

KPMG Gündem

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı

Suistimal Geliyorum Der mi?

Gazete haberlerini okurken, **“Ben bu durumda kalsaydım ne yapardım”** dediğiniz oluyor mu hiç?

Emeklilik Fonlarında Risk Yönetimi Yaklaşımı

Geleceğimizi güvence altına almayı amaçlayan emeklilik fonları, risklere ne kadar açık?

Denetimde Yeni Trend: Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri

Bilgi sistemleri teknolojisinin iş hayatını hızla değiştiren etkileri hakkında

Kriz Ortamında Modern İç Denetimin Artan Önemi

Finansal piyasalarda yaşanan krizin etkisiyle özellikle işletmelerin dikkat etmesi gereken konu başlıkların nelerdir?

Kafamızı Kuma Gömmek Çözüm Değildir!

Zorlu piyasa ve rekabet şartlarında bilgiye zamanında, doğru ve sürekli erişim şüphesiz önemli bir avantaj, peki ya riskler?

Finansal Kapanış Süreci Genel Muhasebe Kapanışından İbaret Değildir

Finansal kapanış sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinin şirketlere olan faydaları hakkında.

GÜNDEMDEKİLER

Sayfa



Suistimal Geliyorum Der Mi?

Gazete haberlerini okurken, **“Ben bu durumda kalsaydım ne yapardım”** dediğiniz oluyor mu hiç?

1



Kriz Ortamında Modern İç Denetimin Artan Önemi.

Finansal piyasalarda yaşanan krizin etkisiyle özellikle işletmelerin dikkat etmesi gereken konu başlıkların nelerdir?

3



Kafamızı Kuma Gömmek Çözüm Değildir.

Zorlu piyasa ve rekabet şartlarında bilgiye zamanında, doğru ve sürekli erişim şüphesiz önemli bir avantaj, peki ya riskler?

5



Finansal Kapanış Süreci Genel Muhasebe Kapanışından İbarettir Değildir

Finansal kapanış sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinin şirketlere olan faydaları hakkında.

9



Emeklilik Fonlarında Risk Yönetimi Yaklaşımı

Geleceğimizi güvence altına almayı amaçlayan emeklilik fonları, risklere ne kadar açık?

11



Denetimde Yeni Trend: Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri

Bilgi sistemleri teknolojisinin iş hayatını hızla değiştiren etkileri hakkında

13

İletişimde açık ve güveniliriz.

Örneklerle yol gösteririz.

Bireylere saygı duyarız.

Topluma karşı sorum

Birlikte çalışırız.

Topluma karşı sorumluluklarımızın bilincindeyiz.

İletişimde açık ve güveniliriz.

Örneklerle yol gösteririz.

Gerçekleri arar ve yeni bakış açıları sağlarız.

Gerçekleri arar ve yeni bakış açıları sağlarız.

Topluma karşı sorumluluklarımızın bilincindeyiz.

İletişimde açık ve güveniliriz.

İletişimde açık ve güveniliriz.

Tüm değerlerin ötesinde dürüst ve ilkeliyiz.

Birlikte çalışırız.

Bireylere saygı duyarız.

Birlikte çalışırız.

İletişimde açık ve güveniliriz.

Suistimal

Geliyorum Der (mi?)

Hazırlayan: Çiğdem Güner, Risk Yönetimi Hizmetleri Müdürü, SMMM, CFE

Gazete haberlerini okurken, **“Ben bu durumda kalsaydım ne yapardım”** dediyiniz oluyor mu hiç?

Normalde asla yapmayacağınız, kanuna, ahlaka ya da vicdanınıza aykırı hareketleri, siz ya da sevdikleriniz zor durumda kalsanız yapar mıydınız?

Örneğin, çocuğunuz aç ise ekmek çalar mısınız, eşiniz hasta ise banka soyar mısınız, paraya ihtiyacınız var diye şirketinizin güvenini kötüye kullanır mısınız?

