

KPMG Gündem

01

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı

Riskler Doğru Değerlendirilmeli

KPMG Risk Yönetimi ve Uyum Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı İdil Gürdil İle Söyleşi.

Gerçekten korunuyor musunuz?

Şirketler için özellikle kriz dönemlerinde salgına dönüşebilecek bir tehlike; Suistimal.

Bilgi Teknolojileri Hakkında 12 ipucu

İç denetimin önemli bir parçası olan Bilgi Teknolojileri Denetimi hakkında yararlı bilgiler.

Kriz Ortamında Etkin Finans Yönetimi

Yaşanan küresel krizler şirketlerin finans fonksiyonlarını değişime zorluyor.

Her Ödülün Gerisindeki Risk

Her ödülün beraberinde bir risk getirdiğini fark edemeyenler veya bu riski yanlış anlayanların başı derttedir.

Bir Güvence Modeli Olarak İç Denetim Mesleği

Günümüzde İç Denetim, sürekli değişen iş ortamında zorlu ve fırsatlarla dolu bir konumdadır. Peki bu değişimde iç denetimin ve denetçinin rolü nedir?

Finansal Risk Yönetimi: Şirketler İçin Etkin Çözümler

Şirketlerin finansal risklerini yönetmeleri başarıyı getiren en kritik faktörlerden biridir. Peki nasıl?

GÜNDEMDEKİLER

Sayfa

1

Riskler Doğru Değerlendirilmeli

KPMG Risk Yönetimi ve Uyum Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı İdil Gürdil İle Söyleşi.

1



3

Gerçekten Korunuyor musunuz?

Şirketler için özellikle kriz dönemlerinde salgına dönüşebilecek bir tehlike; Suistimal.

3



5

Bilgi Teknolojileri Hakkında 12 ipucu

İç denetimin önemli bir parçası olan Bilgi Teknolojileri Denetimi hakkında yararlı bilgiler.

5



6

Kriz Ortamında Etkin Finans Yönetimi

Yaşanan küresel krizler şirketlerin finans fonksiyonlarını değişime zorluyor. Bu değişim nasıl olmalı ve şirket yönetimini daha iyi desteklemek için finans fonksiyonları nasıl geliştirilebilir?

6



8

Her Ödülün Gerisindeki Risk

Risk yönetimi, ekonomik durgunluğun kısmen tetikleyicisi olmaktan dolayı suçlu konumdadır. Her ödülün beraberinde bir risk getirdiğini anlayamayanlar veya bu riski yanlış anlayanların başı derttedir.

8



17

Bir Güvence Modeli Olarak İç Denetim Mesleği

Günümüzde İç Denetim, sürekli değişen iş ortamında zorlu ve fırsatlarla dolu bir konumdadır. Peki bu değişimde iç denetimin rolü nedir?

13

Finansal Risk Yönetimi: Şirketler İçin Etkin Çözümler

Şirketler, finansal açıdan rekabet güçlerinin sürdürülebilirliği için risk yönetim yeterliliklerine ve finansal risk yönetim süreçlerine daha yoğun odaklanmalılar. Peki nasıl?

17



Değerli okurumuz,

Bilgiyi değere dönüştürmekteki başarının önemli etkenlerinden birinin değer yaratma sürecinde yer alanların çok yönlü etkin iletişimi olduğundan kuşku yok. "Risk Yönetimi ve Uyum" hizmet alanımızı ilgilendiren konularda haberleşmek, gelişmeleri sizinle paylaşmak için

KPMGündem - Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı'ni çıkarıyoruz. İlk sayımızda suistimal risk yönetimi, iç denetimin ve denetçinin değişen rolü, kriz ortamında etkin finans yönetimi, bilgi teknolojileri denetimi ve finansal risk yönetiminde şirketler için etkin çözümler gibi ilginizi çekeceğini düşündüğümüz konuları sizlerin dikkatine sunuyoruz. Dergimizin çok yanlı bir iletişim platformu olması dileğindediriz.

Bu nedenle yazılarınız dahil dergi ile ilgili öneri ve değerlendirmelerinizi kpmgundem@kpmg.com adresine iletmenizi bekleriz.

2010 yılının kurumsal risklerinizi daha iyi yönettiğiniz bir yıl olması dileğimizle saygılarımızı sunarız.

Ferruh Tunç
KPMG Türkiye Başkanı

Riskler Doğru Değerlendirilmeli



KPMG Risk Yönetimi ve Uyum Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı İdil Gürdil ile söyleşi.

KPMG, Risk Yönetimi ve Uyum Danışmanlık Hizmetleri bölüm başkanı İdil Gürdil ile, ilk sayımızda kısa bir söyleşi yaptık.

- Son ayların en önemli konusu yaşadığımız finansal durgunluk dönemi... Bu dönemde şirketleri en çok zorlayan konular neler oldu sizce?

Yaşanan küresel kriz sonrası şirketlerin en önemli yönetim kurulu gündemlerinden biri itibar, operasyonel, finansal ve diğer riskleri azaltarak karlılığı artırmak oldu. Günümüzde en başarılı şirketler bile beklenmedik problemlerle karşılaşabiliyor. Bu tür durumlarda anında ve etkin bir aksiyon planı hazırlamak doğru sonuca ulaşmak için çok önemli: Sorunun ne olduğunu anlamak, nasıl ve neden oluştuğunu

bulmak, en önemlisi de şirkete vereceği zararı en aza indirecek şekilde bir çözüm ortaya koymak...

- Peki bu sorunlarla başa çıkabilen şirketlerin diğerlerinden farkı nedir?

Üstün Performans gösteren şirketler enerjilerini sonradan tepki göstermek yerine önleyici tedbirler almaya yöneltmişlerdir. Bu şirketler risklerini anlar, geleceği görerek fırsatları değerlendirir ve geçmişte yaşanan problemlerin tekrarlanmasını engellemek için tecrübelerini kullanır.

-“Risk”, bölümünüzün adında geçen bir kavram.. Ne söyleyebilirsiniz bize kurumsal riskler konusunda?

Risk şirketlerin ve iş yapmanın yapısında vardır, elimine edilemez. Hatta bizce, önceden belirlendiği,

doğru bir Şekilde anlaşıldığı, etkilerinin tahmin edilip azaltıldığı ve fiyatlandırıldığı durumlarda risk iyi bir Őeydir.

Günümüz iř dnyasında riskler sürekli olarak artmakta, karmaşık ve daha zorlu hale gelmektedir, bu yüzden Şirketlerin karşılaşabilecekleri önemli riskleri takip etme risk yönetiminin en gerekli parçasıdır.

- Risk Yönetimi ve Uyum Danışmanlık Hizmetleri bölümünde ne tür alanları kapsıyorsunuz?

KPMG'nin risk yönetimi ve uyum hizmetleri bölümü geniş bir teknik ve sektör uzmanlık kadrosu ile Şirketlerin, suistimal önleme, finansal riskler ve modelleme, mevzuat ve muhasebe standartlarına uyum, kurumsal yönetim, finansal raporlama, uyuşmazlık danışmanlığı, bilgi güvenliği ve sözleşme uyum danışmanlığı konularındaki ihtiyaçlarına yardımcı olmaktadır.

Müşterilerimize, hem dahili hem de harici risk ve fırsatlarını yönetmeleri ve yeni mevzuat ve yönetmeliklere (muhasebe standartları, kurumsal yönetim, iç denetim vb. konularda) verimli ve sürdürülebilir bir biçimde uyum sağlamaları için yardımcı oluyoruz.

- Son olarak; Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Bölümü, bu dergiyi çıkarmakla neyi hedeflemektedir?

