcı suistimal incelemesi

2010 yılında, Orta ve Doğu Avrupa bölgesi dışında bir ülkenin borsasında kayıtlı olan, ancak bu bölgede bir iştiraki (küçük boy bir işletme olduğu için ayrı mali denetimden geçmesi şart

olmayan) bulunan bir firma KPMG’ye başvurmuştur. İnceleme sonucunda Genel Müdür ve mali kontrolörün 5 yıldan uzun bir süredir evrakta tahrifat yaparak, zimmetlerine para geçirdikleri ortaya çıkmıştır:

- Düzmece müşteri sözleşmeleriyle, satış geliri bazı yıllar yüzde 70’e varan oranlarda şişirilmiş ve düzmece belgelerle tedarikçilere ödeme yapılıyor gibi gösterilmiştir. Para sürekli döndürülerek satış geliri var gibi yapılmış ve bu şekilde şirket varlığını sürdürebilmiştir.
- Ana şirket, işlerin fena gitmediğini zannederek iştirakine ek para yatırmıştır.
- Genel Müdür ve mali kontrolör zimmetlerine para geçirmeyi sürdürmüşlerdir.
- Bu iştirakin 2007 yılında önemli bir pazarda ticaret lisansı elinden alınmış, ancak bu durum ana şirketten gizlenmiştir.

Genel Müdür ve mali kontrolör işten atılmış; maddi ve adli cezalara çarptırılmışlardır. Daha sonra, ilgili borsaya bildirilmek üzere, iştirakin 2008’den bu yana mali kayıtlarının yeniden düzenlenmesi ve ana şirketin mali tablolarında gerekli düzeltmelerin yapılması için KPMG görevlendirilmiştir.

Jimmy Helm, 18 eski SSCB ülkesinde KPMG’nin hizmetlerinden sorumludur. 11 yıldan beri Çek Cumhuriyeti, Prag’da yerleşik olan Helm, daha önce Güney Afrika Yargıtay’ında ‘beyaz yakalıların’ davalarında kıdemli savcı olarak görev yapıyordu. Suistimal, zimmete geçirme, rüşvet ve yolsuzluk incelemelerinin yürütülmesinde 17 yıllık deneyimi bulunan Helm, suistimal riski yönetim stratejileri ve rüşvet ve yolsuzlukla mücadele programlarının geliştirilmesi konularında kurumsal müşterilere danışmanlık hizmeti de sunmaktadır.

Jimmy Helm:

+420 222 123 430

jhelm@kpmg.com

“Bölgedeki idari ve adli yargı sistemine güven duyulmadığı için, genelde dava açılmamakta ve olay örtbas edilerek, suçluya istifa imkânı tanınmaktadır.”

Jimmy Helm



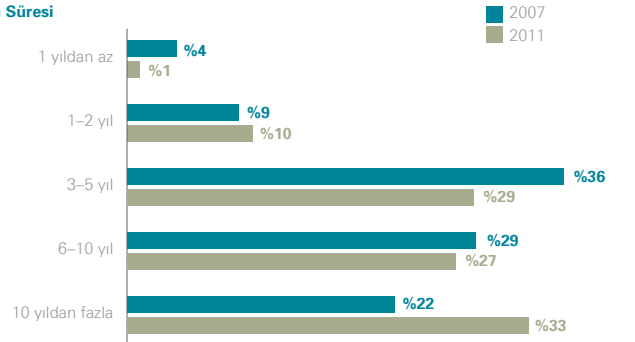
Suistimalcinin kıdem süresi

2007 yılı analizinin sonuçlarına göre, suistimalcilerin yüzde 36'sı olay teşhis edildiği sırada şirkette 3–5 yıldan beri çalışıyorlardı. Vakaların yüzde 51'inde kıdem süresi 5 yılı, yüzde 22'sinde ise 10 yılı aşıyordu.

2011 yılında teşhis edilen vakalara bakıldığında, suçluların kıdem süresinin uzamış olduğu görülmektedir. Olay teşhis edildiği sırada, suistimalcilerin yüzde 60'ının kıdem süresi 5 yılı, yüzde 33'ünün ise 10 yılı aşmaktadır.

Suistimalcilerin vaka teşhis edilmeden önce aynı işyerinde genelde 5 yıldan uzun bir süredir çalıştıkları ve suçun başlangıcıyla teşhisi arasındaki ortalama sürenin 3 yılı aştığı dikkate alınır, suistimalcilerin kötü bir art niyetle işe girmedikleri söylenebilir. Ancak kişisel nedenler veya agresif hedeflere ulaşma baskısı kişiyi suça itebilmektedir. Bazı kişiler, kendilerini sağlama aldıktan, iş arkadaşlarının saygı ve güvenini kazandıktan ve kontrol açıklarını belirledikten sonra, yakaladıkları ilk fırsatta görevlerini suistimal ederek suç işleyebilmektedirler.

Kıdem Süresi



“Her zaman ve her yerde suistimalin mümkün olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, suistimali önleme, teşhis ve tepki stratejileri ile etkili ve güçlü bir ‘suistimalle mücadele’ programı geliştirilerek, kararlılıkla uygulanmalıdır.”

Graham Murphy

Görüş Amerika Birleşik Devletleri

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

ABD’deki tipik bir suistimalcinin profili genel bulguları yansıtmaktadır: Uzun süredir aynı işyerinde çalışan, üst düzey yönetici pozisyonunda ve erkek. KPMG’nin ABD (Ortabatı Bölgesi) Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri Başkanı Graham Murphy, görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Suçlunun organizasyondaki pozisyonu yükseldikçe, yol açılan zarar tutarının da yükseldiğini görüyoruz. Gözetim sorumluluğunun ve yetkisinin artması, genelde yüksek meblağlara tırmanan suistimal eylemlerine fırsat kapısı açmaktadır.”

Son yıllarda, ABD’deki şirketlerde üçüncü taraflarla gizli ittifak yapılan suistimal vakalarının açığa çıkarılmasında kayda değer bir ilerleme kaydedilmiştir. Bu gelişmenin, kısmen rüşvet ve yolsuzlukla mücadele önlemleriyle – özellikle ABD Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Kanunu (FCPA) - ve yolsuzlukla mücadele amaçlı yaptırımlarla sağlandığını belirten Murphy şöyle devam etmiştir: *“Yaptırımların sertleşmesi nedeniyle, suistimal vakaları daha çok açıklığa kavuşmaktadır. Amerikan şirketlerinde yolsuzlukla mücadele önlemleri ve yolsuzluk ile suistimal konularında farkındalık artırılarak, bu konu üzerine kararlılıkla gidilmektedir.”*

Görevlerini suistimal edenlerin, suistimalle mücadele önlemlerine karşı kendi önlemlerini zaten almış olabilecekleri için, Murphy onların zayıf noktalarının ve suçları ortaya çıkınca nasıl yan çizebileceklerinin önceden tahmin edilmesi ve bir suistimal vakasının habercisi olabilecek uyarı işaretlerinin dikkatle takip edilmesi gereğinin altını çizmiştir:

“Her zaman ve her yerde suistimalin mümkün olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, suistimali önleme, teşhis ve tepki stratejileri ile etkili ve güçlü bir ‘suistimalle mücadele’ programı geliştirilerek, kararlılıkla uygulanmalıdır.”

En çarpıcı suistimal incelemesi

Bir bankada, daima kendisiyle “böbürlenen” bir CEO yakın çevresine “Evet, efendimcileri” toplamıştır. Geri dönmeyen kredilere sorunsuz kredi süsü vermek için bir dizi hileli işlem yapılmış, krediler karmaşık yöntemlerle paketlenerek sürekli menkul kıymete dönüştürülmüş ve geri çözülmüştür. Bu durum, kısmen, erozyona uğrayan bir ekonomide teminat ve ilgili mal ve mülk değerlerinin düşmesi üzerine açığa çıkmıştır.

İnceleme sırasında, CEO’nun yakın çevresi ile kredi ve müşteri ilişkilerinden sorumlu olan kişiler çelişkili ifadeler vermişlerdir. Bu vaka, özellikle dominant ve baskıcı davranış biçiminin başkalarını da suça iştirak etmeye mecbur bırakabileceğini göstermektedir.

Bu ve benzeri incelemelerden öğrenilecek dersler vardır. Diğer finansal kurumlar da, kendi ‘suistimalle mücadele’ programlarını güçlendirmek amacıyla, iç süreç ve kontrollerindeki zayıf noktaları önceden görebilmek için, suistimal vakalarını açığa çıkarmada kullanılan genel araç ve yöntemlerden yararlanabilirler. Kredi portföylerini doğru değerlendirmek ve sorunlu kredi boyutlarını ve dolayısı ile potansiyel suistimal vakalarını önceden görebilmek için çeşitli araçlar geliştirilmiştir.

