

*Yöneticiler
Açısından İç
Kontrol Sistemleri
ve Bağımsız
Denetim Çalıştayı*

Yönetici Açısından
Kurumsal Yönetim ve
İç Kontrol

8 Mayıs 2015

Gündem

Kurumsal yönetim: Temel kavramlar

İç denetim

Risk yönetimi

İç kontrol

Sorularınız...

Kurumsal yönetim

1

Kurumsal yönetimin odağı...

- Kurumun sürdürülebilirliği
- Kurumun gelişimi önündeki belirsizliklerin daha etkin yönetimi
- Kurumun gelişimi ile birlikte yönetimin daha önemli konulara odaklanabilmesi

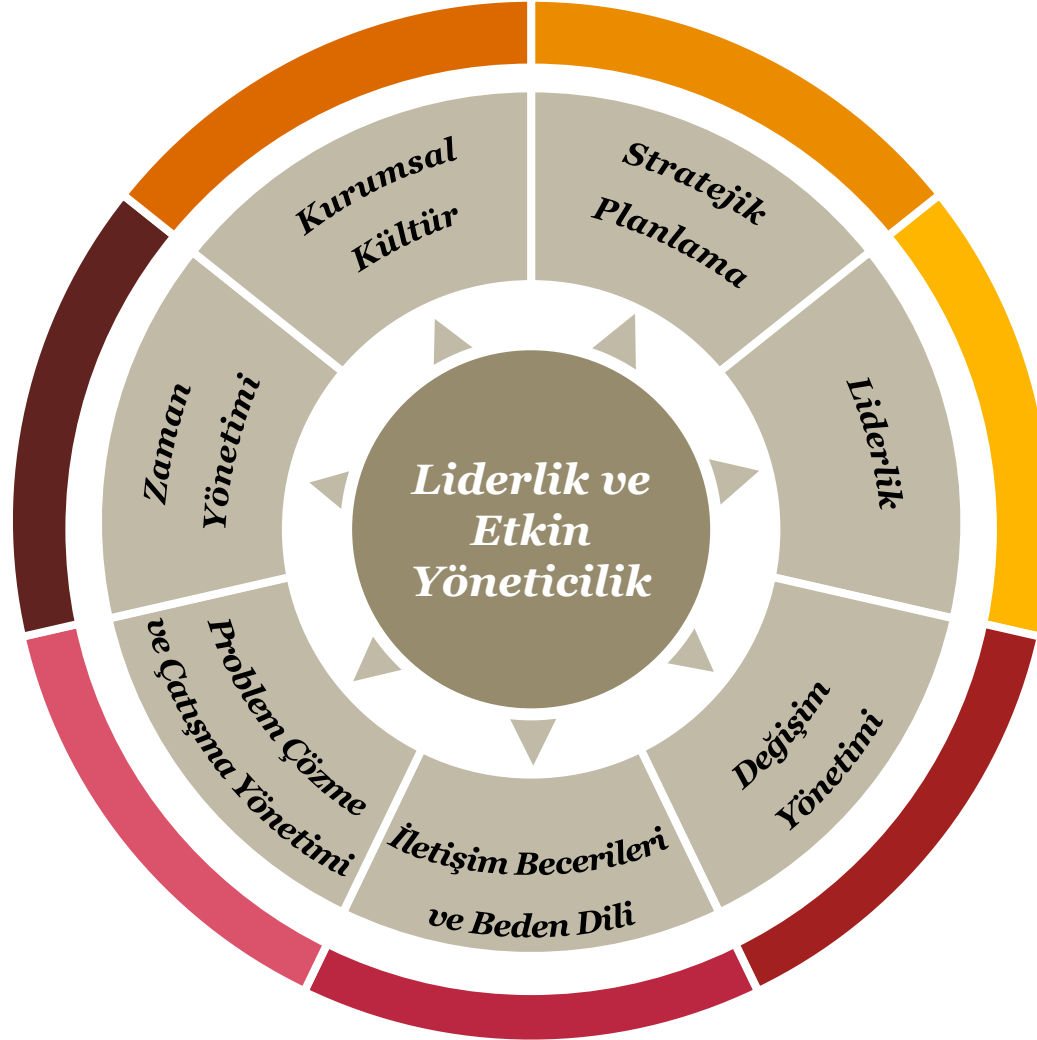


Beklentiler doğrultusunda sürdürülebilir gelişim...

Kurumsal Yönetim: Uluslararası Uygulamalarda Öne Çıkan Boyutlar

- Liderlik
- Strateji
- Stratejinin hayata geçirilmesi ve gözetimi
- Raporlama

Kurumsal Yönetim: Yöneticiler?



Kurumsal yönetimin kritik yapı taşları

Risk Yönetimi

Potansiyel olayları tanımlamak, **riskleri** şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak **yönetmek**, şirketin **hedeflerine ulaşması** ile ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş, **kurumun tümünde** uygulanan sistematik bir süreçtir.

Kurumsal yönetimin kritik yapı taşları

Risk Yönetimi

Potansiyel olayları tanımlamak, **riskleri** şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak **yönetmek**, şirketin **hedeflerine ulaşması** ile ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş, **kurumun tümünde** uygulanan sistematik bir süreçtir.

İç Kontrol

İç kontrol, bir kurumun yönetimi ve diğer çalışanlarından etkilenen ve **Operasyonların etkinliği ve verimliliği**, **Raporlamaların ve Mali tabloların güvenilirliği** ve bütünlüğü, Mevcut kanun ve hükümlere **uyum** amaçlarına ulaşmada makul seviyede teminat veren bir faaliyettir.

Kurumsal yönetimin kritik yapı taşları

Risk Yönetimi

Potansiyel olayları tanımlamak, **riskleri** şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak **yönetmek**, şirketin **hedeflerine ulaşması** ile ilgili olarak makul bir seviyede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş, **kurumun tümünde** uygulanan sistematik bir süreçtir.

İç Kontrol

İç kontrol, bir işletmenin yönetimi ve diğer çalışanlarından etkilenen ve Operasyonların etkinliği ve verimliliği, Raporlamaların ve Mali tabloların güvenilirliği ve bütünlüğü, Mevcut kanun ve hükümlere uyum amaçlarına ulaşmada makul seviyede teminat veren bir faaliyettir.

