

# Tedarik Süreci Usulsüzlük Risklerinin Yönetimi

Aralık 2016

USİUD - EY TÜRKİYE

# İçerik

---

1. Satın Alma: Nereden Nereye?
2. Uçtan Uca Satın Alma Süreci
3. Satın Almanın Temel Aşamaları ve Örnek Vakalar
4. Satın Alma Usulsüzlükleri İle Mücadele

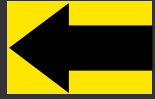
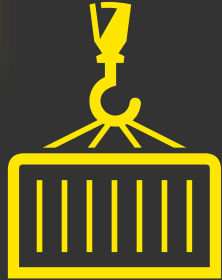
# Geleneksel Model ve Güncel Durum

## Geleneksel Model



Satın Alma

İhtiyaç Sahibi



## Yeni Ortam



**Küreselleşme: Yeni İmkânlar ve Riskler**



**Yeni Teknolojiler: Yeni Bir Dünya**

**Büyük Veri: Yeni Bir Evren**



**Artan Rekabet: Yaratıcı Bakış**



**Outsourcing: Denetimin Önemi**

# Uçtan Uca Satın Alma Süreci

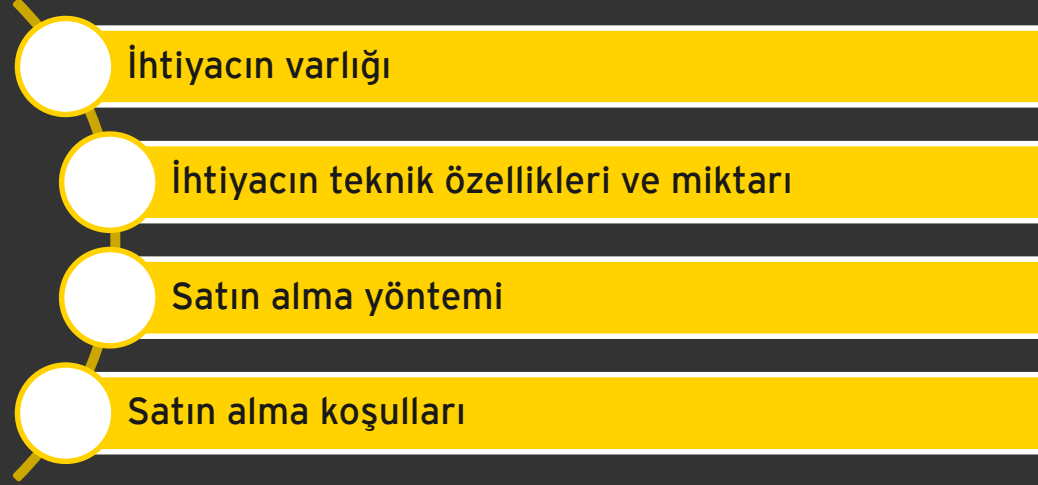


# Satın Alma'nın Temel Aşamaları

---

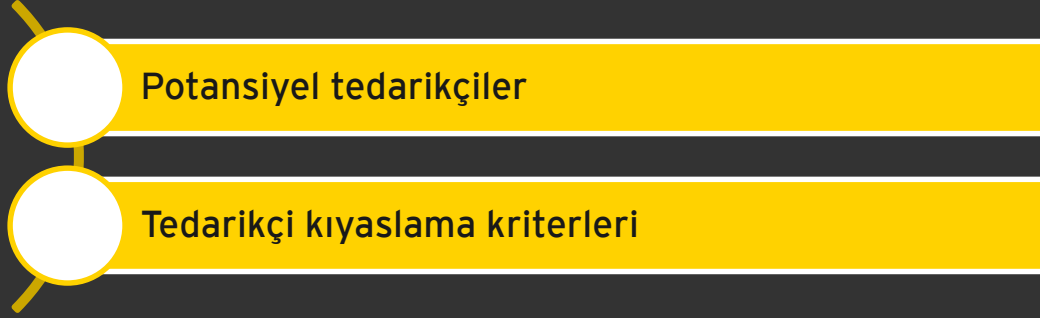


# Usulsüzlük Yöntemleri - İhtiyacın Belirlenmesi Aşaması



- ✓ İhtiyaç Fazlası Siparişler
  - İhtiyacın varlığını gösteren analizlerin yetersiz veya yüzeysel olması
- ✓ Belirli Bir Tedarikçiyi Gösteren veya Net Olmayan Teknik Gereksinimler
  - Tedarikçinin kendisini tanıtmak için kullandığı dilin şartnamelerin içerisinde yer alması
  - Şartnamelerin genel veya bulanık şekilde hazırlanmış olması