Belirli bir süre yasal gözetim altında tutulduktan sonra, bankanın varlıklarının bir bölümünü başka bir finansal kuruluş devralmıştır.

KPMG’nin ABD (Ortabatı Bölgesi) Forensic Hizmetleri Başkanı olan Graham Murphy Avrupa, Asya, Kuzey ve Güney Amerika’da deneyim kazanmıştır. Manipülasyon yaparak haksız kazanç sağlama, muhasebe kayıtlarında usulsüzlük, hırsızlık ve zimmete geçirme ile çıkar çatışması konularında çok sayıda incelemeye başkanlık etmiştir. ABD Sermaye Piyasası Kurulu’nda (SEC) tanıklık da yapmış olan Graham Murphy, suistimal davalarında bilirkişi olarak da görev almıştır.

Graham Murphy:

+1 312 665 1840

grahammurphy@kpmg.com

“Geçmişte olduğu gibi, çoğu suistimal eylemine orta ve üst düzey yöneticilerin adlarının karıştığını görüyoruz.”

Anne van Heerden

Görüş İsviçre

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

“Geçmişte olduğu gibi, çoğu suistimal eylemine orta ve üst düzey yöneticilerin adlarının karıştığını görüyoruz.” diyen KPMG İsviçre Forensic Hizmetleri Başkanı Anne van Heerden, sözlerini şöyle sürdürmüştür: “Üçüncü taraflarla gizli ittifak yapılmakta; tedarikçiler fatura bedellerini yüksek gösterip, içerideki işbirlikçilerine rüşvet vermektedirler.”

Finansal hizmetler sektörüyle isim yapmış olan İsviçre’de çok sayıda yolsuzluk ve suistimal vakasına şahit olunmaktadır. Heerden’in ifadesiyle: “Suçlular, hareketsiz hesaplardan para çalmakta veya danışmanların ödeme veya para transferi yapmaları için kendilerine müşteri süsü vermektedirler. Bu durumlarda, genelde üçüncü bir taraf ile içerideki işbirlikçilerin gizli ittifakı söz konusu olmaktadır.”

İsviçre’de suistimal ve yolsuzluk eylemlerinde aile şirketleri de hedef alınmaktadır. Tedarikçilerin hileli fatura düzenlemeleri ve hileli yatırım işlemleri en yaygın yolsuzluk biçimleri arasındadır. Suçlular aile üyelerinden ziyade, şirket personeli ile yatırım danışmanları gibi dışarıdan kimseler arasından çıkmaktadır.

En çarpıcı suistimal incelemesi

İsviçre’de bir işe 10 yıldan beri büyük meblağlarda para yatıran bir kişi, temettü ve yatırımının getirisini alamayınca ve vergi beyanında bulunması gerekince, KPMG’nin geniş kapsamlı bir denetim yapmasını talep etmiştir.

“Kendisine birçok yatırımcıdan biri olduğu söylenen müşterimizin bir süre sonra tek yatırımcı olduğu ve yatırımından hiçbir getiri elde etmediği anlaşılmıştır.” şeklinde durumu özetleyen Heerden sözlerini şöyle sürdürmüştür: “Bu noktada KPMG Forensic devreye girmiştir. Suçlular yıllardan beri müşterimizin parasını kullanarak lüks bir yaşam sürmüşlerdir.”

KPMG İsviçre Forensic, Risk ve Uyum Hizmetleri Başkanı olan Anne van Heerden, 1986 yılından beri KPMG’de görev yapmaktadır. Çeşitli sektörleri kapsayan birçok ulusal ve uluslararası mali incelemede başkanlık eden Heerden’in çeşitli ülkelerdeki inceleme konuları arasında; tedarike yolsuzluk, mali tablolarda ve evrakta tahrifat veya diğer mali usulsüzlük ve suistimaller, vergi yolsuzluğu, rüşvetçilik, görevi kötüye kullanma ve zimmete geçirme konuları yer almaktadır.

Anne van Heerden:

+41 44 249 31 78

annevanheerden@kpmg.com

Tek başına mı, müştereken mi?

2007’de suçluların yüzde 69’u dolandırdıkları şirkette çalışıyorlardı. 2011’de bu oran yüzde 90’a fırlamıştır.

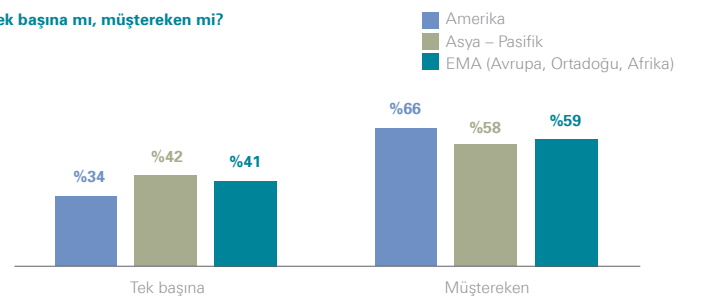
Gizli ittifak yapıldığı düşünülen olayların oranı da 2007’de yüzde 32 iken 2011’de yüzde 61’e tırmanarak neredeyse ikiye katlanmıştır. İki veya daha fazla tarafın kontrol sistemlerindeki açıklardan yararlanıldığı için gizli ittifak durumunu açığa çıkarmak kolay olmamaktadır.

Şirket dışında gizli ittifak yapılan taraflar genellikle tedarikçiler (%48) ve müşteriler (%22) olmaktadır. Diğerleri ise çoğunlukla danışmanlar ve taşeron firmalardır.

EMA bölgesindeki (Avrupa, Ortadoğu, Afrika) bazı ülkelerde mağdur şirketin elemanları ve tedarikçiler arasındaki gizli ittifak diğer bütün ülkelerdekinden daha yaygındır.

Araştırmaya göre, erkeklerin gizli ittifak yaptığı vakaların oranı (%64), kadınlarınkilerin (%33) iki katına yaklaşmaktadır. Suçlular arasındaki erkek egemenliğini dikkate aldıktan sonra, kadınların ittifak halinde işlediği suçların toplama oranı yüzde 4’te kalmaktadır. İttifak halinde işlenen suçlarda suçluların ya hepsi erkek, ya da erkek ve kadın birlikte olmaktadır.

Tek başına mı, müştereken mi?



Suistimale Yol Açan Faktörler

Araştırmaya göre, kişileri suistimale iten en önemli neden, doğrudan veya dolaylı olarak kişisel maddi çıkar sağlama arayışıdır.



Para hırsı ve aşırı iş baskısı

Birçok suistimal eyleminin, özellikle evrakta veya mali raporlarda tahrifat yapmanın en önemli nedenlerinden biri, işletmenin veya bir iş dalının zararlarını veya başarısız performansını saklama güdüsüdür. Bütçe ve hedefleri tutturma baskısı, daha çok ikramiye/prim alma isteği veya işini kaybetme riskine karşı korunma ihtiyacı, kişileri bu yola itebilmektedir.

2007 yılı bulgularının paralelinde, 2011’de incelenen vakaların yüzde 43’ünde emniyeti suistimal (özellikle zimmete para geçirme ve satınalma suistimalleri) suçu işlenmiştir. İkinci sıradaki suistimal biçiminin mali raporlarda manipulasyon olması ise, yöneticilerin üzerindeki hedefleri tutturma baskısının nelere mal olabileceğini göstermektedir.

Mali tablolarda manipulasyon yapılan ve aldatıcı bilgiler verilen ‘mağdur’ durumdaki şirket yönetimlerinin aşırı agresif hedefler koyup koymadıklarını veya hedeflere ulaşılması yönünde, çalışanların üzerinde aşırı baskı uygulayıp uygulamadıklarını değerlendirmeleri faydalı olacaktır. Düşük performans düzeyi nedeniyle eleştirilmekten kaçınan, priminin azalmasını veya işini kaybetmek istemeyen bir personel, mali sonuçları çarpıtarak hedeflere ulaştığını göstermek veya maddi açıdan kendini güvenceye almak için şirketi dolandırma yoluna başvurabilecektir.

Suistimallere hiç tolerans gösterilmeyen bir kurum kültürünün yerleşik olduğu ve çalışanlara daha gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler verilen şirketlerde suistimal vakalarına daha

ender rastlanılmaktadır. Ancak, şirket yönetiminin de her zaman kurumsal değerler doğrultusunda hareket etmesi ve organizasyonun her kademesinde kurum kültürünün içselleşmiş olması çok önemlidir.

Öte yandan, kurum kültürü içeriden kontrol edilebilse de, çalışanlar dış faktörlerin de etkisi altındadırlar. Özellikle, global ekonomik krizin çalışanların maddi durumlarına olası etkileri dikkate alınmalıdır. Normal şartlarda güvenilir olan bir personel, maddi durumunun bozulması halinde, fırsat bulduğu zaman suistimale daha meyilli olabilecektir.