İç Denetim

İç denetim kurumun

- **Risk yönetimi**
- **İç kontrol**
- **Yönetişim**

süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetim

2

İç Denetimin Tanımlanması

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) İç Denetimin Tanımı

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir **güvence** ve **danışmanlık** faaliyetidir. İç denetim kurumun **risk yönetim**, **kontrol** ve **yönetişim** süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

PwC Küresel İç Denetim Anketi

- *PwC'nin 11. Küresel İç Denetim Anketi*
- **1,300 üzerinde katılımcı,**
- Dünyanın farklı coğrafyalarında 100'ün üzerinde birebir görüşme
- Anketin odağı:
 - İç Denetim fonksiyonu **değişen ve dönüşen iş ihtiyaçlarını karşılamak** için nasıl gelişmeli
 - İç Denetim değer katmak için **yetenek ve yetkinliklerini** nasıl geliştirmeli
 - **Veri analitiğinin** artan önemi
 - İç Denetimin güvence oluşturan diğer faaliyetlerle nasıl bir etkileşim içinde olması gerektiği

Hızlı dönüşüm dönemi

- Katılımcıların %73'ü risklerin arttığını düşünüyor
- Katılımcıların %82'si iş strateji ve modellerinde dönüşümün yaşandığını belirtiyor

Piyasa & Makro dengeler en büyük belirsizlikleri oluşturuyor



77%
Düzenlemeler



74%
Veri
güvenliği
ve gizliliği



69%
Maliyet
baskıları

İç denetimin doğru yönü bulması...

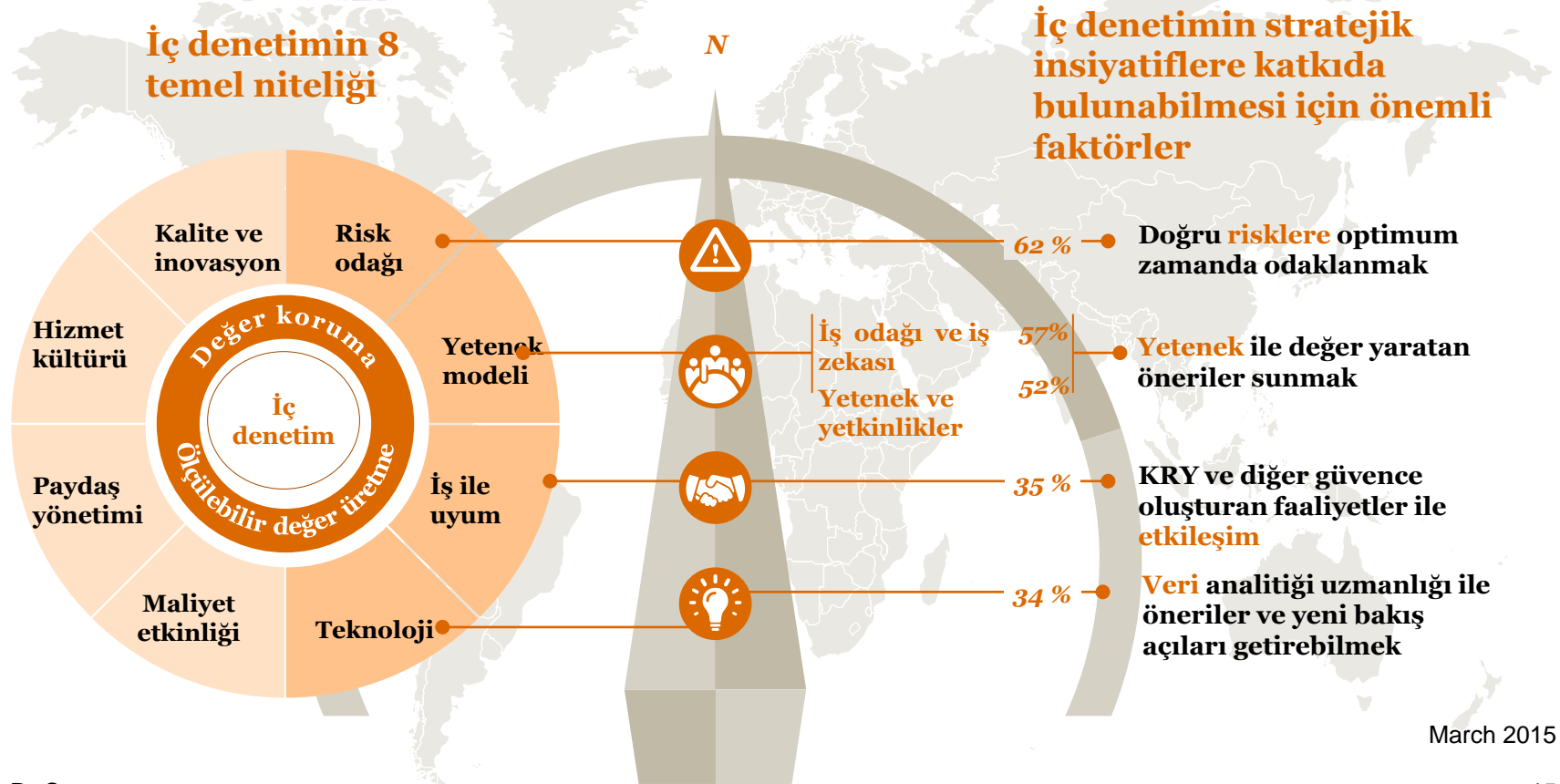
İç Denetim yöneticileri değişen iş ortamının ve risklerin farkında. Bu değişimle birlikte fonksiyonlarının da gelişmesi gerektiğini belirtiyorlar.

- **%11**'i fonksiyonlarını 'işe değer katan ve proaktif öneriler getiren' özellikleriyle tanımlıyor
- **%60**'ı önümüzdeki 5 sene içerisinde bu konuda daha fazla çalışma yapmaları gerektiğine inanıyor
- Paydaşların **%45**'i iç denetimin geleneksel güvence verme faaliyet alanını daha proaktif ve güvenilir danışman olacak şekilde genişletmesini bekliyor

Doğru yönü bulmak için “Ne yapmamız gerekiyor?” ve “Ne yapabiliriz?” sorularını sormak gerekiyor...