Şüphesiz bunlar ve benzeri sorulara verilecek kesin bir cevap yok. Kişiliğinize, aldığınız eğitime, ahlak anlayışınıza göre değişecektir bu sorunun cevabı; ancak değişmeyen bir gerçek var ki, o da; neredeyse son iki yıldır yaşadığımız gibi ekonomik durgunluk dönemlerinde, şirketlere karşı işlenen, ya da şirketlerin işlediği finansal suçlarda ciddi bir artış gözlemlenmiştir. Bu durumun nedenleri arasında, kriz dönemlerinde artan finansal ihtiyaçlar, şirketlere duyulan güvende azalma ve iç denetim, suistimal risk yönetimi gibi konulara verilen önemin, daha hayati sayılan diğer konularla yer değiştirmesi sayılabilir. Oysa bu tip durumlarda ve ortamlarda, atılması gereken en önemli adımlardan biri, şirketinizde finansal kayıplara ve çalışanların motivasyonlarının daha da azalmasına neden olacak riskleri en aza indirmek olmalıdır.

Bu risklerin en önemlilerinden biri olan suistimal riskini, en uygun maliyetle azaltmanın yollarından bahsetmeyi, başka bir yazımıza bırakıp, öncelikle şu sorunun cevabını arayalım:

“suistimalin ayak seslerini duymak mümkün mü?”

Bu sorunun cevabı elbette **“EVET”**.. Bahsi geçen ayak seslerini, şirket çapındaki ayak sesleri ve çalışanlar bazındaki ayak sesleri olarak ikiye ayırarak inceleyebiliriz.

Aşağıda sözü geçen şirkette suistimal gerçekleştiriliyor olma ihtimalinin yüksek olduğunu göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

Yine aşağıdaki örnekte sayılan etmenler, çoğunlukla tek başlarına bir suistimalin gerçekleşmekte olduğuna işaret etmezler, ancak bu etmenlerin birden fazlasını bünyesinde barındıran şirketlerin, aynı zamanda yüksek suistimal riski taşıdığını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

şirket çapındaki ayak sesleri

Eğer bir şirkette:

- iç ve dış denetçilerle kurulan ilişkilerde, zayıf iletişimle kendini belli eden bir güven eksikliği varsa, dahası, denetçilere mümkün olduğunca az, geç ve detaysız bilgi verilmeye çalışılıyorsa,
- ahlaka ve kanuna uygun olmayan davranışlar karşısında, tolerans gösterilebiliyorsa,
- yöneticiler satışlardan belirgin düzeyde pay alıyorlarsa,
- satışlarda, nakit akışında ve finansal tabloların genelinde, aynı sektördeki benzer şirketlerden çok farklı eğilimler ve sonuçlar gözlemleniyorsa,
- muhasebe politikaları, agresif tahminler doğrultusunda, muhasebe ile doğrudan ilgisi olmayan yöneticiler tarafından belirleniyorsa,
- mali tablolar olumlu görünürken, nakit sıkıntısı çekiliyorsa,
- yöneticilerin değişim hızı yüksekse, önemli pozisyonlardaki yöneticiler şirkette uzun süre kalmamayı tercih ediyorsa,
- idari yapı ve uygulamaları karmaşıkça,
- ikinci defter tutmak gibi yasal olmayan uygulamaların kullanılmasında sakınca görülüyorsa,
- çoklu bankacılık işlemleri sık sık kullanılıyorsa,
- ilişkili şahıs ve şirketlerle, normalden daha fazla işlem yapılıyor,
- çok fazla uzaktan kumanda edilen operasyon varsa,



Çalışanlar bazındaki ayak sesleri ile ilgili olarak yine aşağıda verilen örnek durumların ortaya çıkması halinde ilgili çalışanınızı daha detaylı gözlemlemeniz ve kontrol etmeniz gerekebilir.

