Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış 2020

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

İçindekiler

04 **Giriş**

08 **Bölüm 1:**
Anketimizin temel göstergeleri

10 **Bölüm 2:**
Etkili bir ÜTRY programı için genel çerçeve

12 **Bölüm 3:**
ÜTRY programının olgunluğa ulaşma süreci

20 **Sonuç**

22 **Araştırma hakkında**

Giriş

Kuruluşlar, müşterilerine ürün ve hizmet sunmak için üçüncü taraf tedarikçilere giderek daha fazla bağımlı hale geliyor. Ayrıca üçüncü tarafların başarısızlıklarının, itibarlarını hızla zedeleyebileceğini ve önemli maliyet sonuçlarına yol açabileceğini görüyorlar. Bu sebeple, üçüncü tarafların seçimi, onaylanması ve yönetimi için tüm şirketlerin net bir stratejiye ihtiyaç duydukları son derece açıktır. Kuruluşlarda risk izleme veya satın alma gibi birçok departmanda sayısız üçüncü taraf bulunduğu için, bu stratejiyi geliştirmek ve uygulamak son derece zorlu olmaya devam ediyor.

Basit bir ifadeyle, Üçüncü Taraf Risk Yönetimi ("ÜTRY"), bir kuruluşun üçüncü taraf ürün ve hizmetlerinden kaynaklanan risklerini değerlendirmek ve yönetmek için kullandığı bir programdır. Örneğin, bir kuruluşun verilerinin üçüncü tarafın tesislerinde depolandığı bir sözleşmeyle ilgili olarak, bu kuruluşun veri güvenliği riskini değerlendirmesi gerekir. Düzgün işleyen bir ÜTRY programı, kuruluşun Bilgi Güvenliği Yöneticisi'ni - veri güvenliği riskinin yöneticisi olarak - sözleşme yapılmadan önce satın alma sürecine dahil edecektir. Bunu yaparken şu konular belirlenebilir:

— Üçüncü tarafın, kuruluşun verilerine nasıl erişeceği, depolayacağı veya ileteceği

— Kuruluşun beklentilerini karşılayan veya geliştirilmesi gereken bir kontrol ortamına sahip olup olmadığı

— Özel şartların sözleşmede müzakere edilmesi gerekliliği

Ek olarak, üçüncü taraf hizmet sağlayıcısının bir mali suç veya yaptırım ihlali riski oluşturup oluşturmadığını tespit edebilecek olan Uyum Departmanı sürece dahil edilebilir.

Sözleşme imzalandıktan sonra, kuruluşun ÜTRY programı, ilişki yönetiminin devamlılığına, üçüncü tarafın performansına ve üçüncü tarafın kontrol ortamı beklentileriyle uyumluluğunun sürekli olarak kontrol edilmesine odaklanmalıdır.

Bu tür faaliyetlere verilen önemi göz önünde bulundurarak, işletmeler ÜTRY programlarının doğru yönetişim yapısına, rollere ve hizmet sunum modeline sahip olduğundan nasıl emin olabilirler? Kuruluşlar, üçüncü taraflar nezdindeki riski etkin bir şekilde yönetme ihtiyacını nasıl dengeleyebilir, aynı zamanda ilişki sahiplerinin ve işletme içindeki diğer paydaşların üçüncü tarafları zamanında tanıma ve araştırma ihtiyaçlarını nasıl karşılanabilir?

Ayrıca, TPRM programı, optimize edilmiş bir yaklaşımla kritik kontrollerin etkinliğini sürekli olarak değerlendirmek için inovasyondan ve yeni teknolojilerden en iyi şekilde nasıl yararlanabilir?

KPMG, 14 ülke ve dünya çapında birçok makro endüstriden 1.100 üst düzey ÜTRY yöneticisiyle bir anket gerçekleştirdi. Anket sonucunda oluşturulan bu raporda, ÜTRY ilkelerinin sektörler ve coğrafyalar arasında yaygın olduğunu kabul ederek temel bulgularımızı ortaya koyduk. Kuruluşları ÜTRY program optimizasyonu arayışlarında desteklemek için kapsamlı müşteri deneyimi aracılığıyla geliştirdiğimiz ÜTRY çerçevemizin ve metodolojimizin temel unsurlarını da bu vasıtayla sizlere tanıtıyoruz.

İşletmeler, küresel olayların ve ekonomik belirsizliğin neden olduğu aksamalardan sonra yeni çalışma koşullarına uyum sağladıkça, çoğu üçüncü tarafın risk profilini ve kendi dayanıklılıklarını yeniden değerlendirecektir. Bu nedenledir ki işletmeler tarafından sağlam ve sürdürülebilir bir ÜTRY programına duyulan ihtiyaç her zamankinden daha önemli olacaktır.

Üçüncü tarafların tanımlanması

Bulgularımızı ayrıntılı olarak sunmadan önce, bu raporda kullanılan belirli terimlerle ne demek istediğimizi belirtmek isteriz. İlk olarak, üçüncü tarafları nasıl tanımlarız?

Anketimize katılan işletmelerin yalnızca %41'i "üçüncü taraflar" tanımında mutabık kaldılar.

KPMG olarak, üçüncü taraf tanımımıza şunları dahil ediyoruz: bayiler, tedarikçiler, hizmet sağlayıcılar, acenteler, distribütörler, aracılar, ortak girişimler. Dahili üçüncü taraflar arasında, aynı grup içindeki bağlı şirketleri, paylaşılan hizmetleri ve ana şirketleri/kuruluşları da ekliyoruz. Müşterileri üçüncü taraf tanımımıza dahil etmiyoruz, çünkü işletmelerin çoğu müşterileri ile iş ilişkisine girmeden önce inceleme yapmıyor veya üçüncü taraf risk programı dahilinde araştırmıyor. Buna karşın finans kuruluşlarıysa, müşterileri ile ayrı bir kabul süreci olan "Know Your Customer" (KYC) süreciyle çalışıyor.

ÜTRY program kapsamındaki riskler

İkinci olarak, üçüncü taraf risklerinden bahsettiğimizde, hangi spesifik risklerden bahsedilmektedir? Şekil 1'de, tüm işletmelerin maruz kaldığı ana risk kategorilerinin yanı sıra bu kategorilere giren bazı bireysel tehditlerin ana hatlarını veriyoruz.

Sağlanan üçüncü taraf ürün veya hizmetinin niteliğine bağlı olarak, bu risklerin her biri üçüncü taraf ilişkilerinde mevcut olabilir.

ÜTRY programları, hizmet veya ürün düzeyinde her bir risk türünün tanımlanması ve değerlendirilmesi için rolleri ve sorumlulukları netleştirmelidir. Böylece kuruluş içindeki risk uzmanları, üçüncü tarafın risklerini iş beklentileri doğrultusunda yönetip yönetemeyeceğini belirler.

Üçüncü tarafın kontrol ortamı veya şirketlerin kontrolleri yoluyla riskler belirlenmediğinde ve riskin oluşma ihtimali azaltılmadığında, ciddi cezaların yanı sıra itibar riskine maruz kalan birçok şirket örneği vardır.

ÜTRY programları için bir numaralı başarı faktörü, en riskli üçüncü taraf hizmetlerine odaklanmaktır.

Anketimiz sonucunda, şirketler için kritik olarak kabul edilen risk alanları ile ÜTRY programlarında önceliklendirilen riskler arasında çeşitli farklılıklar olduğunu görüyoruz.

Şekil 1. Bir TPRM programının kapsaması gereken potansiyel riskler

Düzenleyici/ uyum riski	— Düzenleyici ihtiyacı — Hırsızlık/suç/anlaşmazlık	— Dolandırıcılık, rüşvet ve yolsuzluk/yaptırımlar — İç prosedürlere ve standartlara uygunluk
Strtejik risk	— Hizmet sunum riski — Genişleme/yayılma riski — Birleşme ve devralmalar	— Dış kaynak kullanma stratejilerindeki uyumluluk — Fikri mülkiyet haklarına ilişkin riksler
Tedarikçi riski	— Tüm risk alanlarında uygulanabilir	
Konsantrasyon riski	— Kritik hizmetlerde tedarikçi konsantrasyonu — Sektör konsantrasyonu (taşeron dahil) — Kritik becerilerin konsantrasyonu (yani teknik destek)	— Coğrafi konsantrasyon — Zıt konsantrasyon
Teknoloji/ siber risk	— Bilgi güvenliği — Siber güvenlik — Veri gizliliği/veri koruma	
Ülke riski	— Jeopolitik risk — İklim sürdürülebilirliği	
Finansal görünürlük	— Üçüncü bir tarafa borç vermekten kaynaklanan finansal risk — Likidite riski	
Operasyonel/ tedarik zinciri riski	— İş devamlılığı — Felaket kurtarma — Fiziksel güvenlik — Operasyonel dayanıklılık	— Performans yönetimi — Model riski — İnsan kaynakları riskleri (risk yönetimi, vb.)
Reptasyon riski	— Olumsuz haberler — Davalar (geçmiş ve bekleyen) — Üçüncü tarafın markası	— Üçüncü tarafın temel ilkeleri/sahipleri — İşyeri güvenliği
Hukuki risk	— Hukukun yargı yetkisi — Sözleşmenin hüküm ve koşulları	

Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

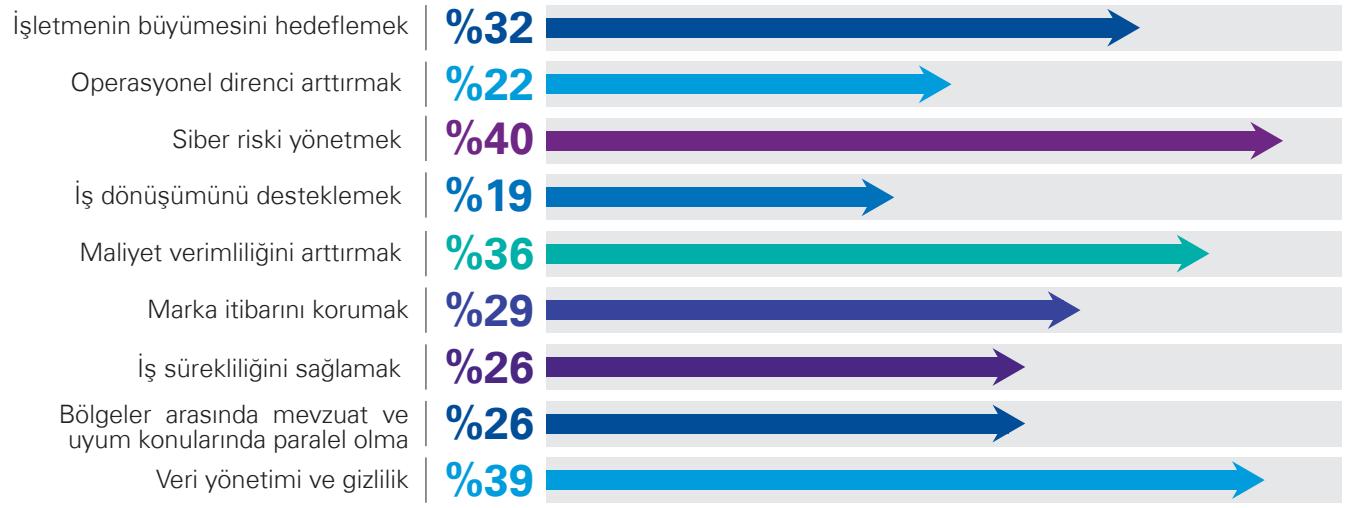
Anketimize göre veri yönetimi ve gizlilik - siber riskle birlikte - sektörler ve coğrafyalar arasında üçüncü taraf faaliyetlerinin en önemli itici gücü olarak öne çıkıyor (bkz. Şekil 2). Bununla birlikte, işletmelerin ÜTRY programları kapsamında maruz kaldıkları riskleri incelediğimizde katılımcıların sadece yüzde 54'ünün veri gizliliğine öncelik verdiğini görüyoruz. (bkz. şekil 3)

Bu konu hakkında Birleşik Krallık Ofisimizde Şirket Ortağı olarak görev yapan David Hicks'in belirttiği gibi, "ÜTRY programlarının, açıkça belirtilmiş bir risk çerçevesiyle desteklenen, iyi tanımlanmış ve düşünülmüş bir stratejisi olmalıdır. Bu şekilde, programlar yönetim kurullarına ve üst yönetimlere yapılacak raporlama ve yönetim eşiklerinin belirlenmesini sağlamaktadır. "

Bu verileri küresel olaylar ve ekonomik belirsizliğin getirdiği yeni gerçeklik bağlamında incelediğimizde, ÜTRY faaliyetinin itici gücü olarak operasyonel dayanıklılığın düşük bir yüzdede kalmasını (yüzde 22) ayrıca not ettik.

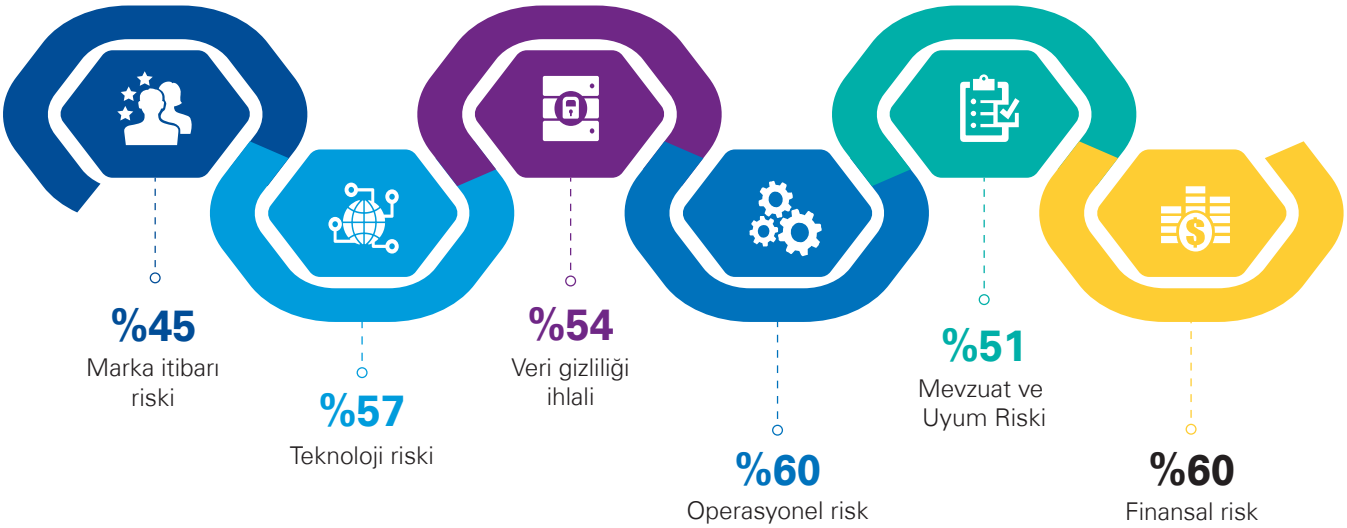
KPMG Avustralya Direktörü Gavin Rosettenstein'ın belirttiği gibi, "Müşterilerle yapılan son görüşmeler, ÜTRY ve Tedarik Zinciri ekiplerinin, müşterilere hizmet sunmada üçüncü tarafların oynadığı role büyük bir yatırım yaptığını ve bunun farkında olduğunu gösterdi. Operasyonel esnekliğin gelecek yıllarda ÜTRY programına yapılan yatırımını motive etmeye devam etmesini bekliyoruz."

Şekil 2. Bugün işletmenizde ÜTRY faaliyetini gerçekleştirmede en önemli itici güç nedir?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Şekil 3. ÜTRY faaliyetinizin kapsamında aşağıdaki risklerden hangileri ile karşı karşıyasınız?

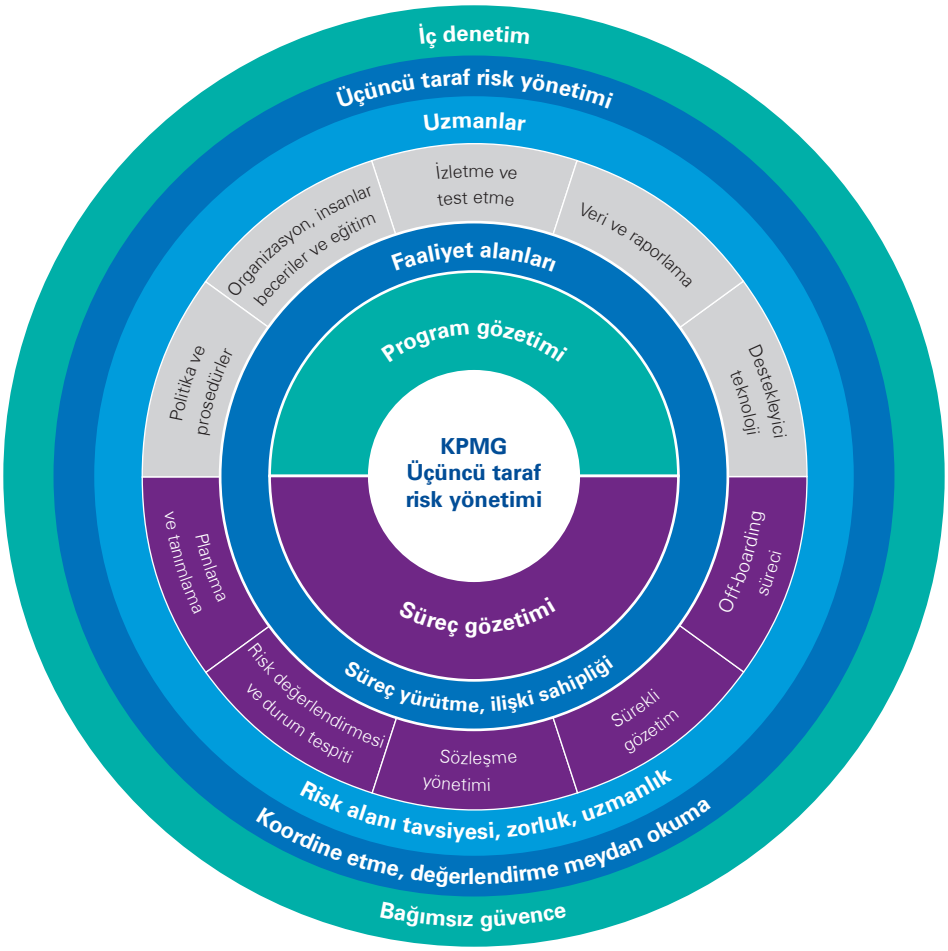


Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

ÜTRY programı ve süreci arasında ayrım yapmak

Her ne kadar "her kuruma uyan tek bir ÜTRY programı" olmasa da Şekil 4'te, ÜTRY programının temel alanlarını ve bu alanların ÜTRY program döngüsüne nasıl uygulanacağını görebilirsiniz:

Şekil 4. Bir ÜTRY programının temel alanları ve ÜTRY döngüsü



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Bir sonraki bölümde, anketteki temel göstergeleri tartışacağız. 2. Bölümde, etkili bir ÜTRY işletim modeli oluşturmak için önerilen genel çerçeveyi özetledik. Son olarak, 3. Bölümde ise olumlu bir değişim sağlamak ve ÜTRY programının belirli bir olgunluğa erişmesi için işletmelerin atması gereken adımları açıkladık.

Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış Raporumuzu yararlı bulacağınızı umuyoruz. Bu kapsamda bizimle her türlü sorunuz için iletişime geçebileceğinizi de belirtmek isteriz.

> "Üçüncü taraf risk yönetimi sürecinin yeterli etkinlikte olmaması nedeniyle işletmeler risk iştahlarının belirlenmesinde hatalar yapabilir ve bu nedenle yanlış veya fazla risk alıp operasyonlarını tehlikeye atabilirler."
>
> — **Sinan Çamlık,** Direktör, KPMG Türkiye

Bölüm 1:

Anketimizin temel gostergeleri

ÜTRY, işletmeler için stratejik bir öncelik olarak öne çıkıyor

Anketimize katılan her dört kişiden üçü (% 77) ÜTRY'in kuruluşları için stratejik bir öncelik olduğunu söylemektedir. Ek olarak, ankete katılan her on kişiden altısı, kuruluşlarının en ciddi itibar risklerinin üçüncü taraf hizmetlerinden kaynaklandığını belirtiyor. Bu bulgular, çoğu işletmenin ürün ve hizmetleri müşterilerine sunma konusunda üçüncü taraflara ne kadar bağımlı olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda, artan düzenleyici baskısı - özellikle gizlilik ihlalleri ve müşteri verilerinin kaybı veya Operasyonel Esneklik ile ilgili olarak - üçüncü taraf ilişkilerinin önemini bir nebze daha artırıyor. Bu doğrultuda, ankete katılan 10 kişiden altısı (yüzde 59), kuruluşlarının son zamanlarda ÜTRY ile ilgili yaptırımlara ve yasal düzenlemelere maruz kaldığını belirtmiştir. Küresel olaylar ve ekonomik belirsizlik, üçüncü tarafların ticari faaliyetler için ne kadar gerekli ve önemli olduğunun da altını çiziyor.