Dergimizi çıkarmaktaki ilk amacımız, gündemi iř dnyasının tüm oyuncularını ile birlikte takip etmektir. İř dnyasında, her sektörde yaşanan gelişmeleri, ilginç ve ilham verici örnekleri, hem ülkemiz, hem de dünya çapında paylaşmak, KPMG tarafından yapılan araştırma sonuçlarını tartışmak, iř dnyasının önemli isimlerinin deneyim ve fikirlerini sunmak önemli hedeflerimiz arasında.



Gerçekten Korunuyor

musunuz?



Çiğdem Gürer
Risk Yönetimi
Hizmetleri, Müdür
SMMM, CFE

Son günlerde, sağlıkla ilgili sorunların artmaya başlamasıyla, tüm bilim adamları, hastalığa yakalandıktan sonra tedavi olmaktan daha kolay, daha az zahmetli ve daha güvenli olan yolun, hastalıktan korunmak ve önlem almak olduğundan bahsediyorlar sıkça. Benim aklımda kalanlar; kişisel hijyenimize önem vermenin, uykumuza dikkat etmenin, bağışıklık sistemimizi güçlendirecek besinlere önem vermenin, sigara, stres gibi olumsuz etkileri azaltmanın ve hasta olduğundan şüphe ettiğimiz insanlarla temas etmemenin, hastalığa yakalanma riskini önemli oranda azalttığı yönünde. Hastalanma riskinin azalması da, iş gücü ve moral kayıplarının, tedavi için katlanılan masrafların önlenmesi sonucunu doğuruyor.

Şirketler için de, en az bu tür hastalıklar kadar tehlikeli, en az onlar kadar da önlenbilir riskler var. Bu risklerin çok önemli olanlarından biri de suistimal riski. Suistimal, başka bir deyişle yolsuzluk, kişilerin görev ve yetkilerin kanunsuz ya da adil olmayan bir şekilde kazanç sağlamak için kötüye kullanılmasını içeren geniş çerçeveli bir terimdir. Son yıllarda, özellikle yüksek kayıplı Enron, Worldcom, Madoff gibi vakaları sonucu olarak bu konuda yapılan araştırmalara Türkiye verileri de dahil

edilmeye başlanmıştı. Pek çok şirket tarafından yapılan bu araştırmaları takiben, geçtiğimiz aylarda, basında da geniş yer alan bir araştırma yayınlandı;

“Yöneticilerin Bakış Açısı ile
Türkiye’de Suistimal”



Araştırmanın en önemli özelliği, bu konuda yalnızca Türkiye verilerini ortaya koyan ilk çalışma olmasıydı. Farklı açılardan “suistimal” kavramını, ülkemizin önemli şirketlerinin yöneticileriyle değerlendiren bu araştırmanın ilginç sonuçlarını, sizlerle paylaşmak istiyorum.

Araştırmamıza katılanların %81’i çalışma hayatları boyunca en az bir suistimal vakasıyla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu da suistimalin, aslında düşünüldüğünden daha büyük bir risk faktörü olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu konuda daha da düşündürücü olan, iş yaşamları boyunca suistimal vakalarıyla karşılaştıklarını belirten yöneticilerin %23’ünün 10’un üzerinde olayla karşılaştıklarını bildirmeleri olmuştur.

İş yaşamı boyunca suistimale karşılaştıklarını belirten katılımcıların %30’u, belirlenen kaybın 500,000 TL’nin üzerinde olduğunu belirtmiştir. Bu da riskin düşünüldüğü kadar önemsiz olmadığını göstermektedir.

Bu sonuç değerlendirilirken göz önünde bulundurulması gereken nokta, uzmanları tarafından gerçekleştirilmeyen bir suistimal incelemesi sonucu bulunan kayıp miktarının, gerçek miktarın çok altında olması ihtimalidir. Gerçekleşen bir suistimal, şirketlere finansal kayıplar, itibar kaybı, hisse değeri kaybı, iş kayıpları, azalan güvenilirlik nedeniyle artan finansman maliyetleri, yasalara uyumun zedelenmesi ve soruşturma maliyetleri gibi sonuçlara mal olmaktadır.

Ancak bunlardan daha az ölçülebilir olmakla birlikte, daha önemli bir başka sonucu da, diğer çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemesidir. Çalışmamıza katılanların toplam %96’sı, bir suistimal vakasının, şirket çalışanlarının moralini olumsuz etkilediğini düşünmektedirler. Yukarıda bahsettiğimiz verilerin en ilginç ise, yöneticilerin suistimale genel bakış açısını yansıtan verilerdi. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %93’ü, suistimalin Türkiye’de büyük bir problem olduğunu, %57’si ise Türkiye’deki suistimal oranının gelecek iki yıl içerisinde artacağını belirttiler. Gerçekten de bu yaklaşım, tüm dünyada yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumlu görünmektedir.

Bu konudaki son sorumuz, suistimalin kendi şirketlerinde büyük bir problem olup olmadığına dairdi.

Yöneticilerimizin %8’i, suistimali büyük bir problem olarak görmediklerini söylediler. Araştırma sonucunu inceleyen tüm uzmanlarımızı şaşırtan bu sonuç, beni tekrar yazının başında değindiğim konuya götürüyor: hem kişisel sağlığımız, hem şirketlerimizin yoluna sağlıklı devam edebilmesi için, risklerimizin farkında olmak, tedbir almak ve

“bana bir şey olmaz”

düşüncesinden vazgeçmek, hayati önem taşıyor.

1. İş ve teknoloji risklerinin eşit oranda anlaşıldığından emin olunması için, bilgi teknolojileri iç denetimi süreci iş tarafına ve bilgi teknolojileri karar mercilerine daha fazla yakınlaşmaya çalışmalıdır. Bilgi teknolojileri iç denetim sürecinin, iş süreçlerinden bağımsız olamayacağı ve bir bütün olarak ele alınması gerekliliği bir kurum kültürü haline getirilmelidir.

4. Ölçekleme ve uzmanlıktan maksimum faydayı sağlayabilmek için bilgi teknolojileri denetimleri diğer yönetim aktiviteleri ile uyumlandırılmalıdır.

6. Bilgi teknolojileri denetçileri ile finansal denetçilerin bilgi paylaşımı yapmasına izin verecek yapılar kurulmalıdır. Bu şekilde, denetimin aslında bir bütün olduğu olgusu şirket içerisinde yerleştirilmeye çalışılmalıdır.

8. Bilgi teknolojileri denetim raporlarının, yöneticiler tarafından doğru yorumlandığından, takip edildiğinden ve gerekli çözümleyici aksiyonların alındığından emin olunmalıdır. Aksi takdirde bilgi teknolojileri denetimleri zaman kaybından başka bir şey ifade etmeyecektir.

10. Bilgi teknolojileri güvenliği gibi özel konularda uzmanlar yetiştirilmeli ve ilgili eğitimlere ağırlık verilmelidir.

2. Bu çalkantılı günlerde, iş hedeflerimiz sürekli değişiklik göstermektedir. Bu nedenle değişikliğe ve riske daha çabuk ve efektif yanıt verebilmek için, bilgi teknolojileri denetim planları sürekli veya en geç üç ayda bir gözden geçirilmelidir.



Sinem Cantürk
Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri Kıdemli Müdür,
CISA, BS25999 LA, ITIL FC

Bilgi Teknolojileri Denetimi Hakkında

12

İp Ucu

“Bilgi Teknolojilerinin (BT) ve dolayısıyla Bilgi Teknolojileri iç denetiminin kaçınılmaz bir şekilde hayatımızda olduğu bugünlerde, bilgi teknolojileri iç denetimi süreci ile ilgili birkaç önerinin sizler için faydalı olacağını umuyoruz.”

11. Bilgi teknolojileri denetiminin kalitesi anketler ile ölçülmeli ve sonuçları ilgililer ile paylaşılmalıdır.

3. Bilgi teknolojileri denetimlerini iş ve teknoloji risklerine odaklayabilmek için, standart bir risk ve planlama çerçevesi geliştirilmeli ve uygulamaya alınmalıdır.