Analiz kapsamındaki suistimal vakalarında, bir suistimal olayının başlangıcı ile açığa çıkması arasındaki sürenin yaklaşık 3,5 sene olmasından hareketle, halen yaşanan ve son zamanlarda yaşanmış olan mali sorunlar nedeniyle, önümüzdeki birkaç yıl boyunca açığa çıkacak vakaların artacağını öngörebiliriz.

Bu analizin en önemli bulgularından biri de, suistimalcilerin iç kontrollerden kurtulmayı başardıkları vakaların toplamdaki payının 2007’de yüzde 49’dan, 2011’de yüzde 74’e fırlamasıdır.



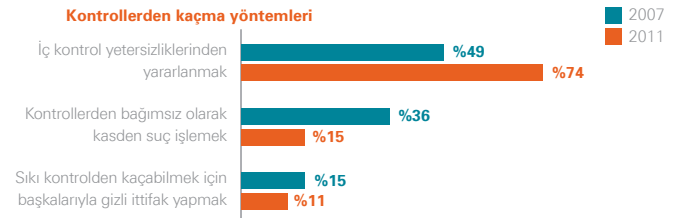
Kontrol ve önlemlerde yetersizlik

Bu analizin en önemli bulgularından biri de, suistimalcilerin iç kontrollerdeki yetersizliklerden yararlanarak işledikleri suçların toplamdaki payının 2007’de yüzde 49’dan, 2011’de yüzde 74’e fırlamasıdır.

Elbette, ekonomik şartların zorladığı da öne sürülebilir. Bütçelerin daralması nedeniyle, bazı şirketlerde kontrol maliyetleri düşürülmeye çalışılmaktadır. Kontrollerin zayıflaması ve denetimi için daha az kaynak ayrılması suistimalcilerin bu durumu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına yol açabilmektedir. Kârlılığın korunması için maliyet tasarrufu çok önemli olmakla birlikte, etkin risk yönetimi de göz ardı edilmemelidir.

Birçok suistimal vakası hâlâ formel ve informal ihbar mekanizmalarıyla ortaya çıkmaktadır. 2007 yılında ihbarlar değerlendirilerek teşhis edilen vakaların oranı yüzde 25, müşteri veya tedarikçi şikayeti üzerine teşhis edilenlerin oranı ise yüzde 13 idi. 2011’de ise vakaların yüzde 10’u kurumsal ihbar raporları, yüzde 14’ü ise isimsiz ihbarlar değerlendirilerek teşhis edilmiştir. Vakaların yüzde 8’i müşteri veya tedarikçi şikâyetleri üzerine, yüzde 6’sı ise banka, vergi dairesi, düzenleyici kurum, rakip, yatırımcı, vb. üçüncü tarafların soruları üzerine açığa çıkmıştır.

Yedi suistimal vakasından birinin tesadüfen ortaya çıkmış olması, suistimallerin teşhis ve önlenmesinde, kontrollerin ve yönetim kontrol sistemlerinin ne kadar etkin oldukları konusunda soru işaretleri doğurmaktadır. 2007 yılında tesadüfen ortaya çıkan suistimal vakalarının payı yüzde 3 iken, 2011’de yüzde 13’e yükselmiştir. Sonuçta, çalışanların veya üçüncü tarafların iyi niyet ve vicdanlarına, vakanın tesadüfen ortaya çıkabileceğine ve bazı durumlarda itiraf mekanizmasının işleyeceğine daha çok güveniliyor diyebiliriz. 2011 yılı analizinde vakaların yüzde 50’den fazlası bu şekilde açığa çıkmıştır.





Whistleblower mekanizmalarının da çok fazla işlerliği olmadığını söyleyebiliriz. Çalışanların iş arkadaşlarını rapor etmek istememeleri, belirli bir sorunu gündeme getirmenin gereksiz olduğunu veya kendi görevleri olmadığını düşünmeleri veya özellikle bir bölüm yöneticisinin, üst düzey bir yöneticinin veya Yönetim Kurulu üyesinin adının karıştığı durumlarda işlerini kaybetmekten korkmaları veya üçüncü tarafların şikâyetinde bulunmaya gönülsüzlükleri buna neden olabilir.

Whistleblower mekanizmasını teşvik etmek ve whistleblower'ın kendini güvende hissetmesini sağlamak amacıyla dünya genelinde bazı yasalar da yürürlüğe girmektedir. Örneğin, ABD'de 2010 tarihli Dodd-Frank Yasası kapsamında, tahsil edilen ceza tutarının yüzde 10-30'u ihbarı yapanlara ödenecektir. Bazı ülkelerde de ihbar yapanlar uzun süreli koruma altına alınmaktadır. Örneğin, Britanya'daki Kamu Yararının Açıklanması Kanunu (1998) çerçevesinde, suçun işlendiğine dair makul düzeyde inandırıcı kanıt olması halinde, ihbarı yapan kişi koruma altına alınmaktadır.

Bu teşvik ve koruma önlemleri faydalı olabilecekse de, suistimal eylemlerinin açığa çıkarılmasında esas araç olarak whistleblower mekanizmalarına güvenmek doğru değildir.

“Suistimal eylemlerinin habercisi olabilecek ziller her zamankinden daha hızlı çalmalarına rağmen, gerekli önlemler alınmamaktadır.”

Richard Powell

Görüş Avrupa, Ortadoğu, Afrika (EMA)

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

Suistimal eylemlerinin genelde kurumsal kontrol mekanizmaları ve yönetim kontrol sistemleri ile teşhis edilememesi, EMA bölgesinde üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir sorundur.

KPMG'nin EMA Bölgesi Suistimal İnceleme Hizmetleri Başkanı Richard Powell konuyu şu sözlerle değerlendirmiştir: *“Son yıllarda incelemesini yürüttüğüm birçok suistimal vakasında, olay “formel” veya “informel” ihbar mekanizmalarıyla ortaya çıkmıştır. Öte yandan, çok az olay yönetim kontrol sistemleriyle, iç kontrollerle veya dış denetim incelemeleriyle teşhis edilmiştir.”*

Suistimal risklerinin her yıl değerlendirilmesi gereğinin altını çizen Powell şöyle devam etmiştir: *“Risk değerlendirme çalışmaları konuya derinlemesine odaklanarak ve titizlikle yürütülürse, suistimal riskinin artmış olduğu, ancak kontrol edilmeyen veya kontrolün yetersiz olduğu alanları tespit etmek mümkün olabilecektir. Bu şekilde, kontrol açıklarını kapatmak ve suistimal riskini azaltmak için gerekli önlemler alınabilecektir.”*

EMA bölgesindeki şirketlerin suistimal eylemlerini önleme imkânları olmasına rağmen, genelde alarm sinyalleri yanlış yorumlanmakta veya doğru müdahalelerde bulunulmamaktadır. Sonuçta, suistimal süresi uzamakta, zararlar birikmekte ve tazmin ve telafi maliyetleri artmaktadır. *“Analizin belki de en korkunç bulgularından biri, suistimal eylemlerinin habercisi olabilecek ziller her zamankinden daha hızlı çalmalarına rağmen, gerekli önlemlerin alınmıyor olmasıdır.”*

En çarpıcı suistimal incelemesi

EMA bölgesinde yaşanan bir ihbar olayı, kişilerin kendilerini rahatsız eden konuları rahatlıkla bildirebileceklerine inanacakları bir kurum kültürünün geliştirilmesi gereğine işaret etmektedir.

Bir şirket elemanı, sağlık ve iş güvenliği prosedürlerinin göz ardı edilmesi yüzünden bir iş arkadaşının yaşamının tehlikeye girmesi üzerine, amiri hakkında şikâyetinde bulunmuştur.

İnceleme esnasında, bu elemanın, aynı amirin bir yıldan uzun bir süredir mali yolsuzluk yaptığını bildiği de ortaya çıkmıştır. Ancak, sağlık ve iş güvenliğinin daha ciddi bir konu olduğunu, oysa mali yolsuzluğun sadece “şirketin parasıyla” ilgili olduğunu düşünen ihbarcı, sağlık ve iş güvenliği olayı ortaya çıkana kadar, bu amiri ihbar etmemiştir.

Bu ihbarcıya göre, mali yolsuzluğun yasa dışı veya uygunsuz davranışlar arasında daha az önem taşıdığını söyleyebiliriz. İhbar mekanizmasının suistimalle mücadelede etkili bir araç olabilmesi için, suistimalin tanımı genişletilmeli ve suistimallere hiç tolerans gösterilmeyen ve çalışanların rahatça şikâyetinde bulunabileceklerine inanacakları bir kurum kültürü geliştirilmelidir.