# Usulsüzlük Yöntemleri - Teklif / İhale Aşaması



- ✓ Uygun tedarikçilerin haberdar edilmemesi
- ✓ Tamamlayıcı teklifler
  - Alternatif tekliflerin fiyatlarının kabul edilemez düzeyde yüksek olması
  - Alternatif teklif veren firmaların teklif dosyalarının eksik bilgiler içermesi
  - Alternatif tekliflerin fiyatlarının makul fakat diğer gereksinimleri açıkça karşılayamayacak durumda olması
  - Alternatif teklif veren firmaların tekliflerinin kabul edilmeyecek şartları barındırması
  - Alternatif tekliflerin aynı hesaplama, imla hatalarını içermesi

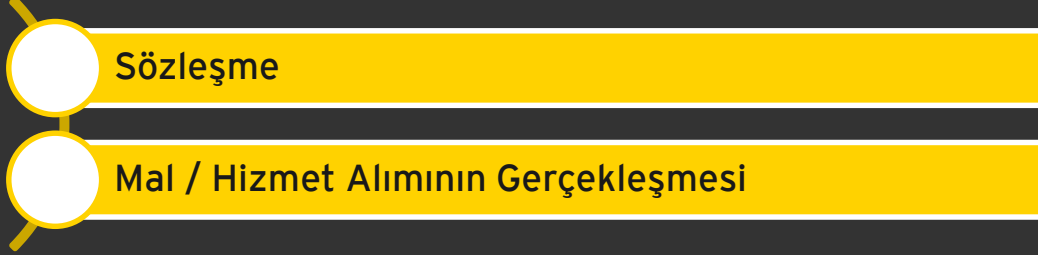
# Usulsüzlük Yöntemleri - Teklif / İhale Aşaması

---

- ✓ İhale Rotasyonu ve İhale Parçalama
  - İki veya daha fazla tedarikçinin sırasıyla iş alması ve işi alamayan tarafların işi alan tarafa alt yüklenicilik yapması
  - Tek bir tedarikçiden alınması gereken bir işin birden fazla parçaya gerekçesiz olarak bölünmesi
  - Alternatif bir firmanın sürece dahil edilmesi durumunda fiyatın düşmesi
- ✓ İhale Bilgisinin Sızdırılması
  - Kazanan teklifin, en düşük teklifin biraz altında olması
  - Kazanan teklifin öngörü fiyatlara çok yakın olması
  - Son teklif veren firmanın işi alması
- ✓ Yetersiz Kıyaslama Kriterleri ve Referans Kontrolü
  - Skorlama sisteminin belirli bir tedarikçiyi öne çıkarması
  - Gerçekdışı referans verilmesi



# Usulsüzlük Yöntemleri - Gerçekleşme / Sözleşme Aşaması



- ✓ Kapsam Değişikliği ve Ek Talep
  - Sürekli kapsam dışı olduğu iddia edilerek ilave taleplerde bulunulması
  - Ek taleplerin belirli bir tedarikçiye yoğunlaşması
- ✓ Maliyetlerin Yüksek Gösterilmesi
  - Çalışan devrinin yüksek olmasına rağmen kıdem ve benzeri yüklerin maliyete eklenmesi,
  - Fazla mesai ödenmemesine rağmen talep edilmesi,
  - Gerçekleşmeyen maliyetlerin yansıtılması veya gerçekleşenin üzerinde gösterilmesi,
  - Yüklenicinin kendisi ile ilişkili taraflardan alt yüklenici hizmeti alması,
  - Maliyet hesaplamalarının çok yüzeysel veya çok karmaşık şekilde yapılması,

# Usulsüzlük Yöntemleri - Gerçekleşme / Sözleşme Aşaması

---

- ✓ İkame Ürün Teslimi
  - Onaylanan yerine muadil olabilecek ürünün teslim edilmesi
  - Cihazların parçalarının ikinci el veya sahte ürünlerle değiştirilmesi
  - Çok sık servis ve parça değişikliği ihtiyacı olması
- ✓ Kompleks Alımlar - (Medya prodüksiyon - İnşaat - Mühendislik Hizmetleri)
  - Alımı izleyebilecek ve denetleyebilecek nitelikte bir yetkinliğin mevcut olmaması
- ✓ Hediye Amaçlı Alınmış Nakit Benzeri Alımlar
  - Alımın teslim/tesellüm zincirinin net olmaması
  - Hediye verilen kişileri belirleyen taraf ile dağıtan tarafın aynı olması
- ✓ Faydaların Gizlenmesi
  - İndirim, risturn, teşvik, iade gibi bedellerin yansıtılmaması