Elbette sıralanan işaretlerin hiçbiri, tek başına o kişinin suistimal gerçekleştirmekte olduğunu göstermez. Ancak, bu işaretlerin birkaçını üzerinde toplayan bir çalışan, her zaman daha yoğun ve dikkatli bir şekilde gözlem altında tutulmalıdır.

Aşağıda örnekler verdiğimiz ayak seslerini öğrenmek ve çalışanlarınıza öğretmek, yapılan araştırmalara göre 10 yıldan uzun zamanlar boyunca bile devam edebilen suistimal vakalarının, daha erken ve daha az zararlı ortaya çıkarılması konusunda sizlere yardımcı olabilir.

Bunu sağlamanın en pratik ve etkin yolu, tüm şirket çalışanlarını kapsayacak bir suistimal farkındalık eğitiminin, şirketinizin eğitim ajandasına alınmasını sağlamaktır.



Çiğdem Gürer
Risk Yönetimi
Hizmetleri, Müdür
SMMM, CFE

çalışanlar bazındaki ayak sesleri

Eğer bir çalışanınız:

- özgeçmişiyile uyumsuz bir performans sergiliyorsa,
- yaşam stiliyle kazancı arasında belirgin fark varsa,
- aşırı kişisel harcamalar yapıyorsa,
- izin kullanmıyor, hatırlatıldığında da kullanmayı reddediyorsa,
- terfi bile olsa görev değişikliklerine sıcak bakmıyorsa,
- rotasyona şiddetle karşı çıkıyorsa,
- kumar, içki, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklar edinmişse,
- hastalık, boşanma gibi, yüksek tutarda maddi kaynağa ihtiyaç duyacağı sorunlar yaşıyorsa,
- çalışma arkadaşlarıyla normalde çok olumlu olan ilişkilerini soğutmaya başlamışsa,
- çalışırken gizliliğe aşırı özen gösteriyorsa,
- ilişki halinde olduğu satıcı ve müşterilerle ilgili aşırı korumacı bir tavır sergiliyor, onlarla kendisinden başka kimsenin görüşmesini istemiyorsa,
- normalden daha fazla stresli ve baskı altında görünüyorsa,
- yanlışların sorumluluğunu almayı reddediyor, kuralları yumuşatmaya çalışıyorsa,

Unutmayalım ki, özellikle ekonomik durgunluk zamanlarında artan ve pek çok farklı şekilde şirketinize zarar veren, ancak gelirken oldukça gürültülü adımlar atan suistimal riskini azaltmak, doğru bir yaklaşımla, sanıldığı kadar zor ve pahalı değil..

Kriz Ortamında Modern İç Denetimin Artan Önemi

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

Finansal piyasalarda yaşanan krizin etkisiyle özellikle işletmelerin dikkat etmesi gereken konu başlıkları şu şekilde sıralabilir:

- Her geçen gün artan rekabetten dolayı piyasa koşullarının zorlaşması,
- Hem tedarikçilerden, hem de müşterilerden gelen baskılardan dolayı piyasa dinamiklerinden kaynaklanan satış hacmindeki daralma trendi,
- Buna bağlı olarak oluşan fiyat düşürme baskıları,
- İşsizliğin sürekli artması, kritik personelin işten ayrılması sonucu "görevler ayrılığı ilkesi"nin ihlaline yol açan durumların oluşması,
- İşletmelerin her şeye rağmen performans kriterlerini ve hedefleri gerçekleştirme çabası.

Tüm bu zorlu koşullar altında bile işletmeler; suistimal, iç kontrol zafiyetleri ve mevzuat uyumsuzlukları ile baş etmeye çalışmaktadır. İşletmelerin kriz ortamında operasyonel faaliyetlerini yürütürken gerekli tedbirleri almaları ve makul güvence sağlayarak yola devam etmeleri önem taşımaktadır.