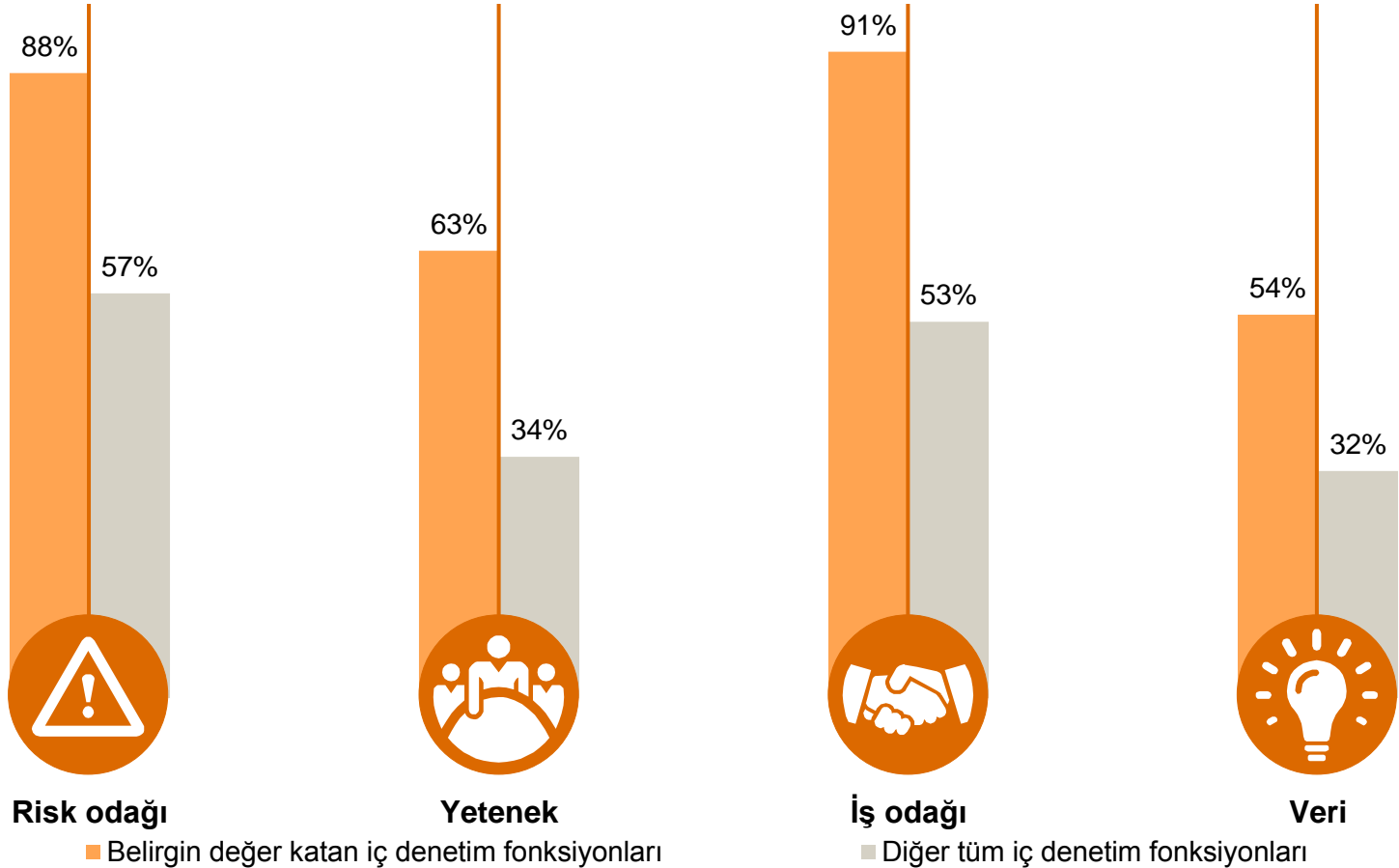
İç denetimin doğru yönü bulması...

Risk odağı, güvence oluşturan diğer faaliyetler ile etkileşim, yetenek ve veri analitiği iç denetimin stratejik insiyatiflere katkıda bulunabilmesi için en önemli görülen konular...



İç denetimin doğru yönü bulması...

İç denetimin belirgin değer ürettiği kurumlarda, aşağıdaki 4 alanda ciddi uygulama farklılıkları var



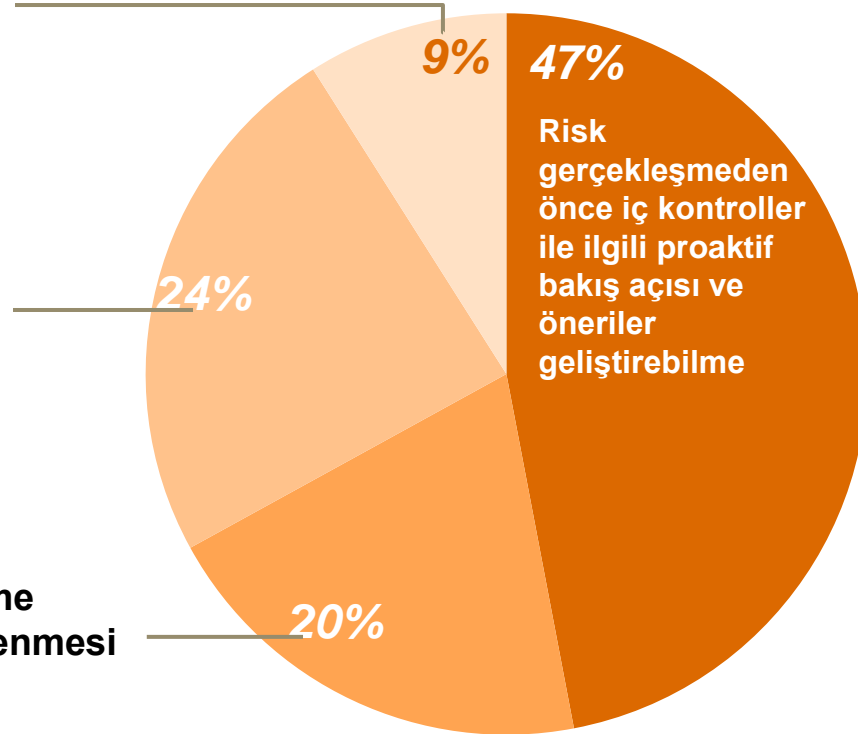
Risk odağı

Paydaşları tarafından değer ürettiği düşünülen İç Denetim fonksiyonlarının diğer kurumlardaki İç Denetim fonksiyonlarına göre **dönüşüm insiyatiflerinde iki kat daha fazla rol aldığı** ve kurumun maruz kaldığı **kritik risklere çok daha iyi odaklandığı** belirtiliyor.

Risk gerçekleşikten sonra süreç ve kontrollerin denetlenmesi

Riskleri bertaraf etmek için konmuş olan kontrolleri, risk gerçekleşmeden önce denetleme

Yıllık risk değerlendirme sürecinde riskin belirlenmesi



Ekibi donanımlı kılmak – Yetenek ve iş zekası

- İç denetim fonksiyonunun yeterince değer katamadığını düşünen **paydaşların %65'i yetenek** konusunu, **%70'i** ise **iş zekasını** en önemli **engel** olarak görüyor.

Güvence oluşturan faaliyetler ile etkileşim

Değer ürettiği düşünülen iç denetim fonksiyonlarını 87%'i güvence oluşturan diğer faaliyetler ile etkileşim içinde...