KPMG, bir pandemi veya küresel olay ve ekonomik belirsizlik sonrasında işletmelerin göz önünde bulundurması gereken dört aşama tanımlamıştır: Tepki, Dayanıklılık, İyileşme ve Yeni Gerçeklik. Özellikle ÜTRY ile ilgili olarak, bu aşamalardan ilk ikisi, müşteriler için hizmetlerin sürdürülmesini sağlamak adına uzaktan çalışma modellerine acil durum geçişi ve üçüncü taraf hizmet sunum modellerinin yeniden yapılandırılması ile ilgilidir. Son iki aşama ise işletmelerin, kontrol ortamlarının ofisten uzakta çalışanlar için yeniden tanımlandığı ve sonraki virüs dalgalarını önlemek için iş yerlerinde sosyal mesafenin gerekli olduğu Yeni Gerçeklikte nasıl çalışacaklarına yönelik hazırlıkları kapsar.

Krizin finansal etkileri yavaş yavaş ortaya çıktığı için üçüncü taraf ekosisteminin dayanıklılığı konusundaki genel belirsizlik ÜTRY programının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

ÜTRY yaklaşımlarında çeşitli farklılıklar bulunuyor

İşletmeler, dünya çapında çok çeşitli üçüncü taraflarla çalışır ve her üçüncü taraf, işletme adına bir risk alt kümesini kapsar. İşletmelerin, söz konusu üçüncü tarafla ilişki kurup kurmamaya karar vermeden önce, her bir üçüncü tarafın risklerini beklentiler doğrultusunda yönetme becerilerini anlamaları gerekir.

Ancak araştırmamız, birçok kuruluşun iş kolları ve bölgeler arasında tutarlı bir şekilde çoklu riskleri değerlendirmenin getirdiği karmaşıklığa hazırlıklı olmadığını gösteriyor. İlk iş ilişkisi tesisinde olduğu kadar sözleşme süresince de risk tanımlama ve değerlendirme konusuna verilen önem, işletmelerin üçüncü taraf portföylerinin risk profilini tanımlamaları açısından oldukça önemlidir.

Ankete yanıt verenlerin dörtte üçü (yüzde 74), firmalarında uygulanmakta olan ÜTRY yaklaşımlarının, kurum genelinde tutarlı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini kabul ediyor.

Risk temelli yaklaşım, ÜTRY programlarının olmazsa olmazıdır

Bugünün iş ortamında üçüncü taraf risklerini yönetmek, organizasyonel kaynaklar ve bütçedeki sınırlamalar nedeniyle kolay değildir. İşletmelerin yarısı, karşılaştıkları tüm üçüncü taraf risklerini yönetmek için şirket içinde yeterli kapasiteye sahip olmadıklarını belirtiyorlar.

Görüşümüze göre işletmeler, en yüksek riski oluşturan üçüncü taraf ürün ve hizmetlerini değerlendirmek ve izlemek için risk temelli bir yaklaşım benimseyerek hem verimliliği hem de etkinliği elde edebilir.

Veri ve teknoloji kullanımı, ÜTRY ekiplerinin performansını artırıyor

Katılımcılar, üçüncü taraf değerlendirme faaliyetlerinin hacminin sektörler ve bölgeler genelinde son yıllarda arttığını belirtti. Geçmişte ÜTRY programlarında, çok sayıda risk değerlendirmesini gerçekleştirmek için daha fazla personele ihtiyaç duyulurken. günümüzde işletmeler, yaklaşımlarını potansiyel olarak üç alanda güncelliyorlar:

— ÜTRY süreci kapsamında dahili iş akışı otomasyonunun artırılması

— Durum tespiti anketleri ve yanıtları için dış hizmet sağlayıcılardan yararlanma

— Geçmişe dönük risk değerlendirmelerinden, kontrollerin sürekli izlenmesi metodolojisine geçilmesi.

Ankete göre iş akışı otomasyonunu sağlamak veya üçüncü tarafların izlenmesini iyileştirmek için çeşitli teknolojileri kullanan işletmelerin yüzdesini dörtte bir olarak görüyoruz. Ancak teknoloji, katılımcıların kendilerine ek finansman sağlandığında yatırım yaptıkları en tercih edilen alan olarak öne çıkıyor (% 61). KPMG'nin Birleşik Krallık'taki Şirket Ortağı Jon Dowie, "ÜTRY programı kapsamında çalışmak heyecan verici bir dönem" diyor, "çünkü zaman içinde risk değerlendirmelerine yönelik yaklaşımımızın gelişmesi gerektiği konusunda sektör nihayet bir fikir birliğine vardı. Sektörlerdeki şirketler, anketler ve paylaşılan değerlendirmeler için ortak standartlar üzerinde işbirliği yapıyor, böylece ekipleri yerinde değerlendirmeler için seyahat etmek yerine üçüncü taraf risklerini iyileştirmeye odaklanabiliyor."

Programı sürdürülebilir bir şekilde ölçeklendirmenin tam zamanı

İşletmeler, üçüncü tarafların yeterli performans göstermediği zaman maruz kalınabilecek olası hizmet kesintisi riskini daha iyi anlamak için ÜTRY programlarını olgunlaştırmaya çabalıyorlar. Dahası, işletmeler, risk tanımlama, değerlendirme ve yönetimi süreçlerini, ana tedarikçileri de kapsayacak şekilde genişletiyor. Bu raporun bir sonraki bölümünde belirttiğimiz üzere, birçok işletmenin yönetişim, süreç, altyapı ve veri yönetimi dahil olmak üzere tüm işletim modellerinde iyileştirme için gereklilik bulunuyor. Bunu dikkate aldığımızda analizimiz, işletmelerin ÜTRY programlarını geliştirmek için atmaları gereken adımları belirlememizde son derece yardımcı oldu. Raporun 3. bölümünde özetlediğimiz bu adımlar, ekiplerin programlarını geliştirmelerine, süreçleri optimize etmelerine ve mevcut sınırlı kaynaklarla daha iyi sonuçlar elde etmek için yeni teknolojilerden yararlanmalarına yardımcı olmayı amaçlamıştır.

> "ÜTRY sürecindeki eksiklikler nedeniyle işletmelerin düzenleyici kurumlardan uyarı alabileceği, işletme veya şahıslar özelinde maddi veya hapis cezaları gibi yaptırımlara maruz kalabileceği hatta derecelendirme kuruluşlarının bu işletmelere duyduğu güvenin azalmasına neden olabileceği, dolayısıyla işletmelerin finansal varlıklara erişim imkanlarının dahi kısıtlanabileceğini söyleyebiliriz."
>
> **— Sinan Çamlık,**
> Direktör, KPMG Türkiye

Bölüm 2:

Etkili bir ÜTRY programı için genel çerçeve

KPMG'nin ABD Ofisi Şirket Ortağı Greg Matthews, önde gelen ÜTRY programlarının, üçüncü taraf risklerini daha verimli bir şekilde belirlemek, izlemek ve yönetmek için yeni işletim modellerini denediğini söylüyor. Matthews'a göre ÜTRY programına başarılı bir dönüşümü gerçekleştirmek, yetersiz yönetici desteği, eksik hesap verebilirlik ve üçüncü tarafların ÜTRY süreciyle işbirliği yapma direnci gibi programların gelişimini engelleyen zorlukların üstesinden gelmesini gerektirecektir.

KPMG'nin etkili bir ÜTRY işletim modeli çerçevesi dört temel unsura dayanmaktadır: yönetim, süreç, altyapı ve veri. Bu temel unsurların her birinin aşağıda belirlediğimiz özel gereksinimleri vardır. Endişe verici bir nokta da, anketimizden elde edilen verilerde gösterildiği gibi, birçok şirketin olgunluğa ulaşmadan önce daha gidecek çok yolunun olmasıdır.

> "ÜTRY programına başarılı bir dönüşümü gerçekleştirmek, yetersiz yönetici desteği, eksik hesap verebilirlik ve üçüncü tarafların ÜTRY süreciyle işbirliği yapma direnci gibi programların gelişimini engelleyen zorlukların üstesinden gelmesini gerektirecektir ."
>
> — **Greg Matthews**
> Şirket Ortağı, KPMG Amerika Birleşik Devletleri

Yönetim

Ne gereklidir?

- Program için tek bir lider
- Üst yönetime ve Yönetim Kuruluna doğrudan raporlama
- Kuruluş için bir dış kaynak kullanımı ve üçüncü taraf stratejisine ek olarak tanımlanmış bir risk çerçevesi
- ÜTRY programı boyunca açık roller, sorumluluklar ve hesap verilebilirlik
- Programın kapsamını ve odağını belirleyen politikalar, standartlar ve risk çerçevesi
- Programın uygulandığı üçüncü taraf hizmetlerinin, üzerinde anlaşmaya varılan üçüncü taraf hizmet tanımlarına dayalı envanteri.

İşletmelerin neden harekete geçmesi gerekmektedir?

- Ankete katılanların yüzde 74'ü, ÜTRY programının işletme genelinde daha tutarlı hale getirilmesi gerektiğini belirtiyor.
- Ankete katılanların yüzde 57'si, işletmelerinin dışarıdan temin edilebilen ve edilemeyen hizmetler için kurumsal çapta bir anlaşmaya sahip olmaktan çok uzak olduklarını söylüyor.

Süreç

Ne gereklidir?