KPMG'nin EMA Bölgesi Suistimal İnceleme Hizmetleri Başkanı olan Richard Powell, yolsuzluk ve suistimal konularında uzmanlaşmış olan bir ortaktır. Powell, aynı zamanda KPMG üye firmalarının özel ve kamu sektöründeki müşterilerinin önemli inşaat ve altyapı projelerinde, proje ve program kontrol, performans geliştirme ve sözleşme şartlarına uyum konularında danışmanlık hizmeti vermektedir.

Richard Powell:

+44 161 246 4044

richardfa.powell@kpmg.co.uk

Uyarı İşaretleri

“Kırmızı Bayraklar”, riskin varlığına işaret eden uyarıcı nitelikteki olaylar, şartlar, gelişmeler veya bazı özelliklerdir. Şirketlerde “Kırmızı Bayraklar”ın gözden kaçırılmaması – nelere bakılacağıнын, nasıl tepki verileceğinin ve nasıl takip edileceğinin bilinmesi gereklidir. Uyarı işaretlerine gerekli tepkinin verilmesi halinde, suistimal vakaları daha hızlı ortaya çıkarılabilecek ve bazı durumlarda tümüyle önlenebilecektir.



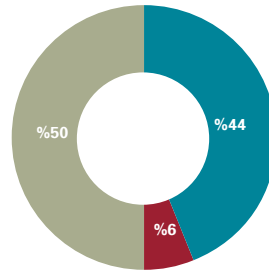
Ancak “Kırmızı Bayraklar” ne ölçüde dikkate alınmaktadır? Alarm sinyallerinin olduğu vakaların oranı 2007’de yüzde 45 iken, 2011’de yüzde 56’ya yükselmiştir. Öte yandan, ilk sinyal ortaya çıktıktan sonra gerekli önlemlerin alındığı vakaların oranı 2007’de yüzde 24 iken, 2011’de yüzde 6’ya gerilemiştir.

Şirketlerin uyarı işaretlerini iyi okumadıkları ve hızla gerekli önlemleri almadıkları anlaşılmaktadır. “Kırmızı Bayraklar”ın göz ardı edilmesi, suçluların rahatça suç işlemeyi sürdürmelerine olanak sağlayabilecek; ayrıca suçu önleme ve teşhis etme ve dolayısı ile zararları ve bağlantılı maliyetleri azaltma imkânını ortadan kaldıracaktır. Göz ardı edilmemesi gereken alarm sinyallerinin listesi 22’nci sayfada verilmektedir.

Suistimal suçu genelde ‘bir sefere mahsus’ olarak işlenmemektedir. Örneğin, mali tablolarda ve evrakta tahrifat yapıldığında, suçun gizlenmesi için bir dizi hileli işlem gerçekleştirilmektedir. 2011 yılı analizinin sonuçlarına göre, suistimalcilerin yüzde 96’sı sürekli olarak suç işlemeyi sürdürmüştür (2007’de %91).

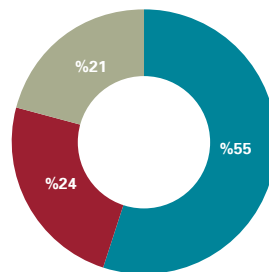
Tekrarlanan ve uzun süren suistimal eylemleri nedeniyle, belli bir süre sonra uyarı işaretleri artabilecektir. Uyarı işaretlerine dikkat etmek ve görmeyi bilmek de suistimalerin yol açacağı kayıplardan korunmayı sağlayabilecektir.

Alarm sinyalleri ve alınan önlemler (2011)



Alarm sinyali yok
Alarm sinyali var, önlem alındı
Alarm sinyali var, önlem alınmadı

Alarm sinyalleri ve alınan önlemler (2007)



Alarm sinyali yok
Alarm sinyali var, önlem alındı
Alarm sinyali var, önlem alınmadı

“Uyarı işaretlerinin gözden kaçırılması yüzünden, genelde bir suistimal vakası başlangıcından ancak birkaç yıl geçtikten sonra teşhis edilmekte ve bu arada zararlar katlanarak büyümektedir.”

Rohit Mahajan

Görüş Hindistan

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

Hindistan’daki bulguların global bulguları yansıttığını belirten KPMG Hindistan Forensic Hizmetleri Yönetici Direktörü Rohit Mahajan, konuyu şu sözlerle değerlendirmiştir: *“Bence Asya-Pasifik bölgesinde ekonominin büyüme hızı yüksek olduğu için, suistimallerin boyutları da giderek büyümektedir. Genelde destek hizmetlerden ziyade büyümeye odaklanılmakta ve uyarı işaretleri görmezden gelinmekte veya ‘bir kereye mahsus’ oldukları düşünülmektedir. Uyarı işaretlerinin gözden kaçırılması yüzünden, genelde bir suistimal vakası başlangıcından ancak birkaç yıl geçtikten sonra teşhis edilmekte ve bu arada zararlar katlanarak büyümektedir.”*

Analizin sonuçlarına göre, dünyada suistimal suçu en geç Asya-Pasifik bölgesinde teşhis edilmektedir.

Suistimal vakalarında çok az şirketin adli makamlara başvurduğunu belirten Mahajan, şöyle devam etmiştir: *“Adli soruşturma çok uzun sürdüğünden, şirketler genelde zaman harcamak istememektedir. Suistimallere ne ölçüde tolerans gösterildiğine ve yasal yollara başvurma ne kadar istendiğine bağlı olarak, şirketlerin olay karşısındaki tepkileri değişmektedir.”*

Mahajan, Hindistan’daki birçok şirketin son yıllarda kontrolleri sıkılaştırdığını belirtmiştir. Birçok suistimal vakası da ihbarlar değerlendirilerek veya tesadüfen değil, yönetim kontrol sistemleri kanalıyla veya amirin şüphelenmesi üzerine ortaya çıkarılmıştır. Mahajan şöyle devam etmiştir: *“Buna rağmen, bölümler arasında veya üçüncü taraflarla gizli işbirliği yapılması durumunda kontroller atlatılabildiği için, suistimal vakaları da artmaktadır.”*

En çarpıcı suistimal incelemesi

20’li yaşlarının sonlarında olan bir eleman 25 milyon \$’lık bir yolsuzluk suçu işlemiştir. Bir madencilik şirketinde 4

yıldan uzun bir zamandan beri çalışan bu kişi üst yönetimin güvenini kazanmıştır. Öyle ki, kendisine hem maden fiyatlarını piyasada ‘hedge etme’ hem de hedging muhasebesi yapma sorumluluğu verilmiştir. Şirket yönetimi prensip olarak ‘hedging’ işlemlerinden kâr etmeyi hedeflememekte, aslen piyasadaki dalgalanmalara karşı korunmak istemektedir.

Çok zeki, çalışkan ve dürüst olduğu düşünülen suçlu, müşterilerle gizlice anlaşarak onlara indirim uygulamıştır. Yasa dışı spekülatif faaliyetlerinden kazandığı paraları transfer ederek aradaki farkı kapatmış ve yüksek meblağlarda para rüşvet olarak kendisine geri dönmüştür.

Suçlu başka bir bölüme transfer edildikten sonra, yerine gelen kişi olayı açığa çıkarmıştır. Suçlu şirket yönetimiyle yüzleşmekle birlikte, adli soruşturma açılmamasına karar verilmiştir.

Mahajan, *“Hint şirketleri yasal yollara başvurmayı tercih etmemekte ve suistimalcileri (çalışanlar ve üçüncü taraflar) ayırma yoluna gitmektedir. Suistimallere ne ölçüde tolerans gösterildiğine ve adli soruşturma ile yasal yollara başvurma ne kadar istendiğine bağlı olarak, şirketlerin olay karşısındaki tepkileri değişmektedir.”* demiştir.

Suistimalin boyutlarının, suçun nasıl işlendiğinin ve suça iştirak edenlerin kimliklerinin belirlenmesi için KPMG görevlendirilmiştir.

Rohit Mahajan, KPMG Hindistan Adli Bilişim ve Suistimal İnceleme / Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Danışmanlık Hizmetleri Başkanı’dır. Çeşitli sektörlerde deneyimi olan Mahajan, işletme varlıklarını ve fonlarını zimmete geçirme suçlarının işlendiği birçok sansasyonel vakanın incelemesini yürütmüştür.

Rohit Mahajan:

+91 223 989 6000

rohitmahajan@kpmg.com

Maddi Zararlar

Analizin sonuçlarına göre, suistimal vakalarının yol açtığı maddi zarar tutarı bölgelere göre değişmektedir; ortalama zarar tutarı Asya-Pasifik'te 1,4 milyon dolar, Amerika kıtasında 1,1 milyon dolar ve EMA bölgesinde (Avrupa, Ortadoğu, Afrika) 900 bin dolar seviyesindedir.