Bu noktada, uluslararası standartlarda iç denetim güvence ve danışmanlık hizmetlerinin sağlayacağı yararlar ve hissedarlara sunacağı stratejik bilgiler kritik öneme sahiptir. Modern iç denetim yaklaşımında bu sorumluluğu yerine getirmek amacıyla önemli gelişmeler

yaşanmaktadır. Hissedarlar açısından beklentileri karşılayan bir iç denetim güvence hizmeti sunmanın yolu;

- İç denetimin "katma değer" yaratan ve "iş odaklı" güvence hizmetleri sunması,
- Mevcut güvence hizmetlerini daha da geliştirerek birim zamanda daha fazla değer yaratması,
- İç kontrol faaliyetleri ile ilgili "kontrol portföyü" oluşturarak fazladan alınan risklere karşı kontrol optimizasyonu sağlaması,
- Genel olarak iç denetim faaliyetlerine harcanan bütçenin düşürülmesi ve
- Bu amaçla esnek bütçe ve kaynak planlaması yapılması, sıralanabilir.

Maliyet kısıtları altında iç denetimin değerini maksimize etmek için önerilen temel yöntem ve yaklaşımlar aşağıda özetlenmektedir.

Birincisi iç denetim güvence hizmetlerinin maliyetlerini düşürmek, ikincisi kontrol öz değerlendirme yaklaşımı ile iç denetim faaliyetlerini desteklemek, üçüncüsü kontrol portföyü analizi yöntemi ile maliyetlerin optimizasyonunu sağlamak ve dördüncüsü ise, uzaktan denetim ve sürekli izleme yoluyla iç denetimin maliyetlerini düşürmesine ve etkinliğini

artırmasına katkıda bulunmaktadır. Burada önemli olan nokta, iç denetim maliyetlerini düşürmede tek bir maliyet kalemi yerine **"toplam maliyet"** üzerinde odaklanmaktır. Özellikle iç denetim biriminin sunduğu güvence hizmetleri arasında benzer özellik gösteren ve aynı amaca yönelik olan işleri belirleyerek "mükerrer" yapılan işlemleri ayıklamak ve bu yolla işlemler ve süreçler üzerinde odaklanan bir sinerji yaratmak gerekmektedir.

Öz değerlendirme, işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirmeyi ifade etmektedir. Bu yolla işletmeler güçlü yönlerini ve iyileştirmeye açık olan alanlarını belirleyerek, iyileştirme faaliyetlerini başlatıp, gelişmeleri sürekli olarak izleyerek stratejik planlarını gözden geçirme imkânına sahip olmaktadır. Öz değerlendirme yardımıyla, bir işletme aşağıdaki faydaları sağlayabilir:



- 1) İşletmenin veya temel süreçlerinin sahip olduğu riskleri belirleme, ölçme ve kaynak sağlamak,
- 2) İşletmenin veya temel süreçlerde yürütülen iç kontrol faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmek, performansla etki eden unsurları belirlemek,
- 3) İşletmenin veya temel süreçlerinin stratejik amaçlarını anlamak, öncelikleri belirlemek ve birimler arasında uzlaşma sağlamaktır.

Kontrol Portföyü Analizi tekniği, fazladan risk almadan işletmelerin maliyetlerini kontrol altına almalarını sağlayarak, iç kontrol faaliyetlerinin etkin ve ekonomik bir şekilde icrasını içermektedir.

Bu amaçla, işletme içinde yürütülen faaliyetler gözden geçirilerek sistem değişikliği, iş süreçleri arasında birleştirme veya bütünleşme sağlama, süreçleri yeniden gözden geçirme, entegre risk yönetimi programları uygulayarak kontrol faaliyetlerini merkezileştirme, mevzuat uyum, kurumsal yönetim ve düzenlemeler yolu ile iç kontrol faaliyetlerini **“düzeltici”** kontrollerden **“önleyici”** kontrollere doğru kaydırmaya çalışmaktadır.