- Analizlere kaliteli veri yönlendirebilmek amacıyla ÜTRY programının tutarlı bir şekilde yürütülmesi gerekliliği
- Doğru beceri ve uzmanlık karışımına sahip değerlendirme ekipleri
- Programın risk çerçevesine bağlı üçüncü taraf hizmetlerini değerlendirmek için risk temelli bir yaklaşım

— Sözleşmenin imzalanmasından önce gerçekleşen ve karar verme mekanizmasını destekleyen bir risk değerlendirmesi sürecine sahip olmak

— Sadece veri toplama ve anketlerden cevap toplamaya odaklanmak yerine, sürekli risk analizi

— Sözleşme süresi boyunca sürekli gözetim

— Süreçleri açıklayan ve tutarlılığı sağlayan prosedürler ve şablonlar

— Üçüncü taraflara ek olarak dördüncü taraf ve önemli alt yüklenici riskinin kapsanması

İşletmelerin neden harekete geçmesi gerekmektedir?

— Ankete katılanların yüzde 52'si, kuruluşlarının ÜTRY programının çok komplike olduğuna ve iş yapma becerilerini engellediğine inanmaktadır.

— Beceri eksiklikleri, katılımcıların ÜTRY etkinliklerini dönüştürmeye çalışırken karşılaştıkları bir numaralı zorluktur.

— Ankete katılanların yüzde 67'si, kuruluşlarının üçüncü taraf risk değerlendirmelerinin tek bir kişi veya ekip yerine işletme genelinde çok sayıda kaynak tarafından gerçekleştirildiğini söylemektedir.

— Ankete katılanların sadece yüzde 32'si, kuruluşlarının üçüncü bir tarafın sebep olabileceği risklere ilişkin kapsamlı bir anlayış geliştirme konusunda oldukça etkin olduğunu söylemektedir.

— Ankete katılanların sadece yüzde 36'sı, kuruluşlarının sürekli gözetim için risk temelli bir yaklaşıma sahip olduğunu söylemektedir.

— Ankete katılanların yüzde 40'ı, kuruluşlarının sözleşme yaptıktan sonra üçüncü taraflara sıklıkla gözetim yapmadığını ve bu gözetim faaliyetinin zaman içinde kesintiye uğramasına izin verdiklerini söylemektedir.

— Ankete katılanların yüzde 72'si, kuruluşlarının dördüncü tarafları değerlendirme yöntemlerini acilen iyileştirmesi gerektiğini söylemektedir.

Alt yapı

Ne gereklidir?

— Verimli iş akışını, görev otomasyonunu ve raporlamayı destekleyen bir ÜTRY teknoloji mimarisi

— Belgelendirilen ve kolay anlaşılabilen denetim izi

— Şirketin çalışma tarzına (merkezi veya bölgesel) uygun olan ve iş kolları ile bölgeler arasında tutarlı bir risk yönetimi sağlayan hizmet modeli

— ÜTRY faaliyetlerinin ve teknolojisinin Satın alma, Hukuk ve Finans gibi firma çapında mevcut süreçlere ve risk gözetim fonksiyonları ile faaliyetlerine entegrasyonu.

İşletmelerin neden harekete geçmesi gerekmektedir:

— İşletmeler arasında, hangi çalışma modelinin kullanılacağı konusunda çok az tutarlılık vardır ve ÜTRY'nin nihai sorumluluğu işletmeler arasında gözle görülür şekilde farklılık göstermektedir (bkz. Şekil 5). Katılımcıların yalnızca yüzde 24'ü, kuruluşlarının rutin görevleri yerine getirerek ÜTRY programındaki verimliliği artırmak için otomasyonu kullandığını söylemektedir.

Veri

Ne gereklidir?

— ÜTRY programının şirketin üçüncü taraf değerlendirme, kabul ve izleme faaliyetlerini yönetme yeteneği ve her bir üçüncü taraf hizmetinin özel performansı ile faaliyet gösterdikleri kontrol ortamlarını yönetme yeteneği etrafında gerçek zamanlı verilerin toplanması

— Hizmet ayrıntıları, risk skorlaması, sözleşme bilgileri ve performans izleme dahil olmak üzere üçüncü taraf bilgilerinin toplanması için kapsamlı bir veri modeli

— Üçüncü taraflara atfedilebilen belirli olayları ve olayları izleyen ve kaydeden dahili veri akışları ile olumsuz medya, işletme sahipliğindeki değişiklikler, kurumsal eylemler, siber güvenlik açığı gibi üçüncü taraflarla ilgili gerçek zamanlı bilgileri izleyen harici veri akışları, puanlama ve finansal uygulanabilirlik derecelendirmeleri

— Risk puanında değişiklik olduğunda, anlık sorunlar veya harici etkenler ortaya çıktığında veya üçüncü tarafın kontrol ortamında değişiklikler olduğunda üçüncü tarafların risk profillerini güncelleme süreci

— Hizmet seviyesi sözleşmelerine (SLA'lar) karşılık gerçek zamanlı performans takibi

— Temel risk göstergelerine (KRI) karşı risklerin gerçek zamanlı takibi

— Risk değerlendirmelerinin ve performans izlemenin yeniden sözleşme yapma veya üçüncü taraf ilişkisinin devamı sırasında sözleşme şartlarını ve karar vermeyi etkilediği noktada veri odaklı karar verme.

İşletmelerin neden harekete geçmesi gerekmektedir:

— Katılımcıların yüzde 37'si, kurumlardaki uyumsuz sistemler gibi teknik engellerin kurum genelinde üçüncü taraf verilerini paylaşmanın önündeki ana engel olduğunu söylemektedir.

— Katılımcıların yarısından azı, kuruluşlarının üçüncü taraf sözleşmelerinin elektronik envanterlerine, risk gözetim ve raporlamaya ve üçüncü tarafların envanterlerine çok güvenmektedir.

— Yanıt verenlerin sadece dörtte biri (yüzde 26), kuruluşlarının ilgili değerlendirmeleri yapmak için gereken tüm verilere sahip olduğuna kuvvetle inanmaktadır.

Bölüm 3:

ÜTRY'nin olgunluğa ulaşma süreci

Bir işletme, yönetim, süreç, altyapı ve verilerin optimize edilmesini sağlamak için ÜTRY programını nasıl şekillendirmelidir? Görüşümüze göre dönüşüm, sürekli devam eden program iyileştirmeleri, süreç optimizasyonu ve inovasyon döngüsü tarafından yönlendirilir.

Bunu pratik düzeyde gerçekleştirmek için işletmelerin atması gereken dört temel adım vardır. Bunlar; vizyon üzerinde anlaşmak, modeli oluşturmak, optimize etmek ve geliştirmektir.

1 Vizyon üzerinde anlaşın

Hemen hemen tüm işletmelerde bir tür Üçüncü Taraf Risk Yönetimi (ÜTRY) programı vardır. Ankete katılan kuruluşların yüzde 51'i sınırlı bütçelerle çalışıyor olsa da, üçüncü tarafların kullanımına artan ihtiyaç göz önüne alındığında, katılımcıların dörtte üçü (yüzde 76), kuruluşlarının ÜTRY programını geliştirmek ve güçlendirmek için fonlamanın mevcut olduğunu veya son dönemde arttığını belirtiyor.

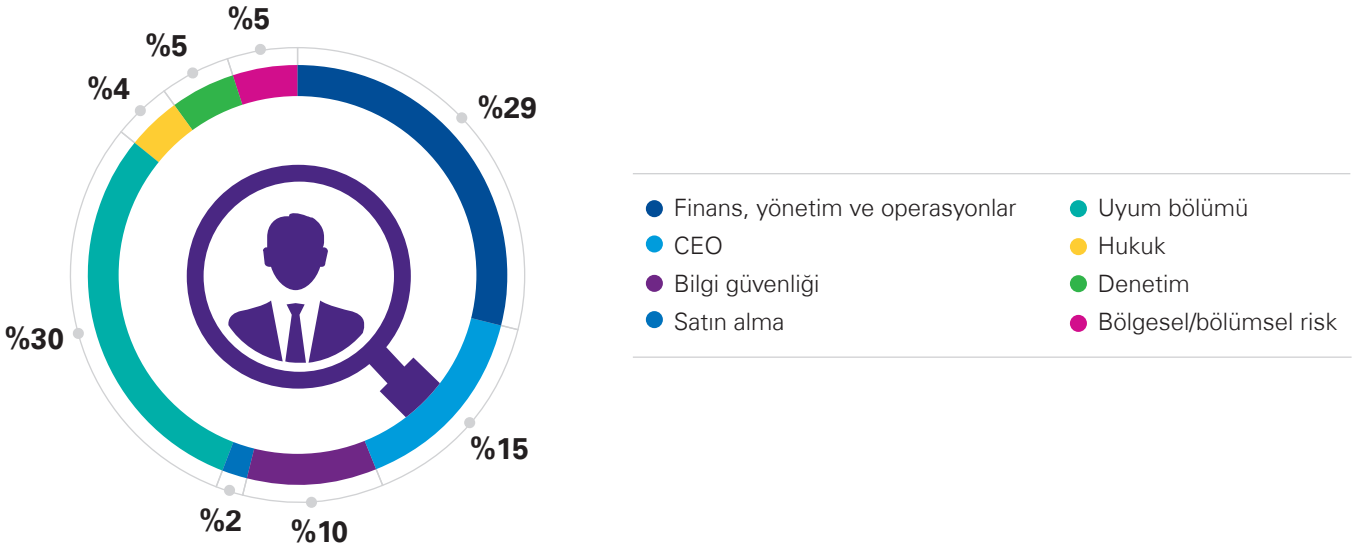
Kurumsal çapta ÜTRY programı için önemli bir husus, program sahipliğini ve ÜTRY'nin kuruluş içindeki yerini belirlemektir. Araştırmamız, genellikle Risk ve Uyum (% 30) veya Finans, Yönetim ve Operasyon (%31)'un sorumluluk kapsamına girdiğini gösterse de (bknz. Şekil 5), her kurumun doğası ve iş alanının karmaşıklığı belirleyici bir faktör oluyor.

İkinci gruba baktığımızda, kuruluşlar ÜTRY yaşam döngüsü etkinliklerini yürütebilmek için Satın alma fonksiyonunu giderek daha fazla kullanıyor.

Almanya KPMG Şirket Ortağı Alexander Geschonneck, ÜTRY ile ilgili görüşlerini şu şekilde açıklıyor: " ÜTRY'yi daha geniş tedarik organizasyonuna yerleştirmenin, üçüncü taraf hizmetlerin süreç sahipleri için önemli operasyonel verimlilikler ve gelişmiş bir kullanıcı deneyimi sağlayabileceğini gördük. Bununla birlikte, ÜTRY'nin yürütülmesini üstlenmek üzere satın alma fonksiyonunu hazırlamak için bir beceri geliştirme ve kültürel değişiklik gerektiği kadar risk komitelerine ve yönetim kurullarına üçüncü taraf risklerinin raporlaması için raporlama hattı kurulması da gerekli olabilir."