Bölgelere Göre Zarar Tutarı:

Bölge	Ortalama Zarar Tutarı / Olay (Milyon ABD \$)
Asya	1.5
Ortadoğu	1.5
Kuzey Amerika	1.2
Avustralya ve Yeni Zelanda	1.1
Doğu Avrupa	1.0
Batı Avrupa	0.9
Afrika	0.9
Güney Amerika	0.8
Hindistan	0.7

Olay başına ortalama zarar tutarı, bazı hızlı büyüyen ülkeler ve BRIC ülkelerinin yanı sıra, kimi gelişmiş ülkelerde de yüksek meblağlara ulaşmaktadır. Sadece mevzuat yükümlülüklerini yerine getirmek için değil, ticari kayıpların önlenmesi / azaltılması için de, yurt içinde ve yurt dışında suistimali önleme ve teşhis amaçlı etkin kontroller yapılmalıdır.

Toplam zararı oluşturan işlemlere ayrı ayrı bakıldığında, EMA bölgesindeki ortalama işlem hacminin Asya-Pasifik ve Amerika kıtasındakinin yarı seviyesinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama işlem hacmi ise Hindistan ve Doğu Avrupa'da görülmektedir.

Zararları tazmin ve telafi etmek maliyetli ve güç olabilmekle birlikte, bu yönde çabalar artmıştır (2007'de yüzde 50 iken, muhtemelen ticari nedenlerle 2011'de yüzde 66).

Tahmin edileceği üzere, zararın boyutu, tazmin ve telafi yoluna başvurma kararında belirleyici olmaktadır. Zararın 25.000\$'ı aştığı durumların yüzde 60'ında, 50.000\$'ı aştığı durumların ise yüzde 67'sinde tazmin ve telafi yoluna başvurulmuştur.

Suistimalin Süresi

Analiz kapsamındaki vakalara bakarsak, 2007 yılında bir suistimal vakası başlangıcından ortalama 2.9 yıl geçtikten sonra teşhis edilirken, 2011'de bu süre 3.4 yıla çıkmıştır.

Suistimalin başlangıcından, ortaya çıkana kadar geçen en uzun sürenin Asya kıtasında olduğu görülmektedir (ortalama 5 yıl). Asya'daki vakaların yüzde 16'sı ise 10 yıl veya daha uzun bir sürede teşhis edilebilmiştir. Bunun nedeni, muhtemelen Asya kıtasında çalışanların Batı Avrupa veya Kuzey Amerika'da çalışanlar kadar amirlerini sorgulamamaları ve olay çıkarmaktan kaçınmalarıdır. Bu iki bölgede 10 yıldan uzun bir sürede ortaya çıkan vakaların oranı sadece yüzde 3'tür. Güney Amerika, Afrika ve Avrupa'nın diğer bölgelerinde ise, analiz kapsamındaki hiçbir suistimal vakasının açığa çıkması 10 yıldan uzun sürmemiştir.

Gelişmiş ülkelerdeki suistimal vakaları, genelde hızlı büyüyen ülkelerdekilerden daha uzun bir sürede açığa çıkmaktadır. Ortalama süre Kuzey Amerika'da 4.2 yıl, Avustralya'da 4.3 yıl, Batı Avrupa'da 3.7 yıl iken, örneğin Güney Amerika'da 2.1 yıldır.

Suistimalin birkaç yıl boyunca sürdüğü şirketlerde, suistimali önleme ve teşhis amaçlı kontrollerin etkinlik düzeyi, uyarı işaretlerinin yeterince takip edilip edilmediği ve gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı ve ayrıca yönetimin gerektiği şekilde gözetim yapıp yapmadığı iyi değerlendirilmelidir.



“Birçok işletmede risk planlama süreçleri uygulanmakla birlikte, sansasyonel bir suistimal vakasının ne kadar kolay gerçekleşebileceği ve ne denli büyük bir tahribata yol açabileceği bilinmemektedir.”

Mark Leishman

Görüş Asya - Pasifik

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

Asya-Pasifik ülkelerindeki özellikle suistimalin süresi ve büyüklüğüne dair bulgular, global bulgularla örtüşmektedir. KPMG Asya-Pasifik Bölgesi Suistimal İnceleme Hizmetleri Başkanı Mark Leishman, görüşlerini şöyle ifade etmiştir: *“KPMG olarak, genelde şirketlerin Asya-Pasifik ülkelerine geniş pazar fırsatlarından veya daha ucuz iş gücü olanağından yararlanmak amacıyla geldiklerini görmekteyiz. Ancak, bu şirketler suistimal ve yolsuzluk risklerinin ne denli ciddi boyutlara tırmandığını tam olarak görememektedirler.”*

Leishman’a göre, kültür farkı ve dil sorunu yaşamamak amacıyla, bu bölgedeki iştiraklere Genel Merkez’den güvenilir ve deneyimli personel getirmek yerine, yöredeki kişilerin istihdam edilmesi tercih edilmektedir. Bu yüzden kontrol boşlukları oluşabilmekte, suistimal eylemi uzun süre açığa çıkmadan sürdürülebilmekte ve sonuçta devasa boyutlarda maddi zararlarla karşı karşıya kalılabilmektedir. Leishman’ın ifadesiyle: *“Asya-Pasifik bölgesinde maddi zararları tazmin ve telafi oranı çok düşüktür; Avustralya ve Yeni Zelanda’daki zararların en çok yüzde 5’i tazmin ve telafi edilmiştir.”*

“İşletmelerde risk planlama süreçleri uygulanmakla birlikte, sansasyonel bir suistimal vakasının ne kadar kolay gerçekleşebileceği ve ne denli büyük bir tahribata yol açabileceği bilinmemektedir. İşletmeyi güvence altına almak amacıyla, suistimal riskleri sert önlemler olarak yönetilmeli ve en kötü senaryoların gerçekleşebileceği unutulmamalıdır.”

En çarpıcı suistimal incelemesi

Perakende konfeksiyon ticareti yapan bir firma KPMG’nin bir müşterisine, müşterinin hesabından kendi hesaplarına son

aylarda birkaç milyon dolar transfer edildiğini söyleyerek, uyarıda bulunmuştur. Şüpheli şahıs, finansman bölümünde uzun zamandır görev yapan ve lüks bir hayat tarzı olan kıdemli bir yöneticidir.

KPMG, veri analizi ve diğer inceleme metodlarını kullanarak, 6 yıllık bir dönemde 40 milyon doları aşan bir meblağın zimmete geçirildiğini ve bu tutarın yüzde 85’inin hileli muhasebe işlemleriyle gizlendiğini ortaya çıkarmıştır.

Elektronik bankacılık işlemleri incelendiğinde, işlem yapma yetkileriyle onay yetkilerinin tam olarak ayrılmamış olduğu, sahte kullanıcı bilgilerinin kullanıldığı ve birçok veri dizininin sistemden silindiği anlaşılmıştır. Ayrıca, bazı hesap mutabakatı sistemlerinin olmadığı, iptal edildiği veya şüpheli şahsın kontrolünde olduğu görülmüştür.

Leishman, *“KPMG, birkaç aylık inceleme süresince, zararın tazmin ve telifisinde ve mali polis incelemesinde müşterisine yardımcı olmuştur. Zimmete geçirilen paranın kayda değer bir bölümünün kurtarılması için müşterinin mali polis ve yasal temsilcisiyle görüşmelerinde destek verilmiştir.”* demiştir.

Hukuki yaptırımlar konusunda 21 yıllık deneyimi olan Mark Leishman, 2001 yılında KPMG’ye katılmıştır. Halen KPMG Avustralya’nın Brisbane’daki ofisinden KPMG Asya-Pasifik Suistimal İnceleme Hizmetleri Başkanlığı’nı yürüten Leishman, daha önce KPMG’nin Yeni Zelanda ve Kore Adli Bilişim Danışmanlık Hizmetleri Başkanı olarak görev yapıyordu.

Asya-Pasifik bölgesinde genelde karmaşık ve önemli incelemelere başkanlık eden Leishman, kıyı-ötesi operasyonları olan şirketlere inceleme ve suistimalleri önleme konularında ve ayrıca ülke yönetimlerine danışmanlık hizmeti vermektedir.