# Mücadele – Tedarikçi Seçim Yöntemi

## Uygun Tedarikçi Seçim Yöntemi Kullanılmalı

- ✓ Kapalı zarf usulü?
  - Kapsam Teknik özellikler, miktar, zamanlama gibi detaylar net olmalı
  - Öngörü Maliyet Tedarikçilerin hazırlık çalışması yapması için motive edici seviyede olmalı
  - Hazırlık Süresi Kapsamlı bir hazırlık yapılabilmesi için yeterli olmalı
  - Fiyat Tek değişken olmalı
  - Talip Sayısı Birden fazla teklif toplanabileceğine dair öngörü olmalı
  
- ✓ Pazarlık usulü?
  - Kapsam Kompleks olmalı detayların tedarikçi tarafından çözümlenmesi istenmeli
  - Fiyat Tek değişken olmamalı
  
- ✓ Tek tedarikçi?
  - Alternatif Olmadığından emin olunmalı ve yeterli dokümantasyon yapılmalı
  - Zamanlama Beklenmedik ve acil olmalı
  - Pazarlık Mutlaka yapılmalı ve dokümantasyonu saklanmalı
  
- ✓ Skorlama sistemi

# Mücadele - İnsan Kaynakları

- ✓ Personel Seçimi ve Gözlem
  - Özgeçmiş araştırması
  - Referans kontrolleri
  - Sürekli gözlem
- ✓ Eğitim - Süreçte yer alan tüm çalışanlara
  - Temel satın alma usulsüzlüğü belirteçleri
  - Özgeçmiş araştırma yöntemleri
  - Usulsüzlük risk değerlendirme
  - Şirket'in temel stratejileri ve operasyonel süreçler

## Aranan Yetkinlikler

- Yüksek iletişim kabiliyeti,
- İnsan ilişkilerinde aktif ve güler yüzlü bir tavır,
- Kurgusal ve sistematik düşünce,
- Müzakere ve ikna yeteneği,
- Ketumluk,
- Kararlı ve planlı çalışma,
- Esnek çalışma saatlerine uyumluluk,
- Sonuç odaklılık.

## Emareler:

- ✓ Yakın ilişkiler  $\leftrightarrow$  Tedarikçilerle
- ✓ Menfaatler  $\rightarrow$  İş arkadaşlarına
- ✓ Radikal tercihler / Keskin değişiklikler

# Mücadele - Risk/Kontrol Yapısının İyileştirilmesi

---

Usulsüzlük risk değerlendirmesi ve bağlı kontrol yapısının tesis edilmesi

- ✓ Satın alma ile ilişkili operasyonlarda usulsüzlük risklerinin ve görevlerin ayrılığı, yetki/onay yapısı, kayıt yapısı gibi mevcut kontrol yapısının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi,
  - Satın Alma
  - Muhasebe / Finans
  - Lojistik
  - Depo
  - Satış
- ✓ Sürekli izleme faaliyetlerinin yürütülmesi,
  - Risk temelli büyük veri analizi

# Mücadele - Liyakat Değerlendirmeleri

---

- ✓ Çalışılan ve çalışılması planlanan üçüncü tarafların özgeçmişlerinin değerlendirilmesi:
  - Yasa dışı faaliyetler
  - Devlet ilişkileri
  - Mevzuat uyum riskleri
  - Çıkar çatışmaları
  - Rüşvet, yolsuzluk ve usulsüzlük vakaları
  - Ticari ihtilaflar
  - Finansal kaygı / suç / uyumsuzluk durumları
  - Sürdürülebilirlik

# Teşekkürler

## Sorularınız için İletişim Bilgisi:

Oytun Önder, Kıdemli Müdür

Ofis: +90 212 408 58 67

Cep: +90 530 280 59 11

E-posta: [oytun.onder@tr.ey.com](mailto:oytun.onder@tr.ey.com)

Taylan Dilek, Kıdemli Müdür

Cep: +90 531 161 37 06

E-posta: [taylan.dilek@tr.ey.com](mailto:taylan.dilek@tr.ey.com)