Bu yolla kontrol portföyünün maliyetleri düşürülmektedir. Yukarıda açıklanan tekniklerin diğer bir katkısı da manüel yapılan işleri sistem desteği ile otomatik yaparak etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Uzaktan denetim ve sürekli izleme yöntemi de iç denetim faaliyetlerinin etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Özellikle sistem desteği sağlanabilen işletme faaliyetleri ile ilgili sürekli ve düzenli olarak iç denetim için bulgu/ veri toplama, risk göstergesi olan alanları izleyerek istisnaları raporlama, işletmede günlük gerçekleşen işlemleri belirli kriterlere göre gruplandırarak özellikli işlemlere odaklanma imkânı sağlamaktadır.

Uzaktan denetim, iç denetim biriminin sorumluluğunda yürütülürken, sürekli izleme mekanizmasının icracı birimlerin sorumluluğunda gerçekleştirilmesi tavsiye edilmektedir. Bunun nedeni, tespit edilen bir uygunsuzluğun giderilmesi ile ilgili yetki ve sorumluluğun birinci derecede ilgili süreç sahibi ve yönetimde olmasıdır. İç denetim birimi bu kapsamda **“caydırıcılık”** görevini üstlenerek icracı birimlerin daha dikkatli, düzenli ve disiplinli çalışmasını



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

teşvik etmektedir. Aksaklıkları ise, ilgili süreç sahibine, üst yönetime ve yönetim kurulu denetim komitesine raporlayarak **“erken uyarı”** görevini yerine getirmektedir.

Kafamızı kuma gömmek çözüm değildir!

Hazırlayan: Sinem Cantürk, Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri Kıdemli Müdürü, CISA, BS25999 LA, ITIL FC



Hazır Olmak: Ne Gelirse Gelsin

Bilgi çağında başlıca konu, bilginin her daim ulaşılabilir ve kullanılabilir durumda olmasıdır. Doğal felaketler, kötü niyetli eylemler veya felaket doğuran kazalar bilginin ulaşılabilirliğini ve kullanılabilirliğini bozabileceği gibi, kritik iş süreçlerini de negatif bir şekilde etkileyebilir.

Ayrıca rekabet baskısı ve zorlu piyasa koşulları, ana iş süreçlerinin teknolojiye bağımlılığının da gittikçe arttığı gerçeği ile birleştiğinde, efektif ve risk bazlı bir süreklilik planlaması yapılması gerekliliğinin altını çizmektedir. İş sürekliliği planlaması, yıkıcı duruma verilecek olan planlı, düşünülmüş ve detaylı bir yanıttır. Her türlü felakete hazır olmak, işinizin ayakta kalacağı ama daha önemlisi piyasada daha güçlü bir konuma sahip olacağınız anlamına gelmektedir.

bu planlamanın bir parçası olmalıdır. İş sürekliliği planlamasında, yaşanabilecek kesintilerin taşıdıkları iş risklerinin ve olası etkilerinin ölçülebileceği, bu kesintilerin yaratacakları etkilerin en aza indirilmesi için uygun planların geliştirilebileceği, detaylı periyodik testlerin yapılabileceği **“esnek ve modüler bir yaklaşım”** tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

• Felaketten Kurtarma Planlaması (DRP)

Felaket kurtarma planlaması ise işi destekleyen fonksiyonlar olan bilgi teknolojilerinin, bilgisayar sistemlerinin, ses ve veri iletişimlerinin **“zamanında”** onarılması ve tekrardan işlev hale gelmesine odaklanmalıdır. Mevcut planların düzenli gözden geçirilmesi ve güncel teknoloji ihtiyaçları ile uyumlu oldukları periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

Uçtan Uca İş Sürekliliği

İş Sürekliliği Planlaması (BCM)

• İş sürekliliği planlaması, bir organizasyonun ana süreçlerinin ve temel faaliyetlerinin efektif bir şekilde ilerlemesini etkileyecek **“doğal veya insan kaynaklı”** önemli kesintileri adreslemelidir. Tüm kritik iş alanları ve destekleyici fonksiyonlar

Nelere Odaklanılmalı?