Mark Leishman:

+61 7 3233 9683

mleishman@kpmg.com.au

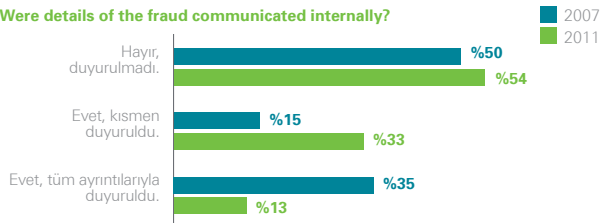
Farkındalığı Arttırmak

Şirket yönetimleri, suistimal vakası ve verilen cezalar hakkında açık sözlülükle bilgi vermek istiyorlar mı?



2011 yılı analizinin sonuçlarına göre, kurum içinde duyurulan suistimal vakalarının payı biraz azalmıştır (2007’de yüzde 50’den, 2011’de yüzde 46’ya). Tüm detaylarıyla açıklanan vakaların oranı ise 2007’de yüzde 35 iken, 2011’de yüzde 13’e düşmüştür. Olayların en çok gizlendiği bölgeler, Hindistan (Vakaların yüzde 88’i açıklanmamıştır.) ve Doğu Avrupa’dır (%72). En şeffaf ülkeler ise, 2011’de olayların toplamda yüzde 64’ünün duyurulduğu Güney Afrika, Avustralya ve Yeni Zelanda’dır.

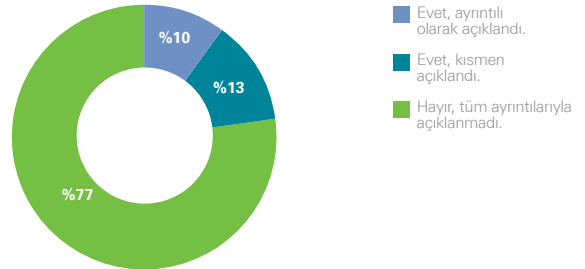
Were details of the fraud communicated internally?



Bu bulgular, işletmelerin bu vakalardan ibret alacak dersler çıkarmaya veya suistimale hiç tolerans gösterilmeyen bir kurum kültürünü yerleştirmeye çalışmadıklarına işaret etmektedir. Suistimale geçit vermeyen bir kurum kültürünün yerleşik olduğunu kanıtlamak ve suistimal eylemlerinin tekrarlanmasını önlemek için, kurum içinde (ve uygun olduğu hallerde dışında) olayın duyurulması gereklidir.

İlgili mevzuat uyarınca kamuya açıklama yükümlülüğünün olmadığı hallerde veya zarar tutarının cari yıl veya geçmiş yıllardaki mali tabloları etkilememesi halinde, genelde suistimal vakalarının kamuya açıklanmasından kaçınılmaktadır. 2011 yılı bulgularına göre, suistimal incelemelerinin yüzde 77’si kamuya açıklanmamıştır.

Suistimal vakası tüm ayrıntılarıyla kamuya açıklandı mı?





Oysa bir suistimal vakası hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi halinde, potansiyel suçlulara işletmede suistimallere hiç tolerans gösterilmediği yönünde net bir mesaj verilmiş olacak ve incelemenin başarıyla yürütülmesi durumunda, zararları tazmin ve telafi imkânı artacaktır. Öte yandan, kurumsal itibarın zedelenmesi ihtimalinin zarar tutarından daha önemli olduğu düşünülüyorsa, adli makamlara başvurmak yerine, iç soruşturma açılması tercih edilebilir.

Suçlular hakkında yapılan işlemler:*

- Disiplin Kovuşturması - Vakaların yüzde 40'ında. (Amerika'dakilerin yüzde 54'ünde, Asya-Pasifik'tekilerin yüzde 23'ünde).
- Hukuki Yaptırım (İdari ve Adli Soruşturma, Mali Polis İncelemesi) - Vakaların yüzde 45'inde (%40 ile en az EMA: Avrupa, Ortadoğu, Afrika bölgesinde).
- Suçlunun Zararı Tazmin Etmesi - Vakaların yüzde 23'ünde.
- İstifa / Gönüllü Emeklilik - Vakaların yüzde 17'sinde (Asya-Pasifik'tekilerin yüzde 25'inde).
- Mahkeme Dışı Uzlaşma - Vakaların yüzde 6'sında.
- Hiçbir işlem yapılmayan - Vakaların yüzde 3'ü (biri hariç tümü EMA bölgesinde).

Bölgelere göre suçlular hakkında yapılan işlemler:

Kuzey Amerika

Vakaların yüzde 63'ünde hukuki yaptırım yoluna başvurulmuş, yüzde 66'sında disiplin kovuşturması açılmış ve yüzde 37'sinde zararın suçludan tazmin yoluna gidilmiştir. Bu bulgular, Kuzey Amerika'da yargı ve hukuk sisteminin çok güçlü olduğunu göstermektedir.

Güney Amerika

Güney Amerika'da hukuki yaptırım yoluna başvuru veya disiplin kovuşturması açılan vakaların payları Kuzey Amerika'dakilerin neredeyse yarısıdır (Her biri %36).

Asya

Vakaların yüzde 40'ında hukuki yaptırım yoluna başvurulmuştur. İstifa / gönüllü emeklilikle sonuçlanan vakaların payı en yüksek bu bölgededir (%28).

Afrika

Vakaların yüzde 65'inde hukuki yaptırım (adli ve idari soruşturma, mali polis incelemesi) yoluna başvurulmuş, yüzde 51'inde de disiplin kovuşturması açılmıştır.

Doğu Avrupa

Doğu Avrupa'da en yaygın işlem disiplin kovuşturması açılmasıdır (%33). Vakaların yüzde 24'ü ise istifa / gönüllü emeklilikle sonuçlanmıştır. Öte yandan, vakaların ancak yüzde 17'sinde hukuki yaptırım yoluna başvurulmuş ve yüzde 2'sinde zararın suçludan tazmin yoluna gidilmiştir. Bu bulgular, bölgenin kendine has yasal, idari ve kültürel özelliklerini yansıtmaktadır.

Hindistan

Vakaların yüzde 25'inde hukuki yaptırım yoluna başvurulmuş, yine 25'inde disiplin kovuşturması açılmış ve yüzde 19'u istifa / gönüllü emeklilikle sonuçlanmıştır.

Ortadoğu

Vakaların yüzde 57'sinde hukuki yaptırım yoluna başvurulmuş, yüzde 29'unda disiplin kovuşturması açılmış ve yüzde 43'ünde zararın suçludan tazmin yoluna gidilmiştir. Bu bölgede, analiz kapsamındaki vakaların hiçbirisi istifa / gönüllü emeklilikle sonuçlanmamıştır.

Batı Avrupa

Vakaların yüzde 42'sinde hukuki yaptırım yoluna başvurulmuş, yüzde 41'inde disiplin kovuşturması açılmış, yüzde 26'sında zararın suçludan tazmin yoluna gidilmiş ve yüzde 13'ü istifa / gönüllü emeklilikle sonuçlanmıştır.

* Birçok vakada birden fazla işlem yapıldığı için, oranların toplamı %100'ü aşmaktadır.

“Çok iyi düzenlenmiş olan bir piyasada ve sıkı denetim uygulanan bir işletmede bile çok büyük suistimal eylemleri yıllarca ortaya çıkmadan sürdürülebilmektedir.”

Déan Friedman

Görüş Güney Afrika

Bölgenizdeki bulguları, global araştırma sonuçlarıyla karşılaştırabilir misiniz?

Güney Afrika'daki bulguların global bulguları yansıttığını belirten KPMG Forensic Ortağı Déan Friedman, şöyle devam etmiştir: *“Ancak bu ülkeye özgü bazı farklı suçların da işlendiğini görüyoruz. ‘Mali soygun’ olarak nitelendirebileceğimiz eylemler giderek artmakta ve yatırımcıların güveni erozyona uğramaktadır.” ‘Mali soygunlar’ esas itibarıyla üç şekilde yapılmaktadır:*

Şirketi dolandırmak

Yönetim Kurulu üyeleri ve yetkili kişilerin isimleri ve diğer bilgileri dâhil olmak üzere, şirket bilgileri değiştirilmekte ve bu şekilde, örneğin şirket adına banka kredisi alınabilmektedir. Friedman'ın ifadesiyle: *“Daha sonra suçlular değersiz bir borç hesabını kullanarak parayı kendi hesaplarına transfer etmektedirler. Bu şekilde ödenmemiş borçlar birikebilmekte; banka, tahsili şüpheli bir kredi yüküyle karşı karşıya kalmakta, şirket borçlanmakta ve işletme sermayesi bulamaz hale gelebilmektedir.”*

Şirket varlıklarını tümüyle ‘gasp etmek’

Suçlular şirketin varlıklarını ve/veya gelir yaratma araçlarını madden veya tümüyle ‘gasp’ edebilmektedirler. Ender olarak teşebbüs edilen, ancak büyük meblağlarda zararlara yol açan bu tip suçların işlenmesi durumunda, kredi tahsis edenlerin ve hissedarların zararlarını tazmin ve telafi etmeye pek imkân kalmamaktadır.