Etkileşim sonucu görülen faydalar:

- Zamanın etkin kullanımı
- Üretilen bilginin çok daha görünür olması
- Etkin risk yönetimi

Etkileşim alanları

- Kurumsal risk yönetimi
- Etik ve uyum
- İş sağlığı ve güvenliği
- Kayıp önleme

Yön vermek için veriyi kullanmak

Veri analitiği aşağıdaki konularda kullanılıyor:

- Risk belirleme
- Denetim planlaması
- Sürekli denetim
- Sürekli izleme

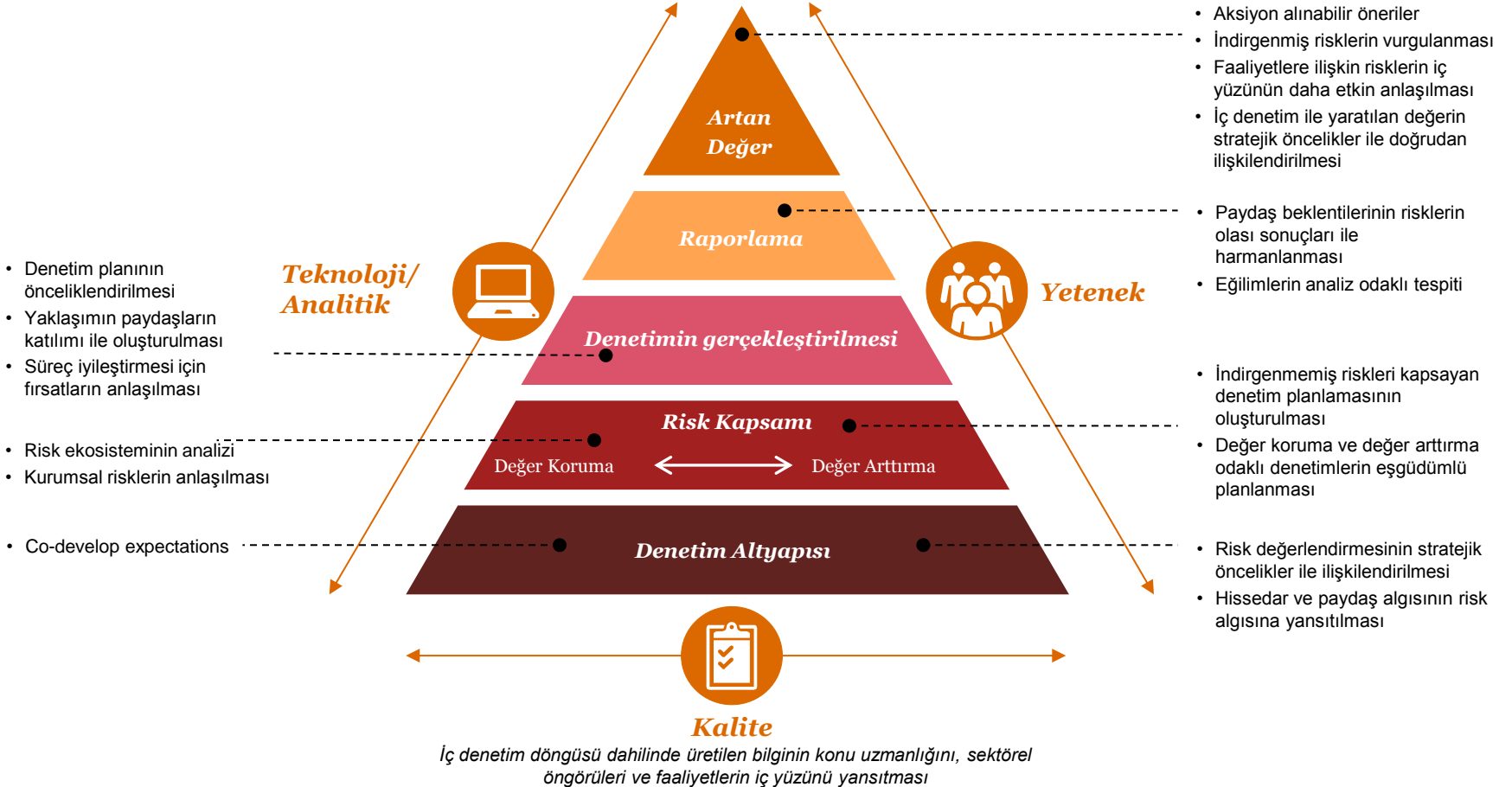


İç denetim yöneticilerinin %82'si denetimler sırasında analitik kullandıklarını belirtiyor. Ancak **sadece %48'si** analitiği kapsam belirlemek için, **sadece %43'ü** de risk değerlendirmesini tamamlamak için kullanıyor.

Yönetim Kurulu / Denetim Komitesi'nden ne bekleniyor?

- Stratejik kararlar: Finansal kaynaklar, yönetimin performansı, ...
- Sürdürülebilirlik: Risk, büyüme ve getiri dengesi, ...
- Risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkinliği...
- Muhasebe sistemi, finansal bilgiler, bağımsız denetim...
- Suistimal riskleri...

İç denetimden ne beklemeli?



İç denetim yapısını geliştirmek için...

Strateji

- Misyon ve yönetmelik
- Stratejik plan
- Stratejik organizasyon modeli
- Performans değerlendirme

Organizasyonel Yapı

- Kurumsal strateji ile uyum
- İK stratejisi ile uyum
- Fonksiyonel yapılanma
- Kredibilite (iç/dış)

Teknoloji

- Veri analizi ve araçları
- Bilgi yönetimi
- Verimliliği arttıran denetim araçları

İnsan kaynağı

- Kariyer geliştirme
- Roller
- Yetkinlikler
- İş gücü planlama



Süreç

- Metodoloji
- Risk değerlendirme
- Denetim planı
- Görev planlaması
- Denetimin yapılması
- Raporlama
- İletişim
- Bulgu takibi
- Kalite güvence değerlendirilmesi

Örnek İç Denetim Döngüsü

1 yıl



Örnek:

- Satış ve Ticari Alacaklar
- Satınalma ve Ticari Borçlar
- Bilgi Teknolojileri
- Muhasebe ve Finansman
- İnsan Kaynakları ve Bordro
- Üretim, Envanter ve Maliyetlendirme
- vb.

Örnek:

- Yüksek riskli alanlara yılda bir denetim
- Orta riskli süreçlere 2 yılda bir denetim
- Düşük riskli süreçlere 3 yılda bir denetim
- vb.

Örnek - Satış ve Ticari Alacaklar:

- Müşteri seçimi
- Fiyatlama
- Siparişin alınması
- Ürünlerin hazırlanması ve sevki
- Faturalama
- Tahsilat ve alacak takibi
- Muhasebe kayıtları
- İade yönetimi
- Görevlerin ayrılığı prensibine göre yetkiler
- vb.