> "ÜTRY'yi daha geniş tedarik organizasyonuna yerleştirmenin, üçüncü taraf hizmetlerin süreç sahipleri için önemli operasyonel verimlilikler ve gelişmiş bir kullanıcı deneyimi sağlayabileceğini gördük."
>
> — **Alexander Geschonneck,** Şirket Ortağı, KPMG Almanya

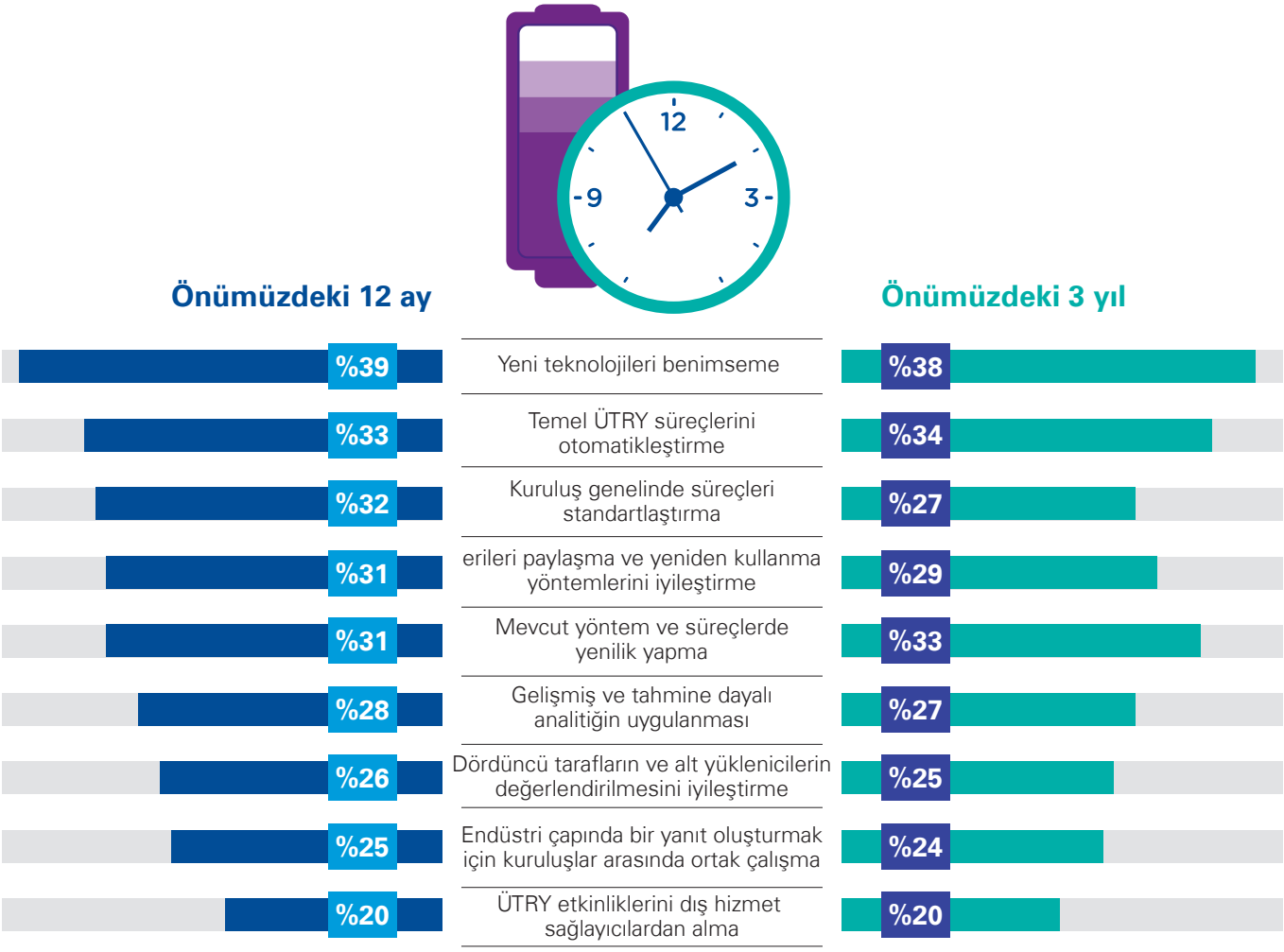
Şekil 5. İşletmenizde ÜTRY'den nihai olarak kim sorumludur?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Programın görünümünü ve sahipliğini oluşturduktan sonra ikinci olarak teknolojinin etkinleştirilmesine yönelik gereklilikler belirlenmelidir. Bu bakımdan işletmeler, "yürümeden koşmaya çalışmamaya" dikkat etmelidir. Birçok kuruluş, programın bir bütün olarak otomasyonunun ÜTRY'yi ölçeklendirmek ve ekiplerin büyük hacimli verileri işlemesine ve analiz etmesine yardımcı olmak için gerekli olduğunu kabul etse de - Şekil 6'da gösterildiği gibi- teknoloji, ilerlemenin bir itici gücü olması yerine bir kolaylaştırıcı olarak görülmelidir. Zayıf süreçleri otomatikleştirmek, bu süreçleri sihirli bir şekilde geliştirmeyecektir.

Şekil 6. Ekibiniz önümüzdeki 12 ay ve önümüzdeki 3 yıl boyunca en çok zaman ve enerjiyi aşağıdaki alanlardan hangisine harcayacak?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

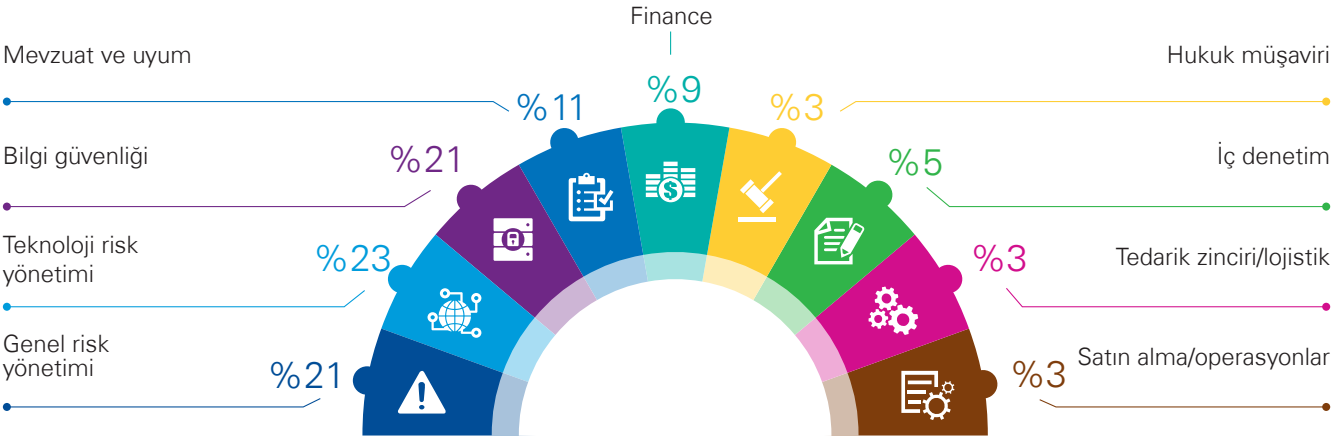
2 Model oluşturun

ÜTRY programları karmaşıktır. Kuruluşun her bölümünün üçüncü taraflarla çalışmasının yanında her üçüncü taraf hizmetinin birden fazla riski vardır ve her bir risk değerlendirmesi için farklı gözetim fonksiyonlarına danışılması gerekmektedir. ABD'deki KPMG Şirket Ortağı Amanda Rigby'nin açıkladığı gibi, "Program kurulduktan sonra, işletmeler, kuruluş genelinde etkinliğini artırırken programın nasıl çalıştığını belirleme ve netleştirme çalışmaları devam eder. ÜTRY program geliştirimi, tek seferlik bir uğraş değildir. Çoğu müşterimiz, kuruluşları için doğru dengeyi kurana kadar program üç veya daha fazla geliştirimden geçiyor."

Paydaşları ÜTRY süreci boyunca tam olarak nasıl, ne zaman ve nerede dahil edeceğinize karar vermek program oluşturma aşamasındaki hususlardan biridir. Örneğin, satın alma, genel olarak tedarikçi kabul ve üçüncü taraf yönetim sürecinde bulunurken süreç sahipleri ve merkezi ÜTRY değerlendiricileri, başlangıçta ve devam eden risk değerlendirme süreci gibi kritik noktalarda risk odaklı uzmanlarla etkileşim kurarlar (sürece dahil olan temel grupların bir özeti için Şekil 7'ye bakınız). Bunun ötesinde, ÜTRY program ekibi büyük ölçüde programı yürütmekten, risk gözetim fonksiyonları denetledikleri risklerden ve süreç sahipleri, üçüncü taraf hizmetinin günlük bazda yönetiminden sorumludur

> ÜTRY programının geliştirilmesi tek seferlik bir uğraş değildir. Çoğu müşterimiz, kuruluşları için doğru dengeyi kurana kadar program üç veya daha fazla geliştirme sürecinden geçiyor.
>
> — **Amanda Rigby,** Şirket Ortağı, KPMG Amerika Birleşik Devletleri

Şekil 7. ÜTRY için ikinci savunma hattını kimler sağlamaktadır?