5. Bilgi teknolojileri denetçileri bağımsızlıklarını zedelemeyecek ve denetimlerin bütünlüğünü bozmayacak şekilde, iş tarafındaki diğer aktivitelerde rol almaya cesaretlendirilmelidir. Böylece bilgi teknolojileri denetçileri, gerçekte odaklanmaları gereken iş risklerine karşı daha duyarlı olabilirler.

7. Bilgi teknolojileri denetim planları en üst seviyeden onaylanmalı ve yürürlüğe konulmalıdır.

9. Bilgi teknolojileri denetimlerinin sonunda, gerek denetçilerin gerekse denetimlerin geliştirilecek yanlarını tespit edebilmek için proje değerlendirmeleri yapılmalıdır. Ancak bu şekilde, sürekli gelişen bir denetim metodolojisi kurmak mümkün olabilir.

12. Bilgi teknolojileri denetim görüşlerinin güvenilirliğini arttırmak için otomatik araçların kullanımı teşvik edilmelidir. Otomatik araçlar ileri vadede hem zamandan tasarruf sağlayacak, hem de denetimlerin güvenilirliğini arttıracaktır.

Kriz Ortamında Etkin Finans Yönetimi



Lehman'ın çöküşünün üzerinden bir yıl geçmesiyle birlikte, belki de bu yüzyılın en derin ekonomik krizlerinden birinin birinci yılını da geride bırakmış bulunuyoruz. Bu krizden her şirket farklı derecelerde etkilenmekle birlikte, krizden dolayı finans fonksiyonunun sorumluluklarının arttığı aşikârdır. Krizlerin fırsatlar da yarattığı bu ortamda başarılı şirketler ile diğerlerini ayıran temel farklardan biri de etkin finans yönetimidir. KPMG International'ın son araştırması "**En iyisi olmak: Hayatta kalmanın ötesinde büyümek**" dünyanın önde gelen finans fonksiyonlarının görüşlerine başvurularak hazırlanmıştır. Önde gelen finans fonksiyonları, şirket yönetiminin makro ekonomik gelişmelere hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlayacak bir şekilde destekleyerek kendilerini farklılaştırabilirler. Böyle bir destek, şirketin ve her bölümünün küresel piyasa ve endüstri güçlerinden nasıl etkilendiklerine dair derin bir kavrayışa dayalı olmalıdır. Ancak bu kavrayış sağlandığında, finans yöneticileri, şirketlerin doğru kararlar verebilmeleri için gereken güçlü acil durum ve senaryo planlamalarını yapabilirler.



Aslı Barutçuoğlu
Finans ve Mali İşler Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Müdür

Yeterli bilgiye sahip bir finans fonksiyonu, değişen olayları tahmin ederek ve değişikliklere hızlı bir şekilde uyum göstererek yatırımcıların şirkete olan desteklerini sürdürmelerine yardımcı olacaktır.

Ancak, birçok finans fonksiyonu, gereken düzeyde yönetim desteği vermekte zorluklar yaşamaktadır. Bu konuda birçok engel bulunmaktadır - karmaşık sistem mimarileri, düşük kaliteli veriler, standart olmayan süreçler, yanlış verilere dayanan yönetim göstergeleri bunlardan sadece birkaçıdır. Engeller, finans fonksiyonlarının büyük ölçekte veri indirmelerine ve üzerinde tekrar çalışmalarına sebep olmakta ve hızla hareket eden ekonomik değişimleri etkin bir şekilde tahmin etme yeteneklerini zayıflatmaktadır. Şirket değerini arttıran faktörlerin derin bir kavrayışı, birçok finans fonksiyonunda büyük ölçüde bulunmamaktadır.

En üst sıralara ulaşma arzusunda olan önde gelen bir finans fonksiyonu hangi dersleri çıkarabilir? Belki de daha önemlisi, şirket yönetimini daha iyi desteklemek için finans fonksiyonları nasıl geliştirilebilir? Araştırma, önde gelen kuruluşlarda finans fonksiyonlarının kilit özelliklerini tanımlamakta ve başarıya ulaşmada insanların oynadığı kritik rolü ortaya koymaktadır.

Araştırmadan Ana Başlıklar

• Etki kilit bir öneme sahiptir:

Başarılı şirketler, şirket yöneticilerinin tüm fonksiyonlarda daha iyi kararlar almalarını etkileyerek, kuruluşun gelecek yönünü tayin etmede aktif bir şekilde görev alan güvenilir finans yöneticilerine sahiptirler.

• Ekonomideki belirsizlik doğru zamanda doğru bilgiye olan ihtiyacı daha önemli hale getirmiştir:

Yönetim kurulları ve yatırımcılar, değişen pazar güçlerinin etkisinin anlaşılması, tahminlerin hızlı ve doğru bir şekilde gözden geçirilmesi ve kilit öneme sahip yönetim kararlarına dair güçlü ve doğru rehberliğin sağlam senaryo planlaması ile desteklenmesi konularında güvenceye ihtiyaç duymaktadırlar.

Değişim fırsat yaratır ve önde gelen finans fonksiyonları, uygun ve güvenilir yönetim bilgileri sağlayarak değişen iş ortamlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verirler.

• Gerçek iş zekasına hala az rastlanmaktadır:

Birçok finans fonksiyonunun, şirkete değer sağlayan unsurlar konusunda hala zayıf bir kavrayışı bulunmaktadır.

Birçok durumda veri ve Bilgi Teknolojileri (BT) yapıları, finans fonksiyonlarının gerçek iş değeri yaratma kabiliyetlerini sınırlamaktadır. Kuruluşlar genellikle, iş zekası çözümlerine yoğun olarak yatırım yapmakla birlikte, çoğunlukla potansiyelin altında sonuç almaktadırlar.

Üstün performans gösteren şirketlerin finans fonksiyonları, iş zekasının önemini kavramışlardır. Şirket değeri yaratan farklı unsurları anlamaya ve veri kümelerini temel yönetim göstergeleri ile uyumlu hale getirmeye daha fazla zaman harcamışlar ve şirketin karar vericilerine doğru verileri sağlayacak teknolojilere daha fazla yatırım yapmışlardır.

• Şirket bilgilerine insanlar hayat verirler:

Gelişmiş iş zekasına yatırım, verileri analiz edip yorumlayarak bunun sonuçlarını net aksiyonlara

dönüştürecek doğru kişiler olmadıkça boşa harcanır. Üstün performans gösteren şirketler, bilgi ihtiyaçlarını anlayan yetenekli ve motive bir finans ekibinin varlığının, etkin bir iş zekası sisteminin kurulması ve sürdürülmesindeki önemini kavramışlardır.

Özetle, ister Grup CFO'ları, ister Bölge Finans Direktörleri ya da Finans Müdürleri olsun, finans yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Şirketin günümüzün çalkantılı zamanlarında mücadele içinde olup olmadığından bağımsız olarak, finans fonksiyonu ileriye bakmalı, doğru ve tüm şirketi kapsayan anlamlı bilgileri sağlamaya odaklanmalıdır. İş karmaşıklığını basitleştirmeli ve iş süreçlerini daha uyumlu hale getirmek için gerekli yapısal değişiklikleri yapmalıdır.

Son olarak, herhangi bir değişikliğin sadece kısa vadede maliyetleri azaltmaktan öte şirket performansının sürdürülebilirliğini sağlayacak bir şekilde yapılmasını sağlanması gerekmektedir. Yöneticilere doğru zamanda doğru bilgiyi sağlayarak, dalgalanmaları yönetebilmelerini sağlayacak şekilde finans fonksiyonunun gözden geçirilmesi ihtiyacı hiç olmadığı kadar acil bir hale gelmiştir.