Kamu kurumlarınca tahsis edilen izin ve ruhsatları farklı amaçlarla kullanmak

Güney Afrika'daki ilgili kamu kuruluşları, özellikle doğal kaynaklar olmak üzere bazı endüstrilerdeki kimi faaliyetlerin yürütülmesi için işletmelere faaliyet izni vermektedir. Bu işletmelere, ekonomik getiri elde edene kadar yıllarca sermaye yatırılması söz konusu olabilmektedir; ancak teminatlar risk altındadır. Hileli başvuru yapıldığına, kurum yetkilileriyle gizli işbirliği yapıldığına ve tahsis edilen izin ve ruhsatların başka amaçlarla kullanıldığına dair iddialar artarak, su yüzüne çıkmaktadır.

En çarpıcı suistimal incelemesi

Güney Afrika şirketlerinde bugüne kadar görülen en büyük suistimal vakasının incelenmesi için KPMG Forensic

görevlendirilmiştir. Olay, aynı Yönetim Kurulu üyelerinin ve şirket yetkililerinin kontrolünde olan iki madencilik şirketiyle ilgilidir. Bazı Yönetim Kurulu üyeleri iki şirketin de büyük hissedarlarıdır.

Şirketlerden birinin finansman sıkıntısı yaşaması üzerine, diğer şirketin varlıkları teminat gösterilerek kredi alınmış ve ödünçteki hisse senetleri – fiyat düşünce ödeme yaparız düşüncesiyle - satışa çıkarılmıştır (short-sale). Ancak, borsada hisse fiyatları yükselince, finansman sorunu daha çok büyümüştür. Zaman içinde, artan finansman ihtiyacını karşılamak için diğer şirketin tüm varlıkları tasfiye edilmiş ve bazı Yönetim Kurulu üyeleri de bu tasfiyeden paylarını almışlardır.

Bu işlemler sonucunda üçüncü taraflara, Yönetim Kurulu üyelerine ve şirket yetkililerine yöneltilen hak ve alacak iddialarının takip edildiği, 5 yıl süren bir inceleme sürecine girilmiştir. Bu süreçte muhasebe kayıtları, cezai yaptırım gerektiren fiiller ve tahrifatlar incelenmiştir. İnceleme sırasında, tasfiye edilen aktiflerin mali tablolarda görülmemesi ve tasfiye edildiklerinin gizlenmesi için çok sofistike yöntemler kullanıldığı açığa çıkmıştır. Borsanın talepleri ve denetim biriminin kendi prosedürleri olması, olayın zaman içinde kamuya açıklandığını göstermektedir. Ancak, bu dönem zarfında, varlıkların çok büyük bir bölümü geri kazanılamaz bir şekilde kaybedilmiştir.

“Çok iyi düzenlenmiş olan bir piyasada ve sıkı denetim uygulanan bir işletmede bile çok büyük suistimal eylemleri yıllarca ortaya çıkmadan sürdürülebilmektedir.” diyen Déan Friedman, sözlerini şöyle sürdürmüştür: “Hisse ve çıkar sahipleri finansman taahhüdünde bulunmadan önce ayrıntılı incelemeler yapar veya yaptırırlarsa, büyük meblağlarda zarara uğrama riskinden kaçınabilirler. Bu incelemelerde, proaktif bir yaklaşımla, ileride zarara yol açabilecek işlem, uygulama ve kişisel bağlantılara ilişkin kanıtlar toplanmalıdır. Elbette, aynı zamanda yetersiz ve hatalı uygulamaları düzeltme hedefiyle de inceleme yapılmalıdır.”

KPMG Güney Afrika'da Suistimal İnceleme, Kurumsal İstihbarat ve Varlık Koruma birimlerinden sorumlu olan Déan Friedman'ın çeşitli ülke ve sektörlerde deneyimi bulunmaktadır. Friedman, daha önce Güney Afrika'daki bölgesel ve yüksek mahkemelerde suistimal ve diğer ticari ceza davalarında savcılık görevi üstlenmiştir.

Déan Friedman:

+27 (11) 647 8033

dean.friedman@kpmg.co.za

Suistimal Vakaları Artıyor, Önlemler Zayıflıyor...

Bu analiz, bütçelerin daraldığı günümüz koşullarında, mali tablolarda tahrifat ve diğer suistimal eylemlerinin işletmelerde hâlâ önemli sorunlar olduklarını göstermektedir. Öte yandan, alınan önlemler giderek azalmakta ve etkisini yitirmektedir.



Özetle, görevlerini suistimal edenlerin genel özelliklerinin çok fazla değişmediğini söyleyebiliriz. Birçok suistimal vakasına orta yaşta, orta veya üst düzey yönetici pozisyonundaki erkeklerin adlarının karıştığı; yalnızca suçluların kıdem sürelerinin biraz uzadığı görülmektedir. Uyarı işaretlerinin ve iç kontrollerdeki açıkların üzerine gidilmemesi ve gerekli önlemlerin alınmaması durumunda, suistimal riskleri de artmaktadır. Bu yıl yürütülen analizin bir diğer bulgusu da, daha çok şirketin – muhtemelen ekonomik krizin etkisiyle - zararlarını tazmin ve telafi yönüne gitmesidir.

İnsanların üzerindeki ekonomik baskıların artması, alarm işaretlerine yeterince dikkat edilmemesi ve bir suistimal vakasının daha uzun bir sürede açığa çıkması nedeniyle, önümüzdeki 2–3 yıl boyunca teşhis edilecek vakaların çok daha fazla olacağını öngörebiliriz.

Yapılması gereken, suistimal suçlusunun kuşandığı zırhın içini görebilmek, kurumsal altyapıdaki eksikleri tamamlamak, suistimalleri teşhis ve önleme yöntemlerini geliştirmek ve uyarı işaretlerini daha sık ve daha dikkatle takip ederek, gerekli önlemleri hızla almaktır.

Takip Edilmesi Gereken Uyarı İşaretleri

Analize göre, görevini suistimal edenler genellikle uzun bir süredir aynı işyerinde, üst düzey bir pozisyonda görev yapan ve güvenilir oldukları düşünülen kişilerdir. Ancak işletmelerde en çok hangi alanlar ve durumlar suistimal riskine açıktır? Çalışanların hangi özelliklerine ve davranış biçimlerine dikkat edilmelidir?

Dikkat edilmesi gereken uyarı işaretleri aşağıdaki gibidir:

İşletmede aşağıdaki durumlar geçerli mi?	Evet	Hayır		Evet	Hayır
Şirket yönetimiyle iç / dış denetçi arasındaki ilişkilerde sorun yaşanmaktadır ve belki de karşılıklı güven zedelenmiştir.			Bankacılık hizmetleri esas itibarıyla tek bir banka yerine, birçok banka/finansal kurumdaki alınılmaktadır. (Gerçek mali durumu gizlemek için tercih edilebilir).		
Bir departmanda / iş dalında yürütülen faaliyetler ve mali sonuçlar aşırı derecede gizli tutulmaktadır; soru sorulduğu zaman, cevap ve destekleyici bilgiler genelde geciktirilerek verilmekte veya hiç verilmemektedir.			Bir departman veya iş dalı karmaşık ve olağanüstü kârlı olarak algılanmaktadır; dolayısı ile yönetimin ve denetim birimlerinin dikkatleri başka yöne çekilmektedir.		
Bir departmandaki / iş dalındaki bazı uygulamalar şüphe uyandırmaktadır ve hatta yasa dışı veya etik kurallara aykırı olma ihtimali vardır.			Muhasebeleştirme ve mali yorumlarda yönetim sürekli olarak sınırları zorlamaktadır.		
Analistlerin yüksek beklentilerini karşılamak için personele aşırı baskı uygulanmaktadır.			Bir departmanda sirkülasyon hızı çok yüksektir. (Moralin düşük olduğu ve gözetimin istikrarlı olmadığı işletmelerde personel suistimale daha yatkın olabilmektedir.)		
Sektörde diğer işletmelerin ayakta kalmak için mücadele etmelerine ve satış ve/veya kârlarının düşmesine rağmen, söz konusu işletmede başarılı sonuçlar elde edilmektedir.			Karmaşık ve alışılmadık dışında ödeme şekilleri uygulanmakta ve bazı tedarikçi ve müşteri sözleşmeleri üstü kapalı maddeler içermektedir.		
Kârlılıktaki artış nakit akışına yansımamaktadır.			Genel Merkez'den uzakta ve iyi kontrol edilemeyen bir işletme / tesis bulunmaktadır.		
Üst düzey yöneticiler hedefleri tutturdıkları oranda yüksek meblağlarda prim almaktadırlar.					