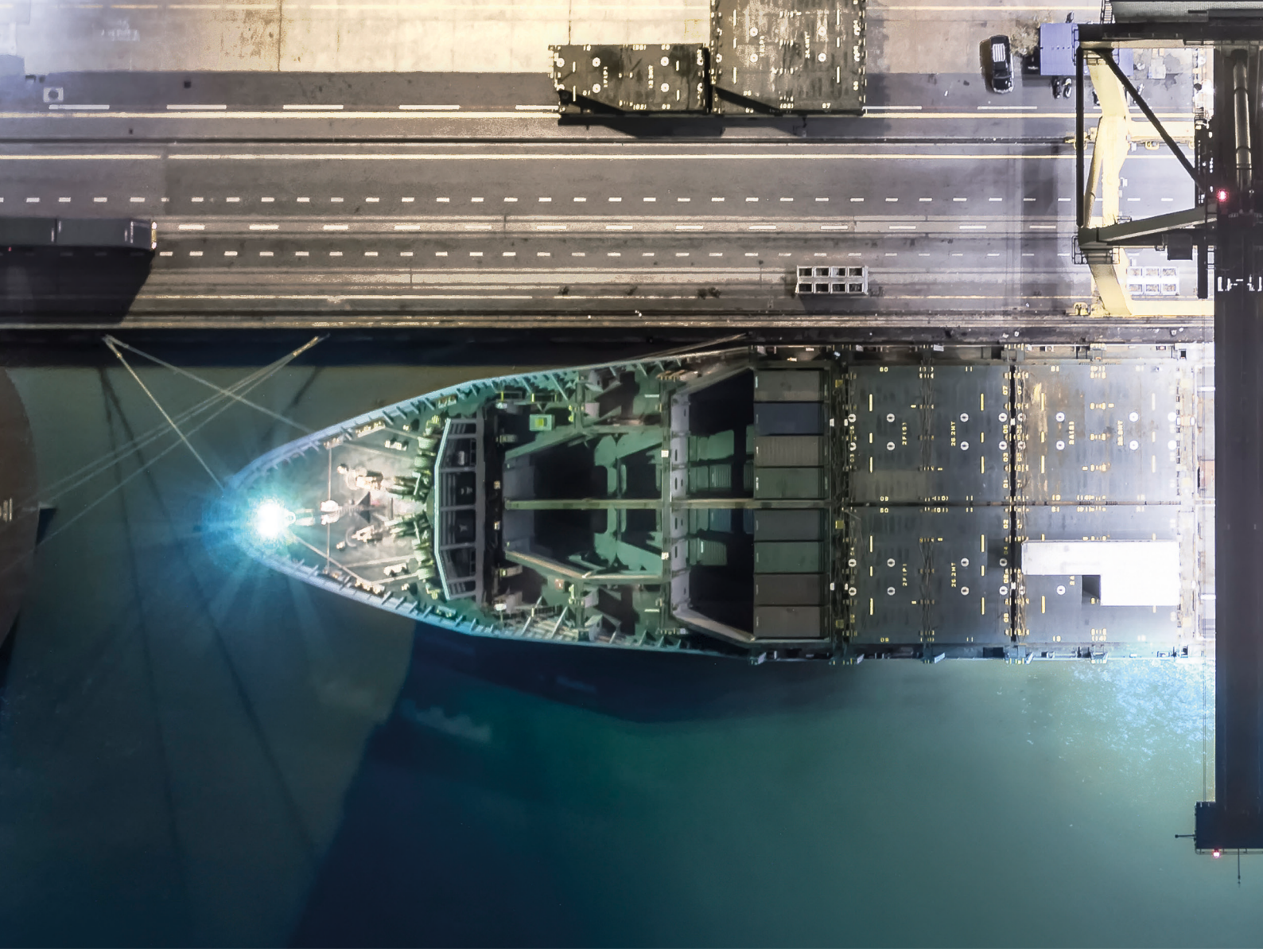
Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Göz önünde bulundurulması gereken bir diğer husus, risk değerlendirme faaliyetlerini tamamlamak için hangi modelin kullanılacağıdır. İşletmeler, iş ilişkileri yöneticisinin doğal risk değerlendirme faaliyetlerini koordine ettiği bölgesel bir modeli kullanmayı tercih edebilir. Alternatif olarak, işletmeler, işletme adına doğal risk değerlendirmesini gerçekleştiren merkezi bir ekip atayabilir. Bu modelde, merkezileştirilmiş ekip, süreç sahiplerinin entegrasyon ve beceri eksikliklerine ilişkin zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur ve tutarlılığı artırır. Doğal risk bilgileri ÜTRY program analitiğinin temeli olduğu için bu çok önemlidir.

Singapur'daki KPMG Şirket Ortağı Lem Chin Kok bu konuyu şöyle ifade etmektedir: "Çoğu durumda, tedarik yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu eğitim ve gözetim nedeniyle bölgesel bir modeli sürdürmenin genel olarak daha yüksek bir maliyeti olduğunu gözlemledik. İki modelin karma halini görüyoruz, ancak çoğu zaman merkezi bir modele bölgesel bir modele göre daha fazla eğilim vardır."

Çoğu zaman, kuruluşların aynı doğrultuda oluşturmaları gereken özel gereksinimleri vardır. Örneğin, günümüz koşullarında, çok uluslu kuruluşlar, bölgeler arasında artan küresel düzenleyici gereksinimlerini ele aldıklarından emin olmalıdır. Uyum ve Teknoloji Risk Yönetimi'nden doğru desteği almak, müşteri veri gizliliği dahil olmak üzere gereksinimlere ve yeni düzenleyici beklentilerine ayak uydurarak programı sürekli olarak yenilemek söz konusu olduğunda çok önemlidir.

Anket katılımcılarının odaklandıkları diğer bir alan, dördüncü taraf ve önemli alt yüklenici risk yönetimidir. Önemli tedarikçi ilişkisine bir örnek olarak üçüncü tarafın verdiği hizmeti desteklemek için bir bulut hizmet sağlayıcısı ile olan ilişkisi verilebilir. Kuruluş ile dördüncü taraflar arasında doğrudan bir sözleşme olmadığı için işletmelerin bu dördüncü tarafları tutarlı bir şekilde denetlemesi gerekir. Dördüncü taraf risk yönetimi söz konusu olduğunda, kuruluşlar genellikle Şekil 8'de belirtilen önlemlerden bir veya daha fazlasını kullanır.



Dördüncü tarafın eriştiği veriler de dahil olmak üzere üçüncü taraf hizmetinin sunulmasında alt yüklenicinin rolünü iş sürekliliği risklerini nasıl etkilediğini anlamak, kuruluşun verdiği hizmetlere ilişkin risklerinin fotoğrafını çekmek için hayati önem taşımaktadır. Üçüncü tarafın, üçüncü taraflarını (yani kuruluşun dördüncü tarafını) yönetmek için bir programa sahip olup olmadığını anlamak, üçüncü tarafın alt yüklenicileri kullanmasına izin verip vermeyeceğinin değerlendirilmesinin önemli bir parçasıdır.

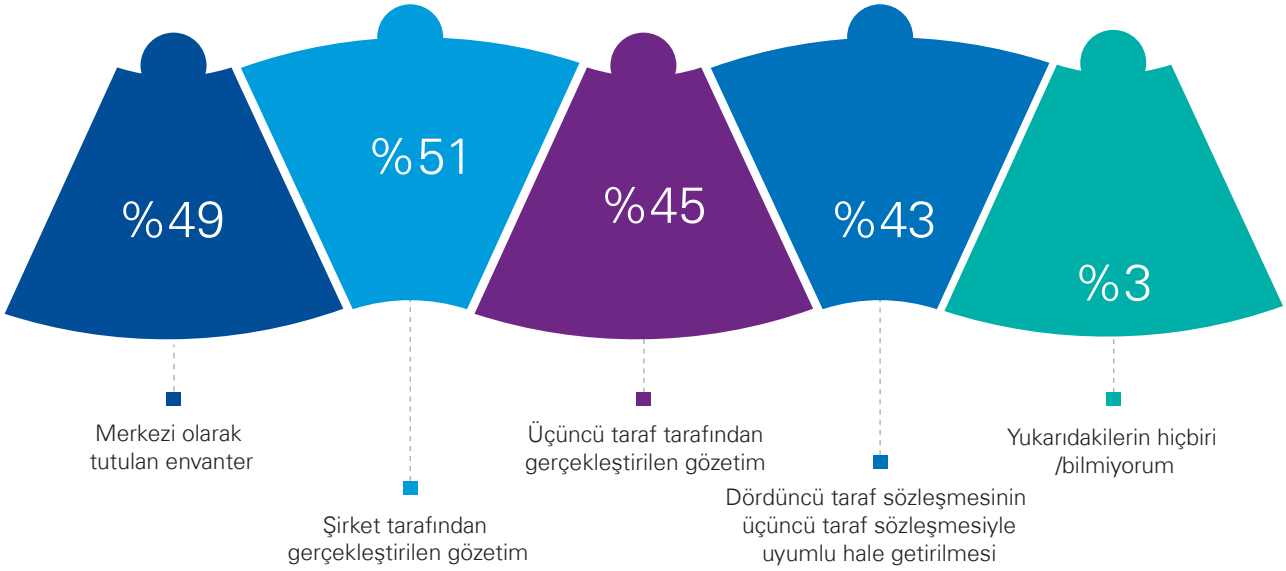
> “İki modelin karma halini görüyoruz, ancak daha sıklıkla bölgesel modele göre merkezi modele daha çok eğilim bulunuyor.”
>
> — **Lem Chin Kok**
> Şirket Ortağı,
> KPMG Singapur

Belirtilen ilk hususları çözmek, ileriye dönük büyük bir adım olmakla birlikte ÜTRY programının tam olgunluğuna ulaşabilmesi için gerekli olanın yalnızca bir parçasıdır. Kuruluşların, yalnızca sözleşme öncesi risk değerlendirmesini değil, aynı zamanda sözleşme süresi boyunca devam eden bir gözetim sürecini de hesaba katmak için ÜTRY programlarını genişletmeleri gerekmektedir.

3 Süreci optimize edin

Süreç optimizasyonu, önceden belirlenmiş risk kriterlerini ve önemlilik eşiklerini karşılamayan üçüncü tarafların ÜTRY programı tarafından değerlendirilmemesini sağlamayı amaçlar. Kuruluşlar, risk sınıflandırma sürecini iki şekilde optimize edebilir: risk segmentasyonu - üçüncü taraf hizmetler için bir risk skorlama metodolojisi oluşturma - ve maliyetleri düşürmek ve hesap verebilirliği artırmak için hizmet modelinin iyileştirilmesi. Bu aksiyonlar, anketimize yanıt verenlerin dikkat çektiği bütçe sınırlamalarının ele alınmasına yardımcı olacak ve ekiplerin kendilerine sunulan verilerle doğru kararları vermelerine destek olacaktır.