HER ÖDÜLÜN GERİSİNDEKİ RİSK



Risk yönetimi, ekonomik durgunluğun kısmen tetikleyicisi olmaktan dolayı suçlu konumundadır. Her ödülün beraberinde bir risk getirdiğini anlayamayanlar veya bu riski yanlış anlayanların başı derttedir. Kredi darboğazı sadece finansal riskleri değil tüm riskleri ön plana çıkartmıştır. Ohio State Üniversitesi'nde Bankacılık ve Parasal Ekonomi başkanı olan René Stulz için, risk yönetimi disiplinini suçlamak kolayca kaçmak olur.

Stulz'a göre; "Bir kurumun aşırı derecede büyük kayıplara uğraması, risk yönetiminin başarısız olduğu veya kurumun bir hata yaptığı anlamına gelmez." 1998'de U.S. hedge fonlarının 3,65 milyar USD (2,61 milyar Euro) Federal Rezerv yedeği ile kurtulduğu, Uzun Vadeli Sermaye Yönetiminin (UVSY) çöküşünü inceleyen Stulz yakın zaman önce çöken büyük ABD bankalarındaki üst yönetim kadrolarının bu kurumlarda büyük menfaatlerinin olduğuna ve bilerek risk almaktan kaçınmalarına rağmen kurumların yine de battığına işaret etmektedir.

Stulz, şirketlerin genel olarak yaptıkları hataları, tarihsel verilere çok fazlasıyla güvenme; dar ölçülere odaklanma; normal risk sınıfları dışında kalan risklere bilerek göz yumma; gizli riskleri görmezden gelme; iletişim kuramama ve etkin olarak yönetememe olarak belirlemektedir.

Stulz, risk yöneticilerinin sadece istatistiksel modellere güvenmemelerini, aynı zamanda krizin nasıl gelişeceğini de düşünmeleri gerektiğini söylüyor ve böylesi senaryoların ekonomik ve mali analizler gerektirdiğini ve sadece fizikçi ve matematikçilerden oluşan risk yönetim bölümlerinin bu işin üstesinden gelemeyeceğini belirtiyor.



Sibel Seven
İç Denetim, Risk ve
Mevzuat Uyum Hizmetleri, Müdür

KPMG Almanya İç Denetim, Risk ve Uyum Hizmetleri Ortağı Oliver Engels, bir risk yöneticisine farklı konuları birleştirici olması açısından kesinlikle ihtiyaç olduğunu; risk yöneticisinin Yönetim Kurulu düzeyinde olmasa bile CEO'ya veya CFO'ya doğrudan ulaşabilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Şirketlerin çoğunda risk, uyum, iç kontrol ve iç denetim olmak üzere dört adet risk değerlendirme mekanizması bulunmaktadır, oysa her bir fonksiyonun risk komitesinde temsil edildiği ve riskin her birinin gereksinimleri açısından ele alınarak tek bir değerlendirmeye tabi tutulduğu bir yapılanma daha faydalıdır. Engels, risk yönetimine dar bakışlı bir yaklaşımın kredi darboğazında payı olduğunu; şirketlerin sadece mevzuat için gerekli olanı yapıp, kendi işlerini sorgulamak adına fazladan hiçbir şey yapmadıklarını belirtmektedir.

1- Risk şampiyonlarını belirle



Şirketler riski hesaba katmayı başaramazlarsa, onu yönetmeyi beceremezler. Bu konuda sorumluluğu alan kişi çok önemlidir. Bir risk yöneticisi atamak hikâyenin sadece bir parçasıdır. Stulz'a göre eğer risk herkesin işiyse, risk parçacıklarının gözden kaçması daha zordur ve eğer çalışanlar, ücretleri nasıl risk aldıklarına göre etkileniyorsa, riski daha sağduyulu alırlar.

Biri riski sahiplenmeli ve o kişi yönetim kurulunda olmalı veya doğrudan yönetim kuruluna hesap verebilmelidir. Stulz'a göre risklerin sorumluluğu, iş kararlarını alanlarda olmak zorundadır.

Yakın bir zamanda Economist Intelligence Unit /KPMG yönetici araştırmasına göre, araştırmaya katılanların sadece %30'u organizasyonlarının yönetim kurulu seviyesinde riskler hakkında görüşmek için yeterli zaman harcadığını düşünmektedir. Araştırılan şirketlerin çoğunda, üst düzey risk sorumluları stratejik kararlarda hiç rol oynamamaktadır. Bu şirketlerin yarısında risk komitesi yoktur ve bu kurumlar risk deneyimi olan bir idareci atamak niyetinde değildirler.

2- Bir strateji geliştir



Riskten kaçınılabilir, risk azaltılabilir, etkisi hafifletilebilir veya risk kabul edilebilir. Kuruluşlar riskle nasıl baş edeceklerine karar vermeden önce kendi risk toleranslarını dikkate almalıdırlar. Bazıları riski hiç kabul etmezken, bazıları da farklı derecelerde riski kabul edilebilir bulacaklardır. Prosedürleri sıkılaştırmak veya faaliyetleri değiştirmek riskleri azaltabilir, ancak bazı riskler hedging, sigorta veya şirket ortakları ile paylaşılarak önlenemez. Mevcut krizin, çoğu insanı hazırlıksız yakaladığı göz önüne alınırsa, dünyadaki işletmeler bir sonraki büyük riski nasıl belirleyeceklerini merak etmektedirler. KPMG'nin araştırmasına göre, büyük riskler çoğu zaman yönetim kararlarının doğrudan bir sonucu olarak şirket içerisinden ortaya çıkar.

3- İç, Dış ve Sistemik Riskleri belirle



Risk her yönden gelebilir. Bunlar hava şartları, demografik özellikler, rekabet, süreç başarısızlıklarından tutun da fiyatlama, hedging veya finansal kaldıraç etkilerinden de kaynaklanabilir. Bazen aramızdaki dikkatsiz, sıkıntısı olan veya işten çıkarılmış bir çalışan tehditlerin en büyüğünü oluşturur. 2007'de, İngiltere'nin Ulusal Sağlık Hizmetleri'nin dokuz vakfı 168.000 hasta kaydını kaybetmiştir.

2008'de, Fransız Bankacılık Düzenleme Komisyonu, kontrol sistemlerindeki ve dâhili prosedürlerindeki eksikliklerden dolayı yasadışı işlemci Jérôme Kerviel'in ortaya çıkmasına yol açan ve bankanın 6.9 milyon USD'na (4.9 milyar Euro) mal olan vakada, Soci t  G n rale bankasına 5.7 milyon USD (4 milyar Euro) ceza kesmiştir.

Söz konusu bankacılık krizinin verdiği bir ders, borsa simsarlarının risk anlayışının patronlarınıninki ile aynı düzeyde olmadığıdır. Stulz bunu “örtülü” risk olarak tanımlar: ‘Masa başı işlemciler, yarattıkları kârın önemli bir kısmını alırlar, ancak neden oldukları zararları karşılamak zorunda değildirlir; böylelikle risk almaya teşvik edilirler’. Nolan’a göre riskler geliştikçe, şirketler taahhüt altına girdikleri faaliyetler arasındaki bağlantıları sürekli olarak ve gerektiğinde yeniden sıraya koymalıdır.

4- Riski doğru ölçün



Engels’e göre girişimciler genellikle iyimserdirler, ancak çoğunlukla potansiyel tehlikeleri değerlendirirken en kötüsünü görürler: İnsanlar daha fazla riskten kaçınırlar ve risk eğilimini abartmaya meyillidirler. Ama eğer bu durum şirketleri büyümekten alıkoyuyorsa, netice riski küçümsemekten kaynaklanan başarısızlık kadar ciddi bir durumdur”.