Görüldüğü üzere, tipik bir suistimalciyi tarif eden bazı ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Diğer bazı davranış biçimlerine personelin farkındalığının artması, suistimal olaylarının daha erken teşhis edilmesini sağlayabilecektir. Potansiyel bir suistimalcinin aşağıda sıralanan ve uyarı işareti veren davranış biçimlerine dikkat edilmelidir:

Aşağıdaki davranış biçimlerini sergileyen birisiyle birlikte çalışılıyor mu?	Evet	Hayır		Evet	Hayır
Terfi arayışında değildir veya reddetmektedir ve mantıklı bir açıklaması yoktur.			Zorlandığı zaman, döneke, aşırı duygusal, küstah, agresif veya korkutucu olabilmektedir.		
Çok ender tatile çıkmaktadır.			Bütçesinin çok üzerinde harcama yaptığından şüphelenilmektedir.		
Kendi isteğiyle veya talep üzerine bilgi vermemekte / rapor hazırlamamakta ve hazırlamayı kabul etmemektedir.			İşe yeni giren birinin performans veya bilgi / beceri düzeyi özgeçmişinde yazan deneyimleriyle uyumlu değildir.		
Güvenilir değildir; hata yapmaya yatkındır ve her an başarısız bir performans sergileyebilir.			İşin kolayına kaçmakta, kestirme yollara başvurmakta ve kuralları çiğnemektedir.		
Hataların sorumluluğunu ve suçu başkasının üzerine atma eğilimindedir.			İşyerinde mutsuz görünmektedir ve motivasyonu zayıftır.		
Çevresinde "onu çok takdir eden" veya sorgulamayan kişiler vardır.			Kurumsal ilkelere aykırı olan veya aşırı denebilecek ikramları kabul etmektedir.		
Kötü huyları / bağımlılıkları / kötü alışkanlıkları olduğuna dair söylentiler ve işaretler vardır.			Stresli ve baskı altındaymış gibi görünmektedir.		
İş arkadaşlarının gözünü korkutmakta ve onları sindirmeye çalışmaktadır.			Bireysel prim ve ödülleri manipüle etme imkânı vardır.		
Satıcı firmalar / tedarikçiler sadece bu kişiyle temas etmektedirler.			Kendi çıkarını gözetmekte ve kendi konularıyla ilgilenmektedir.		
Gelirine göre lüks bir yaşam sürmektedir.			Kendisine bağlı bazı elemanları gereğinden fazla kontrol etmekte, diğerleriyle mesafeli durmaktadır.		

Yolsuzluk ve suistimal risklerinin başarıyla yönetilmesi için sunulan hizmetler

KPMG, suistimal vakalarının incelendiği bu raporu hazırlamanın yanı sıra, özel ve kamu sektöründe yer alan kurum ve işletmelere adli bilişim alanında çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bu bağlamda, etkin suistimalle mücadele programlarının hazırlanması, suistimal önleme, teşhis ve tepki stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması konularında danışmanlık hizmeti sunulmaktadır.



KPMG'nin aşağıdaki 3 yayınında işletmelerin suistimal riskini nasıl yönetmeleri gerektiği ele alınmaktadır:

MANAGING THE RISK OF FRAUD AND MISCONDUCT: MEETING THE CHALLENGES OF A GLOBAL, REGULATED, AND DIGITAL ENVIRONMENT (McGraw-Hill yayını) (Yolsuzluk ve Görevi Suistimal Riskinin Yönetimi: Global, Düzenlenmiş ve Dijital Bir Ortamda Çözümler). Çok sayıda adli bilişim ortağı ve uzmanının katkılarıyla, KPMG ortaklarından **Richard H. Girenti** ve **Timothy P. Hedley**'in birlikte kaleme aldıkları bu kitap, işletmelerin kârlarını ve kurumsal itibarlarını tehlikeye atabilecek yolsuzluk ve suistimal risklerinin yönetimine yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. McGraw-Hill tarafından 2011 yılının Mart ayında yayınlanan bu kitap, bir rehber niteliği taşımaktadır. Örneğin, birçok ülkede yolsuzlukla mücadele yasalarının sert önlemlerle uygulandığı günümüz koşullarında, yabancı bir şirket satın almak isteyen bir iş lideri kendi şirketini tehlikeye atmamak için neler yapması gerektiği konusunda bu kitaptan yararlanabilecektir. Öte yandan, bu kitap kurum çapında yolsuzlukla mücadele programı uygulamak isteyen iş liderleri için de yararlı olabilecektir.

Kitapta, 10 yıl önce yaşanan mali tablo tahrifat skandallarından, daha güncel Madoff ve Stanford Ponzi oyunlarına veya hedge fonların içeriden bilgi sızdırma soruşturmalarına kadar birçok konuda ibret alınacak dersler ve uygulanması gereken stratejiler hakkında bilgi verilmektedir. İş liderleri, ekonomik ve yasal ortamdaki hızlı değişime uyum sağlamaya çalışırken, başarıyı tehlikeye atabilecek yolsuzluk ve suistimal riskleri de göz ardı edilmemelidir.

FRAUD RISK MANAGEMENT: DEVELOPING A STRATEGY FOR PREVENTION, DETECTION, AND RESPONSE (Yolsuzluk Riskinin Yönetimi: Yolsuzluğu Önleme, Teşhis ve Tepki Stratejisinin Geliştirilmesi)

Bu raporda suistimal riski yönetiminin ana öğelerine, çeşitli ülkelerde uygulanan yasalara ve işletmelerin genelde etkili olduğunu düşündükleri bazı uygulamalara yer verilmektedir.

Bu raporda yer alan bilgiler, yurt içinde ve yurt dışında risklerin yönetiminde ve riskleri azaltmak için yapılan kontrollerin ne ölçüde etkili olduklarını değerlendirmede işletmelere yardımcı olabilecektir.

Rapor için:

CROSS-BORDER INVESTIGATIONS: EFFECTIVELY MEETING THE CHALLENGE (Uluslararası Suistimal İncelemeleri: Etkin Çözümler)

Bu raporda, KPMG International'ın araştırma firması Penn, Schoen ve Berland Associates Inc. ile birlikte yürüttüğü bir anketin bulguları yer almaktadır.

Çeşitli sektörlerdeki çok uluslu şirketlerin uluslararası incelemelerle ilgili önemli sorunları belirtilmekte ve bazı üst düzey yöneticilerin görüşleri özetlenmektedir. Ayrıca, bu sorunlara bazı çözüm önerilerine de değinilmektedir.

KPMG, işletmelerin gerek kurum içinde, gerekse üçüncü taraflarca yürütülen uluslararası incelemeler için ayırdıkları fonlardan en yüksek değeri nasıl sağlayabileceklerini belirlemek amacıyla, daha önce yayınlamış olduğu bir raporda yer alan görüş ve uygulamalardan yararlanmaktadır.

Rapor için:

<http://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Cross-Border%20Investigations.pdf>

KPMG'nin bazı ülkelerdeki forensic liderlerinin iletişim bilgileri bu raporun son sayfasında sunulmuştur. KPMG liderleri işletmelerin suistimale mücadele amaçlı uygulamalarında yol gösterici olabileceklerdir.



İletişim

İdil Gürdil

KPMG Türkiye Risk Yönetimi ve Uyum
Hizmetleri - Şirket Ortağı

T: +90 212 317 74 00

E: igurdil@kpmg.com

Richard Girgenti

Amerika Adli Bilişim Hizmetleri Lideri

T: +1 212 872 6953

E: rgirgenti@kpmg.com

Phillip D. Ostwalt

Amerika Suistimal İnceleme Ağı Lideri

T: +1 404 222 3327

E: postwalt@kpmg.com

Ian Colebourne

EMA Adli Bilişim Hizmetleri Lideri

T: +7 495 937 2524 ext:12203

E: iancolebourne@kpmg.ru

Richard Powell

EMA Suistimal İnceleme Ağı Lideri

T: +44 161 246 4044

E: richardfa.powell@kpmg.co.uk

Grant Jamieson

AsPac Adli Bilişim Hizmetleri Lideri

T: +85 22 140 2804

E: grant.jamieson@kpmg.com

Mark Leishman

AsPac Suistimal İnceleme Ağı Lideri

T: +61 7 3233 9683

E: mleishman@kpmg.com.au

Teőekkür

Bu rapora katkıda bulunanlar:

Dana G McFerran, Will Hanley III, Jackie Gillson, James D McAuley, John Ederer, Owen Hawkes, Gerrie Lenting, Barbara Legg, David Watterson, Kerstin Drossard, Jane Honeyford and Paul Milman.

**Analizlere katkıda bulunan herkese ayrıca
teőekkürlerimizi sunarız.**