Şekil 8. Dördüncü taraf riskini yönetmek için aşağıdaki süreçlerden ve uygulamalardan hangisini yapmalısınız?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Kuruluşlar üçüncü tarafları üç kategoriye ayırmalıdır:

— Kuruluş için düşük risk oluşturan ve risk değerlendirmesi yapılmasına gerek olmayanlar

— Standart ÜTRY süreci için uygun olanlar

— Dengeli bir risk profili sunan ve bir uzmanlık programı aracılığıyla merkezi olarak daha verimli bir şekilde yönetilenler.

Risk segmentasyonu ile üçüncü taraf risk değerlendirme gereksinimlerine uygun bir risk profili sunmayan üçüncü taraflar için özelleştirme ve uyarlamayı mümkün kılmak amaçlanmalıdır. Örneğin, kuruluşun ofis malzemeleri satın aldığı bir üçüncü taraf ile müşteri iletişim merkezi için hizmet aldığı üçüncü taraf aynı derecede değerlendirmeye tabi olmayacaktır.

Pratikte bu, tedarik kategorilerinin düşük risk veya uzmanlık programı tanımlarıyla uyumlu hale getirilmesiyle yapılabilir. Standart ÜTRY süreci için ilk adım, aşağıdakileri içeren bir dizi soruyu önceden sormaktır:

— Üçüncü taraf, müşterilerimizle etkileşimde bulunuyor mu?

— İş, işletme ile aynı ülkede mi yürütülüyor?

— Üçüncü tarafın fikri mülkiyete veya müşteri verilerine erişimi olacak mı? Öyleyse, veriler bulutta depolanacak mı?

— Üçüncü taraf hizmeti, bir düzenleyici gereksinimi ile mi ilgili?

— Bu üçüncü taraf hizmeti, önemli bir dış kaynak kullanımını veya kritik bir işlevi temsil ediyor mu?

Yukarıdaki sorulardan herhangi birine verilen olumlu bir yanıt, ilgili risk gözetim fonksiyonunun sürece katılımını ve spesifik risk anketleri ile durum tespiti değerlendirmelerinin tamamlanmasını gerektirebilir. Öte yandan, bu sorulara verilen olumsuz yanıtlar, risk değerlendirme faaliyetlerini, çabaları ve maliyetleri azaltabilir.

ÜTRY hizmet sunum modelini optimize etmek söz konusu olduğunda, kuruluşta kimlerin ÜTRY etkinliklerini tamamlaması gerektiğini gözden geçiren programların varlığını görüyoruz. Üçüncü taraf müşteri ilişkilerinin yoğun bir şekilde dahil olduğu bölgesel modelin en büyük zorluğu, yetenek eksikliğidir.

Küresel olaylar ve ekonomik belirsizlik sırasında, bazı kuruluşlar, üçüncü taraf müşteri ilişkilerinin zaten artan baskı altında olduğunu kabul ederek üçüncü taraf hizmetleri hakkında doğru ve güncel bilgiler elde etmekte zorlanmışlardır.

Bu tür zorluklara yanıt olarak, katılımcılar eğitim ve yetenek geliştirmenin, kuruluşlarının ÜTRY programları için odaklanması gereken temel bir alan olduğunu belirtmişlerdir (bkz. Şekil 9). Kuruluşlar arasında risk uzmanlığının sınırlı olduğunun farkında olanların bir çoğu, ÜTRY sürecini merkezileştirmekte ve merkezi yapıda risk değerlendirme ve durum tespiti süreçlerinin hangi aşamalarının tamamlanabileceğini belirlemektedir. Kuruluşlar, bir uzmanın hangi kontrollere ve riskli alanlara odaklanması gerektiğini de belirlemektedir. Merkezi bir ekip risk değerlendirme ve skorlama yapsa da işin sahibi olan ekipler, üçüncü tarafla sözleşme yapmaya (veya sona erdirmeye) karar vermekten sorumludur. Bize göre, ÜTRY sürecinin bu yapısal bileşenlerinin açıkça tanımlanması, kuruluşların görevleri otomatize etmesine, iş akışlarını oluşturmasına ve bilgilerin farklı ekipler tarafından toplanarak analizini kolaylaştırmasına olanak tanımaktadır.

4 Geliştirin ve yenileyin

ÜTRY programındaki en büyük çaba, bilgi toplama ve üçüncü taraf bilgilerinin değerlendirilmesi konusundadır. Bu nedenle bunlar, yatırımın en fazla odaklandığı alanlardır. Bununla birlikte, önümüzdeki dönemde, iki başlıkta önemli bir ilerleme olmasını beklemekteyiz:

— Durum tespiti sonuçlarının sektör genelinde paylaşılması,

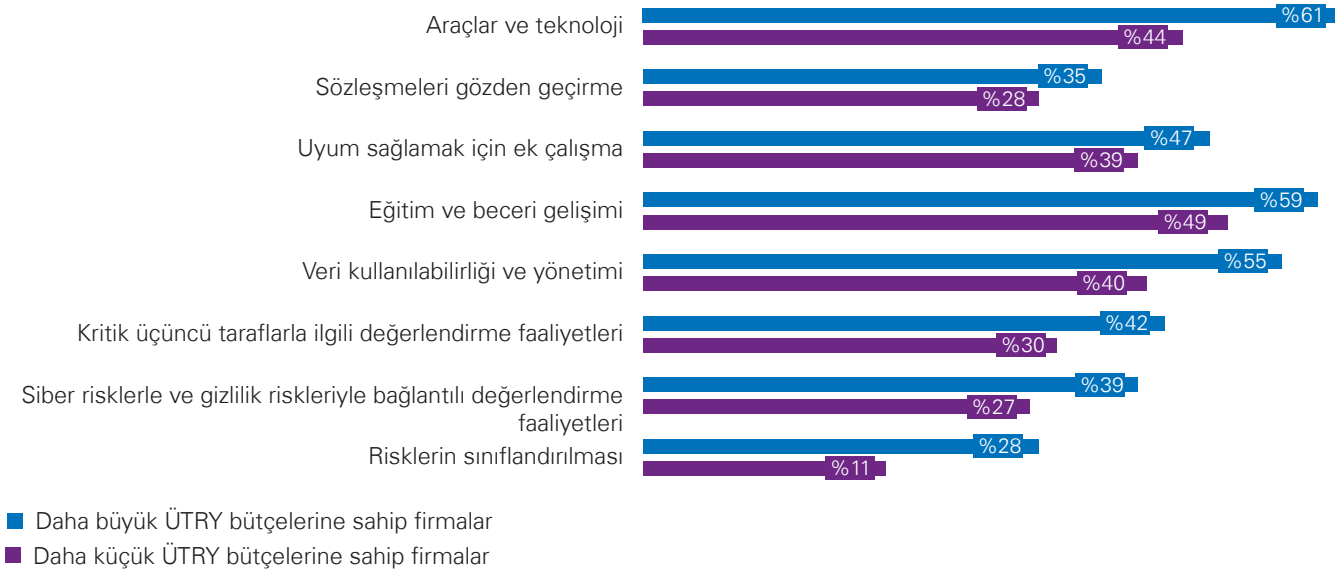
— Üçüncü tarafları sürekli ve tutarlı bir şekilde değerlendirmek için teknoloji ve skorlama hizmetlerinin kullanılması.

Ankete katılanların çoğu, maliyetleri azaltmak için değerlendirme sonuçlarının paylaşılmasının yararlı olacağını belirtmektedir. Bu durum, üçüncü taraflar hakkında bir defaya mahsus bilgi toplanması ve toplanan bu bilgiler dikkate alınarak değerlendirmenin bir kez yapıldığı ve ardından her bir üçüncü taraf için ayrı bir risk değerlendirmesi yürütüldüğü bir yapı yerine, tüm üçüncü tarafların değerlendirme sonuçlarının konsolide edildiği bir ortamdır. Bu senaryoda, üçüncü taraflar hakkında yapılan değerlendirme sonuçları sektör ile paylaşılacağı için bir maliyet avantajı söz konusu olacaktır.

Anketimiz, işletmelerin sınırlı bütçelerini yeni teknolojik araçlara odakladığını göstermektedir (bkz. Şekil 9). Geçmişte, kuruluşlar personel sayısını artırarak daha fazla değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirmekteydi. Şimdi ise ÜTRY ekiplerinin öncülük ettiği otomasyon, veri analitiği ve ana dilde veri işleme kullanımının yanı sıra, belirli risk alanlarında uygun maliyetli ve ölçeklenebilir sürekli izleme, performans yönetimi ve sözleşme uyumluluğu için skorlama hizmetlerinin de öne çıktığını görüyoruz. ÜTRY programları, risk olaylarıyla ilgili içsel verileri değerlendirmek ve üçüncü bir tarafın neden olduğu risk olaylarını belirlemek için makine öğrenimini nasıl kullanabileceklerini de araştırmaktadır. Kuruluşlar, üçüncü tarafların SLA şartlarına uyumunun izlenmesini otomatikleştirmekte, yerine getirilmeyen taahhütler için ücretleri telafi etme fırsatlarını belirlemekte ve sosyal medya verilerinin analizini otomatikleştirmek gibi itibar riskine karşı daha proaktif bir yaklaşım benimsemektedirler.

Kuruluşlar, ÜTRY programlarını küresel olaylar, ekonomik belirsizlik ve bunun sonucunda ortaya çıkan zorlukları ele alacak şekilde düzenledikçe, bu yeniliklerden bazıları çekici hale gelmektedir. Kuruluşların yerinde incelemeler gerçekleştirme konusundaki mevcut sınırlı yetenekleri göz önüne alındığında, standart risk anketi, durum tespiti değerlendirmesi ve yerinde inceleme yerine sürekli izlemenin öneminin her geçen gün arttığını gözlemliyoruz. Kuruluşlar ayrıca, veri odaklı, proaktif risk izlemenin (yapay zeka ve makine öğreniminden yararlanarak) üçüncü taraf dayanıklılığı için erken uyarı sinyallerini nasıl belirleyebileceğini ve gelecekteki krizlerin etkisini azaltmaya nasıl yardımcı olabileceğini yeniden ele almaktadır.

Şekil 9. ÜTRY için nereye yatırım yapıyorsunuz?