Stulz’a göre, istatistiki teknikler riskler bilindiğinde işe yarar fakat riskli (sub-prime) borçlanmalar arttığına, konut fiyatlarının düşeceğine dair tarihsel bir verinin olmadığına da işaret eder. “Böyle bir durumda, istatistiki risk yönetiminin hudutları aşılmış; risk yönetimi bilim olmaktan çıkıp sanata dönüşmüştür.”

Bazen, tarihsel veriler firmaların riski gözlerinde büyütmesine ve elde edilebilecek gelirlerden vazgeçmelerine yol açabilir. 1930’larda, yapımcı Irving Thalberg’in, stüdyo şefi Louis B Mayer’e “Unut gitsin, Louis, hiçbir İç Savaş filmi on kuruştan fazla etmez” demesi ile, MGM en çok satan ‘Rüzgâr Gibi Geçti’ filminin sinema haklarını satın almayı başlangıçta geri çevirmişti. Eski ABD İç Savaş hikâyelerinin gişe hâsılatları Thalberg’in bu savını o an için doğrulamıştı, ancak Rüzgâr Gibi Geçti, bugünün parasıyla Titanik filminden % 32 daha fazla hâsılatla, 1.22 milyar USD ile, halen tüm zamanların en fazla hâsılat (bilet fiyatları enflasyona göre düzeltilince) yapan filmi olmaya devam ediyor.

5- Riskleri görmezlikten gelmeyin



Sadece değerlendirmesi zor diye, hiçbir riske gözünüzü kapatmayın. Kötü bir değerlendirme hiç değerlendirme yapmaktan daha iyidir, ancak daha dikkatli düşünerek veya yeni bir risk yaklaşımı ile daha iyi ölçüm yapılabilir. Stulz’a göre, riskler gözardı edilirse, izlenemezler ve büyük organizasyonlar izlenmeyen alanlarda çok kötü sonuçlara ulaşmaları pahasına büyüyebilirler.

1995’de Samsung’un otomotive yatırım yapması Kore’deki ekonomik krize denk gelmiş ve şirket pazar risklerini küçümsediğinin ve elindeki mevcut yetkinlikleri ile bu sektöre katacaklarına dair aşırıya varan bir güven duyduğunun farkına varmış ve 2000 yılında otomotiv işini Renault’a satmıştır.

6- Bilinmeyen riskleri de hesaba katın



Süreçlerinizin ne kadar iyi olduğuna bakmaksızın, beklenmeyeni de hesaba katmalısınız. Sermayeyi rezervde tutmak bir finans firması için doğaldır; diğerleri için ise bu, yaklaşabilecek sorunları çözmeye yönetime kaynak sağlamak demektir.

Pek çok İngiliz yatırımcıyı mahveden, 1720'de South Sea Bubble patlaması gizli risklerin ne kadar ağır olabileceğinin hatırlatmaktadır.

Bir İngiliz ortak girişim şirketi olan küçük şirkete, İspanya Vesayetinden Kurtulma Savaşı sırasında (1701–1714) İspanya'nın Güney Amerikan sömürgelerinde ticaret için bir tekel olma yetkisi verilmişti. Karşılığında, İngiltere'nin savaş borçları kapatıldı.

Promosyonlar, insider işlemler ve benlikleri saran çabuk zengin olma hastalığıyla, çöküşten önce, hisseleri bir yıl içinde on kat yükseldi. Para kaybeden binlerce kişiden biri olan, bilim adamı Isaac Newton şöyle demiştir: "Yıldızların hareketlerini hesaplayabilirim, ama insanların deliliğini değil."

7- Riskin hızını asla hafife almayın



Unutmayın, riskler şekil değiştirir. "Riskin bir yıldan bir sonrakine minimal olarak değişiklik gösterdiği risk tabloları görürseniz, gerçek durumu yansıtmıyordur" der Engels. Şirketleri tehdit eden tehlikeler sürekli değişir ve yöneticiler stratejilerini, ölçümlerini ve risk iştahlarını düzenli olarak yeniden değerlendirmelidirler. Fakat KPMG araştırması çoğunun açıkça tanımlanmış ve güncellenmiş risk çalışmaları olmadığını göstermektedir.

Yönetim kurulları, "riskin hızı" kavramına acı da olsa giderek alışıyorlar. Nolan, mevcut denetim komiteleri veya yeni oluşturulmuş, yönetim kurulu seviyesinde risk komitelerinin riskin hızla gelişme şekli ile başa çıkmaya yardımcı olabileceklerini belirtiyor. İdeali, iç denetim fonksiyonunun yönetim kurulunda bir sözcüsü olmalıdır.

8- Stratejiyi paylaş



Organizasyonun geri kalanı birşey bilmiyorsa, bir risk yönetim planının olmasının pek anlamı yoktur. Stulz, iletişim eksikliklerinin en son krizde önemli bir rol oynadığını belirtiyor: "Bir risk yöneticisi, sistemi üst

yöneticilerine tam olarak açıklayamıyorsa, mükemmel sistemler bile yanlış güven vererek iyilik yapacağı yerde daha fazla zarara neden olabilir. Daha da kötüsü bilgi, üst yönetime çok geç veya çarpıtılmış olarak gelebilir.”

Çok fazla bilgi yönetimi boğabilir, ama iletişimin şirket içinde yatay ve dikey olması önemlidir. KPMG araştırmasında, araştırmaya katılanların sadece %36'sı, organizasyonlarında risk hakkındaki bilginin doğru insanlara ulaştırıldığından emin olduğunu düşünmektedir. “Riski yönetime iletmede başarısızlık aynı zamanda bir risk yönetimi başarısızlığıdır”, diyor Stulz Uluslararası Finansal Risk Enstitüsü (UFRE), risk yönetimi yükümlülüklerini en yüksek seviye konumlandırma olduğunu belirtmektedir ve diğer stratejik iş konularını olduğu gibi risk kontrolünü de şirket merkezine yerleştirmenin yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir.

9- Akıllı yatırım yap



Başarılı risk yönetimi önündeki esas engeller, kötü kalitede verilerin kullanılması, ilgili uzmanlığın eksikliği ve etkisiz araçlar ve teknolojidir. Ancak KPMG tarafından araştırmalar sırasında irtibata geçilen pek çok yönetici, gelecek yıldaki en büyük sorunlarını finansal kaynak eksikliği olarak belirtmişlerdir. Dikkatli planlama olmaz ise, parasal zafiyet maruz kalınacak problemlerin teşhisini engelleyecektir.

10- Risk yönetimi tamamen olumsuzluk demek değildir



Risk stratejileri, girişim faaliyetleri üzerine maliyetli bir fren olmak zorunda değildir. Ekonomik durgunluk, Kurumsal Risk Yönetimi'nin niteliksel olduğu kadar niceliksel faydalarının da olabileceğinin ve bu yönetim şeklini kullananların yatırımlarının geri dönüşünün sağlanabileceğinin farkına varılmasına neden olmaktadır.

Kurumsal Risk Yönetimi ile bir kurumsal risk farkındalığı yaratarak, şirketler riskleri daha zekice tanımlayabilir, izleyebilir ve önceliklendirebilir, sonuçların volatilitelerini azaltabilir ve böylelikle sigorta ve hedging tutarlarından veya sermaye fazlasından tasarruf edebilir.

BİR GÜVENCE MODELİ OLARAK İÇ DENETİM MESLEĞİ

Günümüzde İç Denetim, sürekli değişen iş ortamında zorlu ve fırsatlarla dolu bir konumdadır. Bir yandan şirket ortakları büyümeyi isterken, diğer yandan Düzenleyici Otoriteler incelemelerinin kapsamını artırmakta ve bu durum gelişen ve değişen küresel piyasalarda sürekli yaşanmaktadır. Katma değer yaratan bir yaklaşım için, İç Denetimin değişen rolünün iyi anlaşılması, önceliklerinin belirlenmesi ve güçlü olduğu alanlarda faaliyetlerini devam ettirmesi hızlı değişen koşullara uyum açısından önem taşımaktadır.