• İş Etki Analizi (BIA)

İş etki analizi, olası kesintilerin işe potansiyel etkilerini saptamak üzere yapılmaktadır. İş etki analizleri, detaylandırılmamış niteliksel tahminlemeler ile yapılabileceği gibi, detaylı somut ve soyut etki analizleri ile de yapılabilir.



Bu çalışmada, kritik iş fonksiyonları belirlenerek, önceliklendirilmekte ve bu fonksiyonları çalışmamaları durumunda zaman bazlı olarak yaratacakları etki tahminlenmektedir.

• Risk ve Zafiyet Analizi

Risk ve zafiyet analizi, organizasyonların potansiyel kesinti vakalarına maruz kalma olasılıklarının bağımsız bir analizini yapmaktadır. Bu çalışmada, organizasyonların olası tehditler için aldıkları mevcut önlemler, maliyet / fayda çerçevesinde tehditlerin gerçekleşmesini engellemek için yapabilecekler ek çalışmalar da dikkate alınmalı ve geniş kapsamlı düşünülmelidir.

• Test ve Eğitim

İş sürekliliği planların, ihtiyaç duyulduğunda ve/veya düzenli ve olarak test edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalarda, planların etkinliğini ve uygunluğunu değerlendirebilmek için tüm test senaryoları dikkate alınmalı, testler izlenmeli ve test sonuçları dokümanite edilerek, değerlendirilmelidir. Ayrıca, iş sürekliliği planlamalarında görevi olan herkes için

oryantasyon ve eğitimler düzenlenmeli ve organizasyon içerisinde gerekli farkındalık en üst seviyeden sağlanmalıdır.

• Planların Güncelliğinin Sağlanması

Süreklilik planları yeni altyapıları, sistemleri, süreçleri ve organizasyondaki diğer tüm değişiklikleri yansıtmaları için güncellenmelidir. Değişikliklerin hızlı ve efektif bir şekilde değerlendirilerek, risk etkilerinin güncellenmesi, yeni süreklilik stratejisi formüle edilmesi ve iş sürekliliği planlarının ve felaketten kurtarma planlarının güncellenmesi için gelişmiş ve düzenli bir metodoloji tasarlanmalıdır.

• Beklenmedik Durum Planlaması

Spesifik tehditler (tehlikeli materyal bulunması, toplumun lehine olabilecek durumlar gibi) özel dikkat gerektirmektedir. Bu durumlarda, özel odaklanmış planlamalar yapılmalı ve kriz yönetimi prosedürleri, normal hayata geri dönüş prosedürleri gibi detay prosedürlere hassasiyet gösterilmelidir.