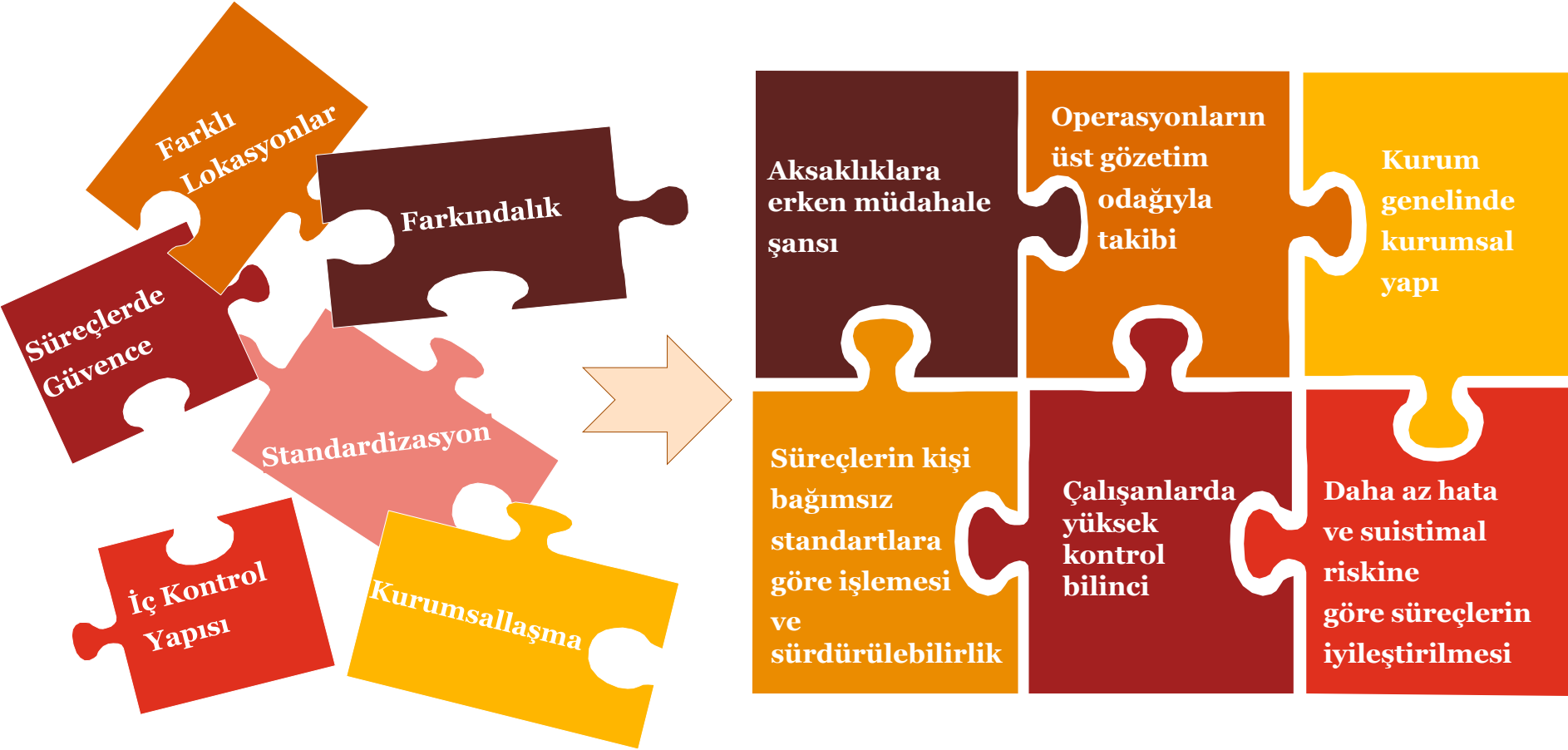
Örnek - Satış ve Ticari Alacaklar:

- Müşteri kredi limitleri
- Fatura kesme yetkisi
- Onaylı fiyat listesi
- Alacak yaşlandırması
- İndirim oranları onayı
- Ciro primleri kontrolü
- vb.

Örnek:

- Denetim sonuçlarının denetlenenlerle sözlü olarak paylaşılması
- Denetim sonuçlarının taslak rapor olarak sunulması
- Aksiyon planlarının alınması
- Final raporun üst yönetime sunulması
- Takip denetimleri ile aksiyonların takip edilmesi

İç Denetimin Yönetim Kurulu'na Faydası



Risk yönetimi

3

Risk?



Riskler?

Satış riski	Yatırım riski	İtibar riski	Çalışan sağlığı ve güvenliği riski	Kur riski
Verimlilik riski	Proje yönetimi riski	Marka yönetimi riski	Çevre riski	Vergi riski
Fiyatlandırma riski	İş sürekliliği riski	Kurumsal yönetim riski	Dış raporlama riski	Hukuk riski
İş portföyü riski	Tedarik riski	Yetkilendirme riski	İç raporlama riski	Yasal düzenleme riski
Kurumsal finansman portföy riski	Kapasite riski	Bilgi güvenliği riski	Finansman maliyeti / erişim riski	Suistimal riski
Ürün geliştirme riski	Rekabet riski	Bilgi teknolojileri riski	Kurumsal iletişim riski	Denetim riski
Stratejik planlama riski	Talep riski	Yetenek yönetimi riski	Sigorta riski	Afet riski
Yoğunlaşma/konsantrasyon riski	Lojistik riski	Kriz yönetimi riski	Likidite riski	Ekonomik risk (küresel,bölgesel,yerel)
Sektör eğilimi riski	Müşteri eğilimleri riski	Çalışan aidiyeti riski	Kredi riski	Politik risk
Kurumsal performans yönetimi riski	Müşteri memnuniyeti riski	Teknolojik gelişim riski	Faiz oranı riski	Terör riski
				Salgın Hastalık riski

Risk...



“risk ≠ sorun”

**“risk gelecektedir, geçmişte ya da
şu anda değil...”**

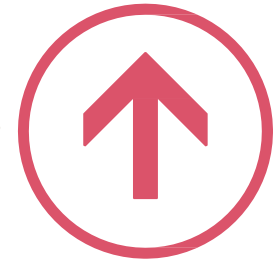
Odakta ne olmalı?