Sezer Bozkuş Kahyaoğlu
İç Denetim, Risk ve
Mevzuat Uyum Hizmetleri,
Kıdemli Müdür
SMMM, CIA, CFE, CFSA

01 Bütünleşik Güvence Modeli

İç Denetim anlayışında ve organizasyon içerisinde üstlendiği rollerde bir değişim gözlenmektedir. Buna göre, İç Denetim artık “bilgi veren” değil, “yorum katan” konumundadır. Yeni İç Denetim

yaklaşımında, bilgi analiz ve sentez edilerek üst yönetime sunulmaktadır. Bu yolla yöneticiler iş ortamındaki gelişen ve değişen eğilimler, fırsatlar, tehditler ve riskler konusunda daha etkin kararlar alabilmektedir. Günümüzde Yönetim Kurulu üyeleri ve Denetim Komitesi üyeleri artık İç Denetim Bölümünden sadece münferit konularda yazılmış raporlamalar yapması yerine, “gerçek zamanlı-anlık” olarak kontrol ortamı

hakkında geri bildirimleri talep etmektedir. Özellikle üst yönetim, kontrol ortamının güvenilirliği konusunda bir kanaate varırken İç Denetim Bölümünün görüşlerini dikkate alarak karar vermektedir.

Burada üzerinde durulan en önemli nokta, İç Denetimin görüşlerini oluştururken “çok yönlü ve gerçek zamanlı” olarak yorumlar yapmasıdır.

Bu yaklaşıma “Bütünleşik Güvence Modeli” adı verilmektedir. Bütünleşik Güvence Modeli’ni uygulayabilmek için İç Denetimin organizasyonda bulunan diğer birimlerden (örneğin, Yönetim, Risk Yönetimi, Mevzuat Uyum, Finans ve Bilgi Teknolojileri gibi) topladıkları veri ve bilgileri sentez yoluyla birleştirerek Üst Yönetime, Yönetim Kuruluna, Denetim Komitesine ve Düzenleyici ve Denetleyici Otoritelere kontrol ortamı hakkında geniş bir perspektiften güvence vermeleri beklenmektedir.

İç Denetim ideal olarak organizasyonun Entegre Risk Yönetimi (ERM)’ne katkı sağlarken, iş süreçlerine ve bu süreçlerin sorumlusu konumundaki çalışanlara da danışmanlık rolünü üstlenmektedir. Bu açıdan diğer önemli bir husus da, bu modelin başarılı olabilmesi için İç Denetimin bilgi teknoloji sistemleri ve veri madenciliği araçları ile desteklenmesinin gerekliliğidir.

İç Denetim artık “bilgi veren” değil, “yorum katan” konumundadır.

İç Denetçilerin Bütünleşik Güvence Modelini uygularken risklerin tanımı ve kontrol mekanizmaları konusunda organizasyon genelinde “ortak dil” oluşturmaları önemli bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Riskin olma olasılığı ve etkilerinin tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılması kontrol maliyetlerini de daha etkin hale getirecektir.

İç Denetimin Zorluğu:

Üst Yönetim ile Yönetim Kurulu arasında bir mutabakat sağlayarak iç denetimin rolünün ne olduğu konusunda konsensüs sağlayarak bütünleşik iç denetim yaklaşımını uygulayabilmek zor bir durumdur.

02 Sürekli Denetim ve Teknoloji

İç denetimin hizmet anlayışını geliştirerek sürekli denetim yaklaşımını benimseyebilmesi için, öncelikle kullandığı teknolojiyi ve denetim araç ve tekniklerini riskleri belirleyebilecek düzeye taşımaya gerekmektedir. Sürekli denetim yaklaşımı önümüzdeki beş yıl içerisinde pek çok işletmenin uygulayacağı yaygın bir yöntem olacaktır.

İşletmelerde şube ağı yapısı olduğunda, örneğin risk göstergelerinin takibi, büyük homojen kredi portföylerinin yönetilmesi ya da kredi kartı portföylerinin yönetimi gibi alanlarda sürekli denetim tekniklerinin kullanılması artık bir gereklilik haline gelmiştir. Böyle bir ortamda en önemli nokta, organizasyon genelinde güçlü bir iletişim yapısını oluşturmaktır. Güçlü bir iletişim yapısının en belirgin özelliği ise, belirli periyotlarda ve düzenli olarak paydaşlarla yapılan karşılıklı görüşmeler ve toplantılara dayalı olarak; olası risklerin ortaya konması ve sürekli denetim tekniklerine bağlı olarak kontrollerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

İç Denetimin Zorluğu: İç Denetçilerin yetkinliğini ve riskleri belirleme yeteneğini geliştirmek ve özellikle dönemsel denetim sürecini iyileştirmek.

03 İç Denetimin Rolü

İç denetim yarattığı katma değer ile bir organizasyonda üst yönetime makul güvence sağlarken, aynı zamanda yönetim kurulunu ve denetim komitesini yetki ve sorumluluklarının icrasında desteklemektedir. Bu süreçte İç Denetime düşen görevleri ve İç Denetimin rolünü aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Üst yönetimin faaliyetlerini inceleyerek onların gösterdiği en iyi gayretin uygunluğunu, etkinliğini ve iç kontrol sistemlerinin verimliliğini denetler ve raporlar.
- Üst yönetimin uygulamalarının kurallara, standartlara, prosedürlere, ilgili yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun olup olmadığını denetler ve raporlar.
- Organizasyonun kontrol ortamının güçlendirilmesine yönelik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için bağımsız ve objektif bir yaklaşımla öneriler geliştirir. Burada önemli olan iç denetimin risk odaklı bir yaklaşımla paydaşların beklentilerini karşılamasıdır. Aynı zamanda, iç denetimin yarattığı katma değerlerin gözle görülür, somut, tanımlı ve ölçülebilir olması esastır.

İç Denetimin Zorluğu: Makul güvence verme rolüne odaklanmada ve katma değer yaratmadaki yaklaşımının devamlılığını sağlamak.

04 Paydaşların Beklentilerini Dengelemek

İç denetimin gerek üst yönetim ve yönetim kurulu ve gerekse dış paydaşlarının beklentileri konusunda bir denge kurma zorunluluğu vardır. Düzenleyici ve denetleyici otoritelerin beklentileri bu dengenin sağlanmasında belirleyici olacaktır.

Böylece, iç denetim hazırladığı raporları ile hem organizasyona makul güvence sağlarken, hem de düzenleyici ve denetleyici otoritelere karşı raporların güvenilirliği konusunda bilgi vermektedir.

İç denetçilerin özellikle düzenleyici otoritelerle doğrudan bir ilişkisi bulunduğu bilinmektedir. Bu süreçte organizasyonun sahip olduğu riskleri doğru tanımlayıp risk yönetiminin etkinliğinin sağlanması ve öneminin anlaşılması açısından, iç denetimin rolünü uygun bir yaklaşımla iç ve dış paydaşlara bilgi vermek ve mutabakat sağlayabilmek önemlidir.

için iç denetimin amaçlarının iyi anlaşılması, taraflarla açık bir şekilde paylaşılması ve üzerinde uzlaşılması gerekmektedir.

Genel olarak, üst yönetimin yatırımcılarla ve düzenleyici otoriteleriyle olan iletişimi son dönemdeki yasal zorunlulukların ve düzenlemelerin etkisiyle (Basel II, Sarbanes-Oxley gibi) daha da gelişmiştir. Bununla birlikte üst yönetimin risk algısı da geliştiğinden, iç denetimin iş yapma ortamında bir iyileşme sağlandığı gözlenmektedir.