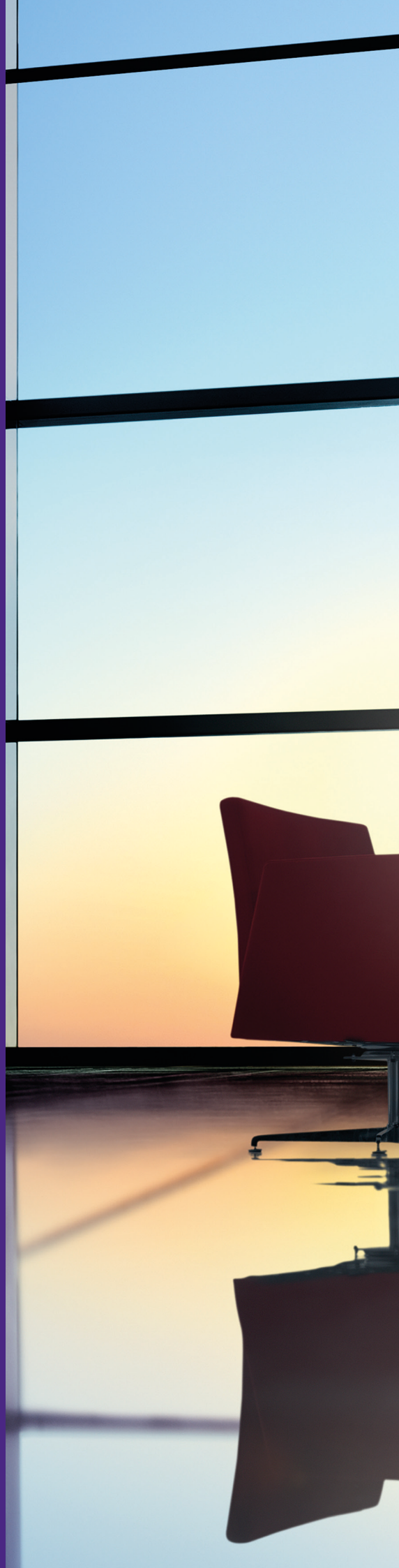


Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Sonuç

Araştırmamız, tüm sektör ve coğrafyalardaki kuruluşların ÜTRY'yi stratejik bir öncelik olarak gördüklerini doğrulamaktadır. İşletmelerin ÜTRY'ye karşı proaktif bir yaklaşım benimsediğini ve teknolojik imkanlar ve inovasyon yoluyla mevcut süreçlerini nasıl iyileştirip geliştirebileceklerini keşfettiklerini görüyoruz.

Bununla birlikte, anketimiz birçok kuruluş için ÜTRY'nin gelişmekte olan bir çalışma olduğunu da açıkça ortaya koymakta. Kuruluşlar, küresel olaylara ve ekonomik belirsizliğe uyum sağladıkça, eski üçüncü taraf değerlendirme yöntemlerinin ve kontrol ortamı analizlerinin yeni riskleri ve zorlukları hesaba katacak şekilde güncellenmesi gerektiğini de görmektedirler. Kuruluşlar, son derece acil bir konu olarak, üçüncü tarafların bu hizmetleri sağlamada oynadıkları rolü doğru bir şekilde anlayıp politika ve kontrollerini buna göre düzenleyerek müşteri hizmetleri genelinde iş esnekliğini geliştirmelidir.



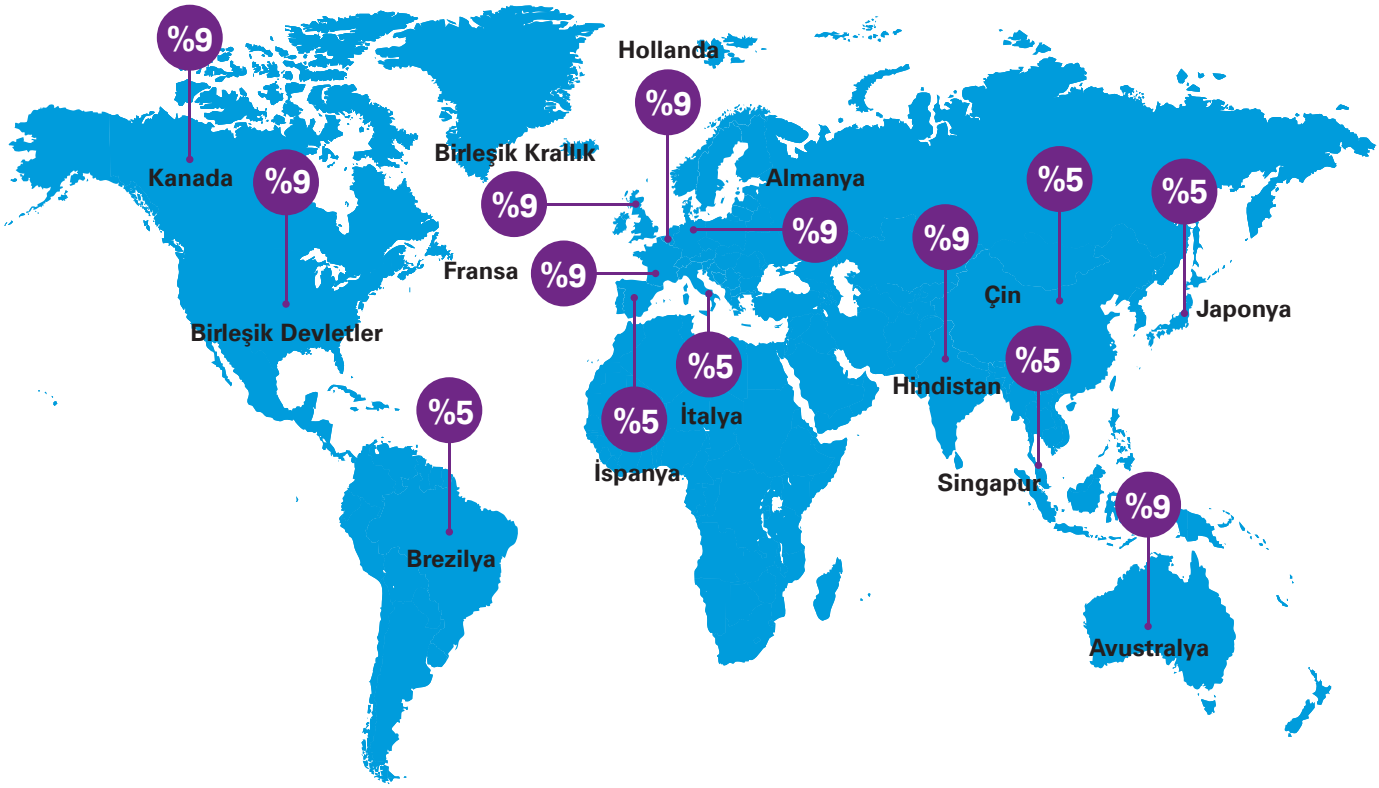
Araştırma Hakkında

KPMG, 2020'nin başlarında, 14 ülkede ve altı sektörde büyük işletmeler için çalışan 1.100 üst düzey ÜTRY yöneticisiyle çevrimiçi bir anket gerçekleştirdi. Ayrıca araştırmamız süresince KPMG üye şirketlerinden ve müşterilerinden 10 uzmanla ÜTRY konusunda kapsamlı görüşmeler yapıldı.

Şekil 10. Şirketiniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

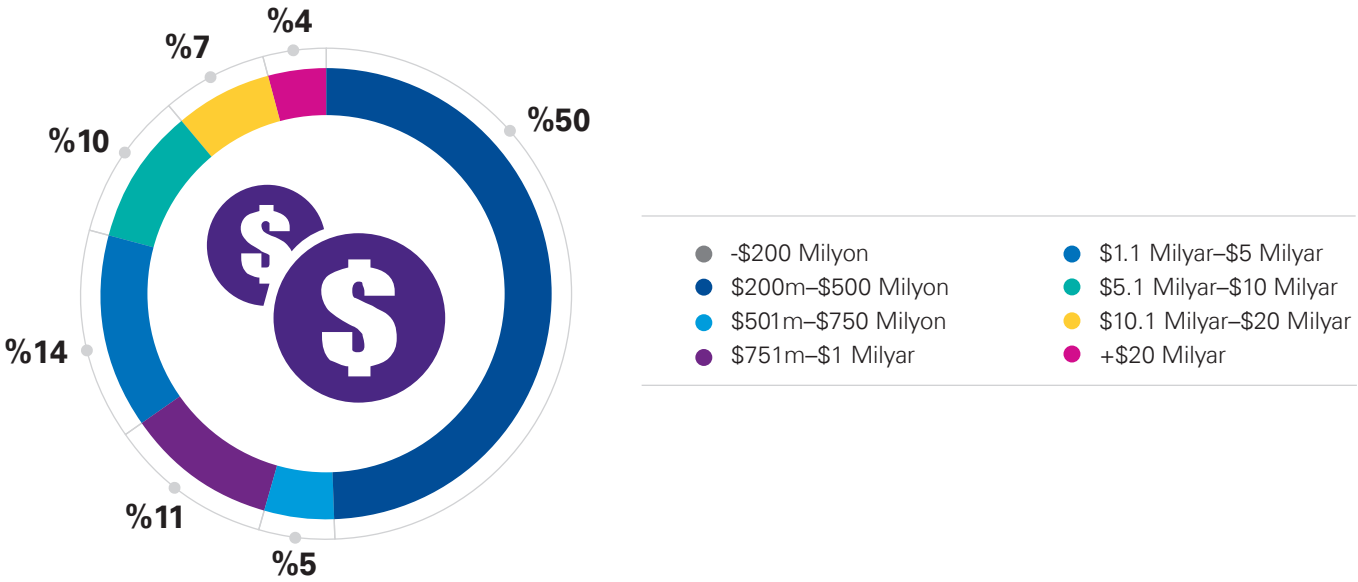
Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Şekil 11. Şirketiniz esas olarak hangi ülkede / yetki bölgesinde faaliyet gösteriyor?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

Şekil 12. Kuruluşunuzun ABD doları cinsinden toplam küresel yıllık geliri ne kadardır?



Kaynak: Üçüncü Taraf Risk Yönetimi'ne Bakış, KPMG International 2020

İletişim:

Oytun Önder
Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı, Şirket Ortağı
oonder@kpmg.com

Sinan Çamlık
CFE, CRMA
Usulsüzlük Önleme, İnceleme, Ticari Uyuşmazlık ve Uyum Danışmanlığı, Direktör
scamlik@kpmg.com

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir
Folkart Towers Adalet Mah. Manas
Bulvarı No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı
35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa
İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435
K:5 D:19-20 Nilüfer
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın , bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağının üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2020 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirketidir.
KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.