Kurumun varlığını, gelişimini
ve sürekliliğini etkileyebilecek
en kritik riskler

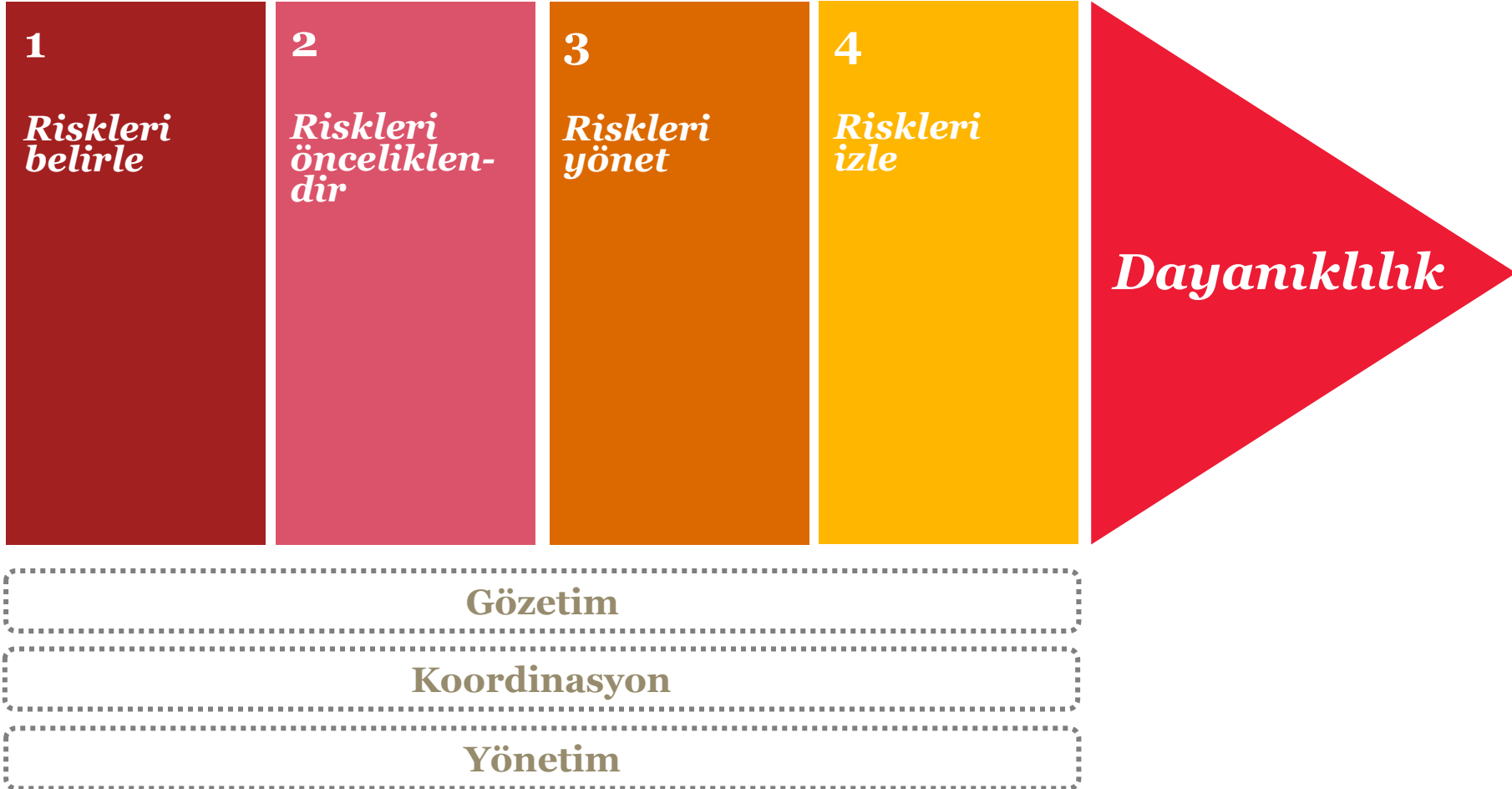
Kritik risklere odaklanarak...

- ⦿ Bu risklerin Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimin sürekli gündeminde ve takibinde olması
- ⦿ Bu risklere yönelik etkili önlemler alınması

Dayanıklılık



Kurumsal Risk Yönetimi..



Riskleri nerede arayalım?

1

*Riskleri
belirle*

Dış riskler

*Stratejilerden
kaynaklanan
riskler*

*Kurum içinde
yönetilebilecek
riskler*

Riskler konuşulurken sıkça duyduklarımız...

Şu ana kadar böyle bir durum hiç olmadı, mümkün değil...

Bu risk icra seviyesinde takip edilmeli, yönetim kurulu ilgilenmez..."

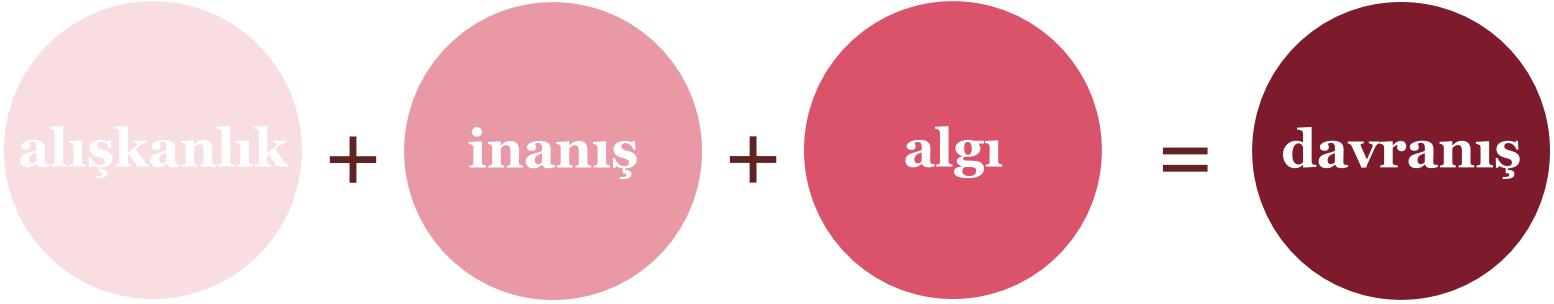
Bizim işimiz zaten bu riskleri yönetmek, burada risk yok!

Üst Yönetimimizin kararına göre hareket ederiz...

Bu risk bizim birimimize ait değil!

Bu stratejik bir karar, burada konuşmalı mıyız?

Davranışsal risk yönetimi



Doğru risklerle bařlamak...

2

*Riskleri
önceliklen-
dir*

*‘Stratejilerimizin hayata geçmesini etkileyecek **en kritik riskler** hangileri?’*

*‘Kaynaklarımızı öncelikli olarak **hangi risklere** yönlendirelim?’*

Aksiyon planlaması...

3

*Riskleri
yönet*

‘Bu riskleri daha iyi yönetmek için ne yapabiliriz?’

Stratejik
kararlar

Operasyonel
kararlar

Odadaki riskler için...

Yönetim kurulu ve üst yönetimin risk iştahı



- *Bu riskler **gerçekleşirse** ne yaparız?*
- *Riskin **etkileri** ne olur?*
- *Nereye kadar **dayanabiliriz**?*
- *Nereye kadar **risk almalıyız**?*

Odadaki riskler için...

Dayanıklılığımızı arttırmak



- *Bu riskleri **daha iyi yönetmek** için ne yapabiliriz?*
- *Bu riskleri **daha iyi raporlamak** için ne yapabiliriz?*

Risklerin gündemde ve takipte olması...

4

*Riskleri
izle*

- Yönetim raporlamasına dahil edilmesi
- Aksiyon planlamalarının takibi
- Riske yönelik diğer bilgilerin takibi (öncü göstergeler, eğilimler, vb.)

”
*Yönetim
kurulu ve üst
yönetime
değer
katacak risk
bilgisi nedir?*
”

Kritik risk göstergeleri

- Kritik performans göstergeleri genellikle kurumu etkilemiş risklerle ilgili bilgi sağlar. Söz konusu bilgiler yaklaşan bir riskin erken uyarı göstergesi olmayabilir.
- Riskin gerçekleşmesini tetikleyici nedenleri göstergeler ile tespit edebilirsek risk gerçekleştiğinde kuruma etkisi indirgenebilir ve riske yanıt zamanı uzar.
- Kritik risk göstergelerinin etkin takibi stratejilerin planlandığı şekilde uygulanabilmesi olasılığını arttırır, stratejilerdeki olası değişiklikler için gereken zamanı optimize eder, hedeflere ulaşabilme konusundaki güvence artar.