Çünkü yasal düzenlemeler ve zorunluluklar sıkılaştıkça, iç denetimin rolü ve paydaşların beklentilerini karşılamadaki gerekliliği organizasyon genelinde daha fazla kabul görmektedir.

İç Denetimin Zorluğu: İç denetim paydaşların beklentilerini karşılamaya çalışırken çok çeşitli iş istekleriyle karşılaştığından dolayı, iç denetim kaynaklarının etkin kullanım modellerini uygulamakta zorluklar yaşayabilir.

05 Risk Odaklı Yaklaşım

İç denetimden paydaşların beklentisi arttıkça, iç denetimin kaynaklarını ve kapasitesini optimum düzeyde kullanma zorunluluğu ve önceliklerini risk odaklı bir şekilde belirleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında oldukça dinamik bir risk ortamı olduğundan dolayı, iç denetimin eskisinden daha fazla risk odaklı olmaya ve risk odaklı bir denetim anlayışıyla paydaşların beklentilerini karşılamaya çalışması gerekmektedir.

Riskin olma olasılığı ve etkilerinin tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılması kontrol maliyetlerini de daha etkin hale getirecektir.

İdeal olan, iç denetimin paydaşların ve üst yönetimin beklentilerini karşılar, aynı zamanda düzenleyici otoritelerin de ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir. Eğer bu süreçte bir denge sağlanabilirse, iç denetimin yaratacağı katma değer süreklilik arz edecektir. Bunu başarabilmek

İç Denetimin Zorluğu:

Denetim planının sürekli olarak değişen ve gelişen riskleri anında belirlemeye ve denetlemeye uygun bir şekilde hazırlanması, zamanında ve tüm riskleri kapsayacak bir denetim planının oluşturulması önemlidir.

06 Uygun Personel

İç denetimin çok çeşitli müşterileri ve bu müşterilerin de çok farklı istek ve güvence beklentileri bulunmaktadır. Bu istek ve beklentileri tam olarak karşılayabilmek için, stratejik düşünme yeteneğine sahip, işin gereklerini iyi anlayan ve aynı zamanda riskleri tanıyan, organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki engellerini ve muhtemel risklerini fark ederek, bunlara uygun kontrollerin uygulanması için üst yönetimle iyi ilişkiler kurabilen uygun personele ihtiyaç vardır.

Bununla birlikte, ilgili personelin tanımlama, analiz etme ve yorumlama yeteneklerinin yanında, iç denetim alanında tecrübesi olması ve detaylara odaklanarak çalışması beklenmektedir. Tüm bu özelliklere sahip personeli bulmak ve istihdam etmek iyi bir kariyer yönetim süreci ile sağlanabilecek bir durumdur.

Hem iç denetim saha çalışmalarında tecrübe edinmek, hem de stratejik iş ortakları ve paydaşlarla iyi iletişim kurarak risklerin yönetiminde katma değer yaratabilmek için sürekli ve uygulamalı eğitime dayalı bir sistem kurmak gerekmektedir. Bu yolla iç denetim ve paydaşlar arasında karşılıklı bir avantaj sağlanarak organizasyonun hedeflerine ulaşması için makul güvence elde edilebilir.

İç denetim alanında “eğitime dayalı” bir kariyer planlaması yapıldığında üstün yeteneklere sahip seçkin personelin dikkatini çekmek mümkündür ve bu şekilde iç denetim mesleğine olan ilginin ve iş başvurularının artabileceği düşünülmektedir. Bu yolla işe alınan iç denetçiler çok çeşitli sahalarda tecrübe edinerek iç denetim yapabileceklerdir.

Artık pek çok organizasyonun üst yönetici adayları eğitimlerinin bir parçası olarak iç denetim birimlerinde de bulunmaktadır. Böylece iş hakkında bilgi edinirken, aynı zamanda iş ortamındaki muhtemel riskleri belirleme ve kontrol kültürünün geliştirilmesi konusunda da tecrübe kazanmaktadırlar. İşte tüm bu görüşlerden yola çıkarak başarılı iç denetim uygulamaları için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Bütünleşik güvence modelini uygulayarak yönetim kurulunu, denetim komitesini ve çok çeşitli paydaşlarının beklentilerini karşılayarak organizasyona fayda sağlamak ve bu yolla lider olmak,
- Organizasyona katma değer sağlamanın yanında, organizasyonun kontrol altyapısının geliştirilmesini ve kontrol ortamının iyileştirilmesini sağlamak,
- İç denetimin geliştirdiği yöntem ve teknikler aracılığıyla organizasyon genelinde risk bakış açısının uyumlaştırılmasını sağlamak ve güvence faaliyetlerini başarıyla uygulamak,
- Organizasyon genelinde kullanılacak rapor formatları ve süreçler geliştirmek ve üst yönetimin, yönetim kurulunun ve denetim komitesinin kontrol ortamına olan

bakış açısının uyumlaştırılmasını sağlamak,

- İşe alımlarda sadece iç denetim alanındaki üstün yetenek ve tecrübeye göre değil, aynı zamanda analitik düşünme yeteneğine sahip iş ortamındaki gelişmeleri yorumlayarak aktarabilecek personelin iç denetim alanında işe alınması ve istihdam edilmesini sağlamak.



Finansal Risk Yönetimi: ŞİRKETLER İÇİN ETKİN ÇÖZÜMLER

İçinde bulunduğumuz dönem, şirketlerin finansal açıdan rekabet güçlerinin sürdürülebilirliği için risk yönetim yeterliliklerine ve finansal risk yönetim süreçlerine daha yoğun odaklanmalarını gerektiriyor.

Şirketler küresel rekabetin ve finans piyasalarının kriz sonrası ortama karşı savunmasız oldukları bir konumdan, finansal ve operasyonel risk algılaması daha yüksek bir konuma geçmeleri için risk yönetiminin bir bütün olarak yapıldığı etkili bir risk yönetimi sisteminin kurgulanmasında organizasyonel ve süreç değişikliklerini gerçekleştirilmelidir.

Şirketlerin maruz kaldıkları riskleri tüm boyutları ile doğru ve bütünlük, kurumsal uygulamalarının her aşamasında özümşenen bir risk felsefesi ile, risk alma iştahı, etkin risk ilkeleri ve gerekli yeterliliklere sahip olacakları sistemsel ve organizasyonel yapıyı dikkate alarak inşa etmeleri kaçınılmazdır.

Finansal planlama, likidite ve nakit yönetimi şirketler açısından küresel kriz sonrasındaki gelişmeler irdelendiğinde finans yönetiminin önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Sektörel ve ekonomik

dalgalanmanın yoğunluk kazandığı belirsizlik dönemlerinde şirketlerin finansal kalp krizi riskinin azaltılması açısından etkin risk yönetimi ile koordineli bir likidite ve nakit yönetimi çok daha fazla önem kazanmaktadır.

Hazine ve fon yönetim sistemleri (Treasury Management Systems), risk yönetim stratejileri ile bilanço yapılarında oluşabilecek aktif ve pasif dengesizliğini azaltmayı sağlayacaktır. Belirsizliklerin yoğunlaştığı dönemlerde şirketlerin önceden görülemeyen ve kontrolü dışındaki riskleri tespit ederek finansal pozisyonlarını avantajlı bir konuma taşımaları için her zaman ölçme, izleme ve raporlama yetkinliklerinin Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Sistemleri ile uyumlu çalışması, krizde rakiplerden farklılaşmanın dinamik unsuru olmaktadır.