Riskleri nasıl raporluyorsunuz?

Periyodik raporlamalarda örnek başlıklar:

- Kurumu etkileyen kritik dış değişkenlerdeki değişikliklerin değerlendirildiği senaryo analizleri
- Kritik riskler için yönetim tarafından belirlenen politika ve limitlere uyumsuzluklar
- Kritik risklerin yönetim kapasitesindeki önemli yetersizlikler ve iyileştirme çalışmalarının mevcut durumu
- Öncelikli risklerin listesi (ör: Top 10)

Riskleri nasıl raporluyorsunuz?

Periyodik raporlamalarda örnek başlıklar:

- Gelecekte ortaya çıkabilecek ana risklerin listesi (ör: emerging risks, black swans)
- Yönetim tarafından riski belirleme, değerlendirme, önceliklendirme ve ölçümlemede kullanılan yöntemin açıklaması
- Kritik risk göstergelerindeki eğilimler
- Kritik risk yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi
- Varsayımlardaki kritik değişikliklerin ve stratejiden kaynaklanan doğal risklerin kurum üzerindeki etkilerinin bilgisi



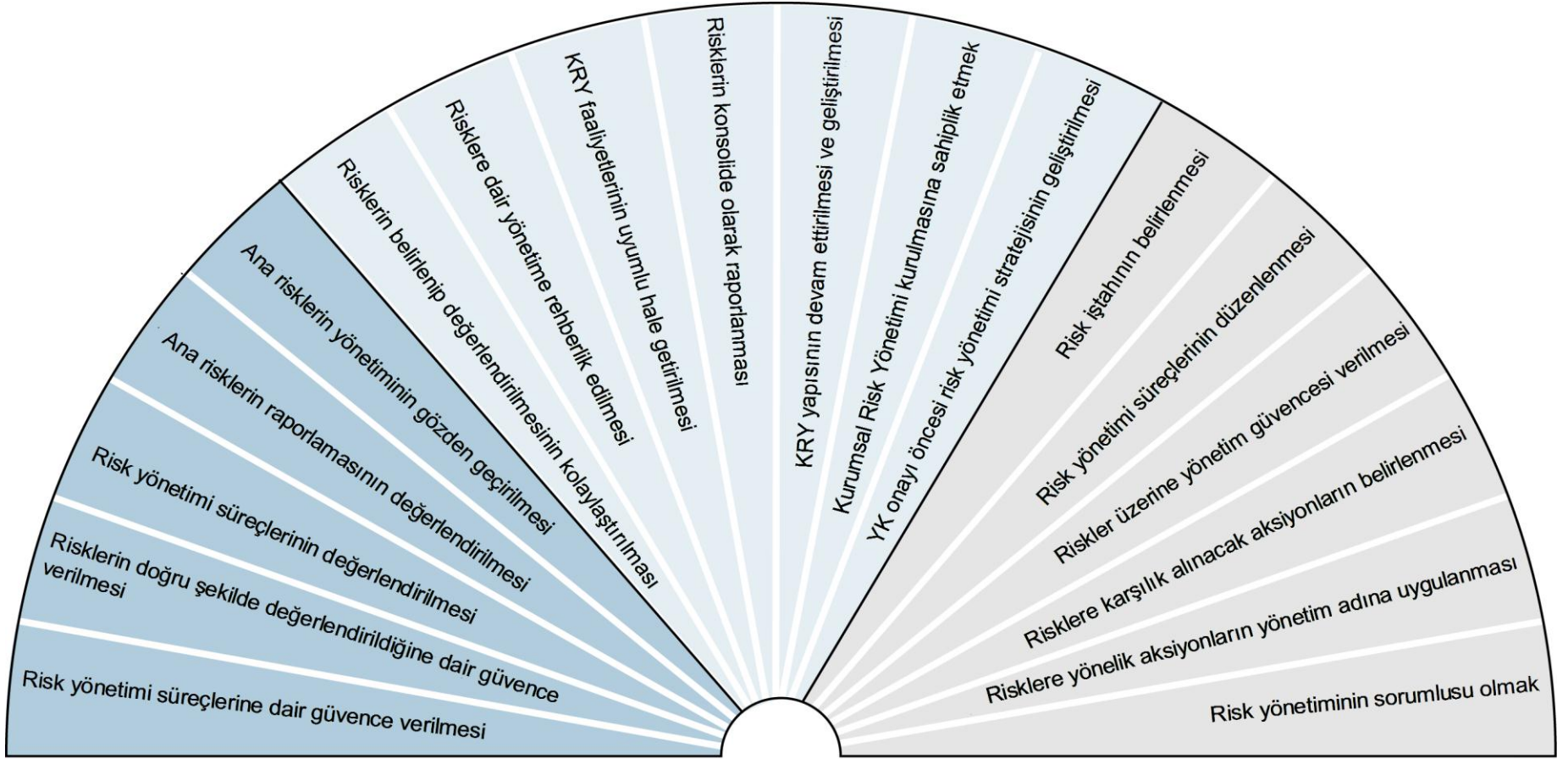
En önemli hedef...

*Risk farkındalığını arttırmak
Ortak risk algısı oluşturmak*

*Risklere
yönelik ortak
refleks
geliştirmek*



İç denetimin kurumsal risk yönetimindeki rolü



Kurumsal Risk Yönetimi'ne dair İç Denetim'in temel görevleri

Kurumsal Risk Yönetimi'ne dair İç Denetim'in belirli şartlar altında üstlenebildiği görevleri