Finansal risk yönetimi ilkelerinin uygulanması ile likidite ve fon yönetim sistemlerinin performans artışını sağlaması ile şirketlerin rakiplerinden daha fazla değer yarattığı bir konuma taşınmalarına destek olmaktadır. Doğru ve sistemli bir nakit tahmin sistemi, şirketler grubunun tüm altyapılarını kapsmalıdır. Yoğun

iş gücü gerektiren Backoffice operasyonlarının küresel ya da yerel bazda şirketlerin maliyet etkinliğini artırmak için finansal kurumların ödeme ve tahsilat sistemleri ile interaktif hale getirilmelidir. Çözüm olarak şirketlerin hazine, fon ve likidite yönetim sistemlerini performans tabanlı “Dynamic Dashboard Monitoring System” yaklaşımı ile finansal risk bileşenlerini sürekli olarak güncel bir şekilde takip etmesi, olası durumlara karşı hassasiyet ve senaryo analizleri karşı sorgulaması ve stres testleri ile finansal stratejilerini irdelemeleri daha etkili olacaktır.

Nakit Yönetimi ve likidite süreçlerinin akışını belirlemek ve otomasyonunun sağlanması, nakit tahmini ve planlamasının iyileştirilmesi ile şirketin bütün organizasyon yapısı içinde likidite optimizasyonunun gerçekleştirilmesi önem kazanmaktadır. Bu yapılanmanın getirisi ise azaltılmış finansman maliyeti veya nakit fonların yatırımlarındaki marjların artırılması olarak şirket performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2009 yılında Türkiye ekonomisine küresel krizin daha net yansımaları sonrasında şirketlerin, sundukları ürünlerin ve hizmetlerin niteliği, pazar büyüklükleri ve sermaye etkinlikleri açısından farklı boyutlarda etkilendikleri görülmektedir. Bu zorlu belirsizlik dönemi, şirketlerin olumsuz koşullara hızlı ve rasyonel bir şekilde uyum göstermeleri gelecek dönem performansları üzerinde belirleyici olacak. Küresel finansal krizin getirdiği daralma nedeni ile bir taraftan talep düşerken, diğer taraftan girdi maliyetlerinin görece olarak yüksek olması nedeni ile şirketler, satış ve tahsilat faktörleri açısından olumsuz

etkilendi. Finansal hassasiyetlerin değişen ölçülerde olması, sektör ve kurum bazında daralan ödeme ve tahsilat kabiliyetlerinin şirketler üzerindeki yansımaları ciddi ölçüde farklılaştı. Bu yeni zorlu sürece risk yönetim prensiplerini ön planda tutan şirketlerin kriz dönemlerinde sermayeyi en iyi şekilde kullanmak için sermaye planlamasını ve etkin bütçelemeleyi yapabilmeleri, nakit akışlarını planlamaları, hazine ve likidite yönetimi ön planda bulundurmaları, rasyonel pazarlama politikaları, daha az riskli ve tahsilat zorluğu çekilmeyecek müşteriler ile çalışması tahsilat kabiliyetlerinde olumlu yönde etkili oldu.

Küçük ve orta ölçekli şirketlerin belirsizlik ve kriz ortamında talebi ciddi ölçüde etkilenen ürün/hizmet sunmaları, kredi maliyetlerinin sektörel ve kurumsal risklilik düzeylerine göre yüksek olması, etkin risk yönetimi ve sermaye planlamasını sağlayamamaları, ekonomik daralma neticesinde oluşan sektörel yayılmanın olumsuz etkilerine daha açık olmalarına yol açtı. Küresel krizin olumsuz etkilerinin geçmiş krizlerden daha büyük olduğu göz önüne alındığında, çözümlerimizin daha farklı olması gerekmektedir.

Belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde riskleri rasyonel olarak görebilmek ve etkin çözüm önlemleri oluşturmak şarttır. Şirketlerin yeni koşullar karşısında etkin stratejileri üretmeleri ya da sorunlarını aşma konusunda uzman desteği almaları gerekir. İçinde bulunduğumuz dönemde şirketlerin tahsilat ve ödemede yaşanan sorunları aşma konusunda etkin vade ve döviz birimleri bazında finansal risk yönetimi ile riske duyarlı alacak-borç yönetimi ile uyumlu likidite yönetimini



Murat Konuklar
Finansal Risk Yönetimi
Kıdemli Müdür



Riskleri
rasyonel
olarak
görebilmek



ve etkin
çözüm
önlemleri
oluşturmak



tesis etmeleri gerekmektedir.

Sermayeyi en iyi şekilde kullanmak için sermaye planlamasına dikkatle yoğunlaşılmalı, maliyet ve stok yönetimini etkinleştirmek için muhasebe hesap sistemlerinin ve performans raporlama tekniklerinin

koordineli olarak kurgulanması göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu yüzden, şirketlerin nakit akışlarını garanti altına alan çalışmaları oluşturmaları, riskli görülen müşteriler ile satış konusunda daha temkinli davranmaları, geri dönüşünü hemen alabilecekleri

pazarlama çalışmalarına özen göstermeleri, sağ duyulu ve dikkatli bir yatırım ve finansmanı planlaması gerçekleştirmeleri, maksimum likiditeyi hedeflemeleri daha olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlayabilir.

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için lütfen kpmgundem@kpmg.com adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail atınız.



Yöneticilerin Bakış
Açısıyla Türkiye'de
Suistimal



Model Riski ve Kontrol
için Rehber



Model Geliştirmede
Risk Tabanlı Yaklaşım



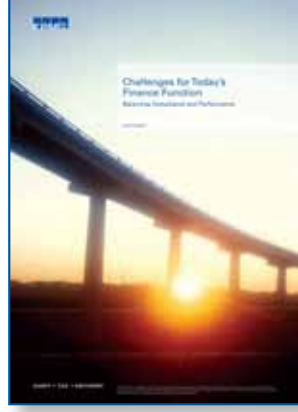
Risk Yönetimi İçin
Yeni Bir Çağ

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için lütfen kpmgundem@kpmg.com adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail atınız.



Sürekli Denetim ve Sürekli Gözlem



Günümüzün Finans Yapısının Zorlukları



Finansın Geleceği



Kalite Zamanı



Mükemmel Dengeyi Aramak



IFRS: Uyum İçin Yol Haritası Geliştirmek



İşletmeniz Düşük-Karbon Ekonomisi İçin Hazır mı?



Şeffaflığa Yoğunlaşmak

İletişim Bilgileri

İdil Gürdil

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri
Bölüm Başkanı, Ortak
Telefon +90 (212) 317 74 00
igurdil@kpmg.com

Ebru Yardımcı

İç Denetim, Risk ve Mevzuat Uyum
Hizmetleri / Finansal Risk Yönetimi
Bölgümleri Başkanı, Ortak
Telefon +90 (212) 317 74 00
eyardimci@kpmg.com

Erol Lengerli

*Bilgi Teknolojileri Denetimi ve
Danışmanlık Hizmetleri*
Bölüm Başkanı, Ortak
Telefon +90 (212) 317 74 00
elengerli@kpmg.com

Mustafa Nerkiş

İş Geliştirme ve Pazarlama Bölümü
Müdür Yardımcısı
Telefon +90 (212) 317 74 00
mnerkis@kpmg.com

Ofis İletişim Adreslerimiz

KPMG İstanbul

Yapı Kredi Plaza C Blok Büyükdere
Caddesi Levent
34330 İstanbul
Telefon +90 (212) 317 74 00
Faks +90 (212) 317 73 00

KPMG Ankara

Turan Güneş Bulvarı, 15. Cad. No:
41 Yıldızevler Çankaya
06650 Ankara
Telefon +90 (312) 491 72 31
Faks +90 (312) 491 71 31

KPMG İzmir

1456 Sok. No:10/1 K:13 Punta
İş Merkezi Alsancak
35220 İzmir
Telefon +90 (232) 421 26 00
Faks +90 (232) 421 26 01

Bu dökümanda 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 dökümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına 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.

© 2010 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de hazırlanmıştır.