Kurumsal Risk Yönetimi'ne dair İç Denetim'in üstlenmemesi gereken görevler

Kaynak: IIA - İç Denetimin KRY ile ilgili rolü

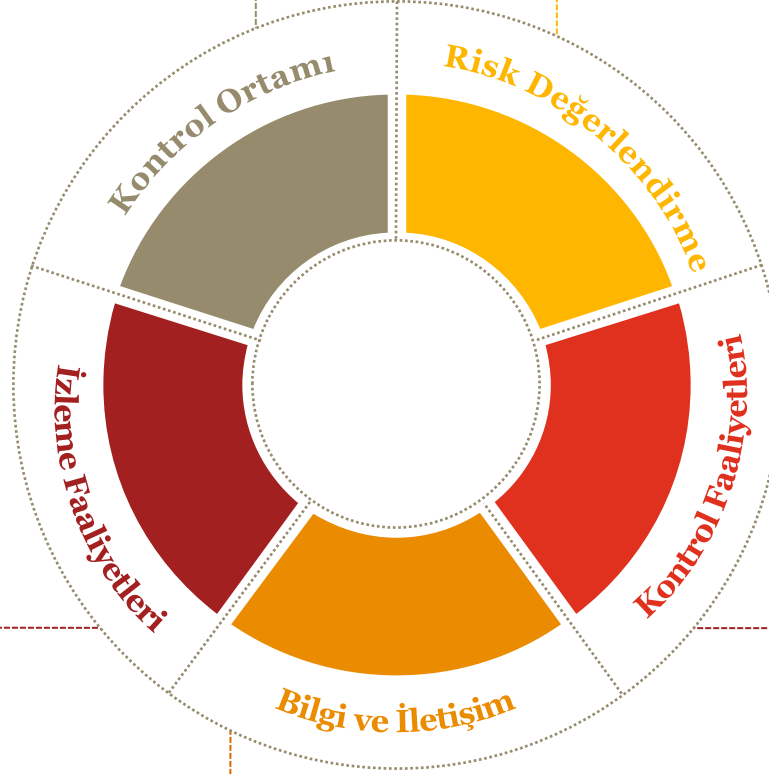
İç kontrol

4

İç Kontrol Çerçevesi

- Etik Değerler
- Yönetim Kurulu'nun gözetim rolü ve bağımsızlığı.
- Raporlama kanalları, yetki ve sorumluluklar
- Yetenek yönetimi
- Hesap verilebilirlik

- İç kontrollerin değerlendirilmesi
- Aksiyon ve iyileştirmelerin takibi

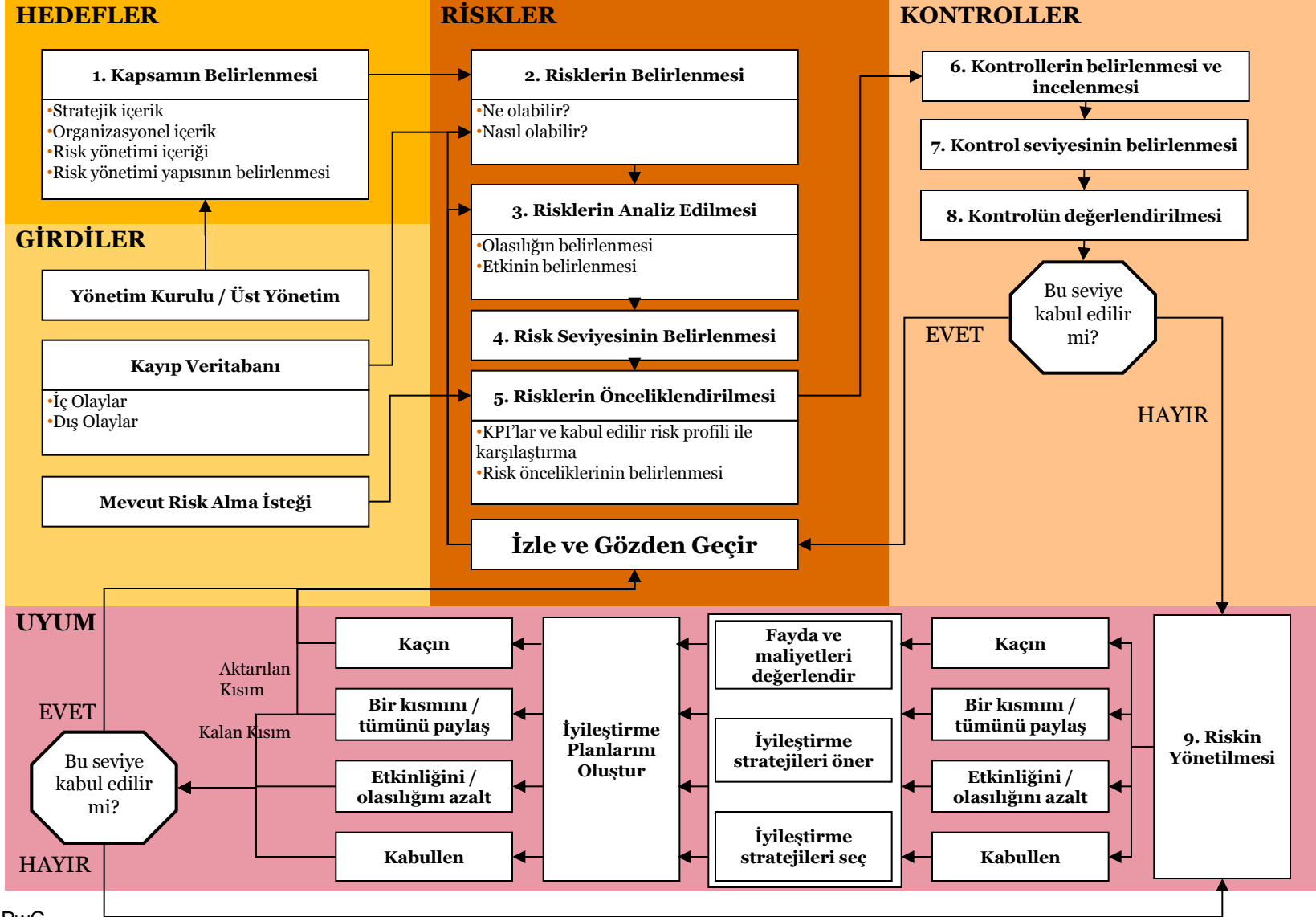


- Amaçlarla ilişkili risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Risklerin yönetilmesine yönelik kararların alınması
- Suistimal risklerini n değerlendirilmesi
- İç kontrol sistemini etkileyebilecek kritik değişimlerin takibi

- Riski kabul edilebilir seviyede tutacak iç kontrollerin hayata geçirilmesi
- Bilgi sistemlerinin ve otomatik kontrollerin etkin kullanımı
- Politika ve prosedülerin iç kontrol sistemini destekleyecek şekilde geliştirilmesi

- Bilginin kalitesi
- İç kontrollere yönelik sorumlulukların iletişimi
- Dış paydaşlarla iletişim

İç kontrol sistemi: örnek döngü...



Bütün resmi görme...

Risk

Stratejik
Ticari
İtibar



Organizasyonel
Operasyonel



Finansal



Uygun
Düzenlemeler



Yaklaşım

Risk stratejisi



1

Risk değerlendirme



2

Tasarım
Uygulama
Yönetim



3

İzleme



4

Güvence



5

Sonuçlar



6

Güvence

1. hat: çalışanlar,
süreçler &
teknoloji



2. hat:
yönetim &
gözetim



3. hat: İç
denetim



4. hat: Dış
güvence



Sorularımız

5

Yöneticilerin öncelikli odağı:

***Bugünü yönetirken,
“emin adımlarla geleceği
planlamak”...***

Teşekkürler...



Tumin Gültekin
tumin.gultekin@tr.pwc.com
0212 326 6067



Onur Vuruşkaner
onur.vuruskaner@tr.pwc.com
0212 326 6328