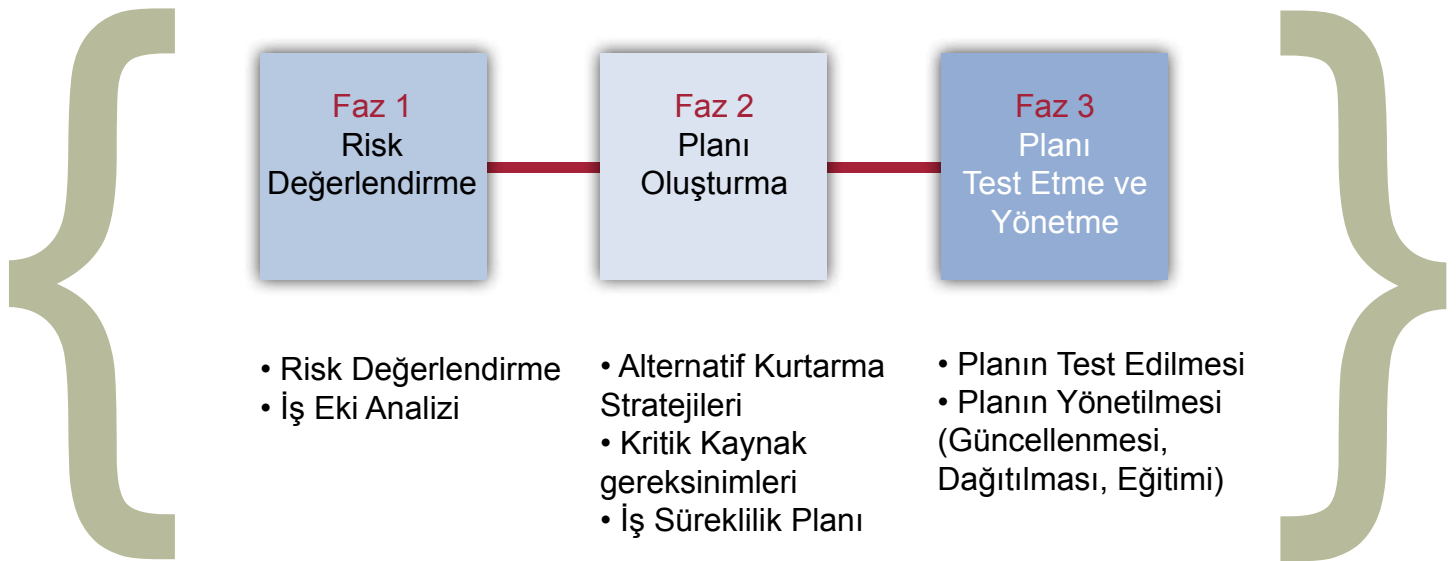
**Sinem Cantürk**

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

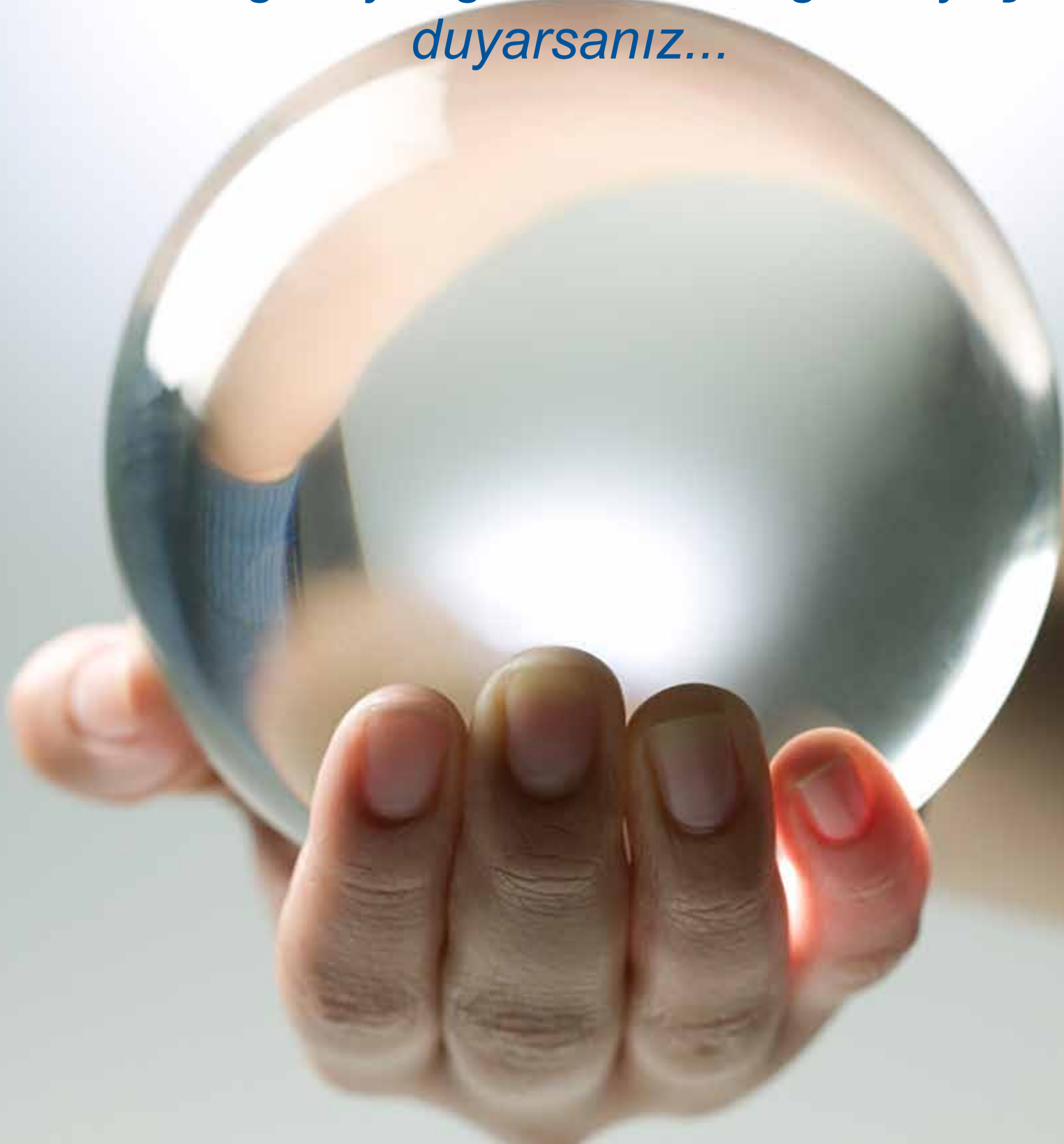
Efektif İş Sürekliliğinin faydaları

- Organizasyonun karşı karşıya olduğu olası tehditlere karşı farkındalık
- Piyasa koşullarında avantaj yakalamak
- Organizasyonun esneklik seviyesinin yükselmesi ve kurumsal hazırlık
- Marka imajının ve itibarının korunması
- Hissedarları korumak
- Müşteri ve/veya yasal ihtiyaçlarına uyum
- Kriz anında **“efektif karar”** verilmesinin sağlanması
- Tehditlere efektif ve güvenli yanıt verilmesini sağlamak
- Gelir kaynaklarının güvenliğini sağlanması
- Tedarik zincirinin esnekliğinin güvence altına alınması
- Zaman bazlı kritik iş süreçlerinin belirlenmesi ve korunması

Üç Fazlı İş Sürekliliği Planlama Yaklaşımı



*Risk yönetimi hakkında daha güçlü
bir bilgi kaynağına ve desteğe ihtiyaç
duyarsanız...*



... KPMG Danışmanlık Hizmetleri

Finansal Kapanış Süreci Genel Muhasebe Kapanışından İbarettir Değildir...

Hazırlayan: Aslı Barutçuoğlu, Finans ve Mali İşler
Danışmanlık Hizmetleri Kıdemli Müdürü

“Finansal kapanış terimi, bir şirketin yönetim ve yasal raporlamalarını hazırlayabilmek üzere dönemsel muhasebe işlemlerini tamamlaması sürecini ifade etmektedir. Finansal dönem kapanışının etkinliği sayesinde şirket yönetimi finansal bilgilere daha çabuk ulaşabilir ve yönetim kararlarını daha kısa sürede ve daha fazla bilgiye dayanarak alabilir. Diğer bir deyişle etkin finansal dönem kapanışı ile finans fonksiyonu şirkete daha fazla katma değer yaratabilir.”



Etkin Finansal Dönem Kapanışının Sağladıkları:

Verimlilik artışı:

- Katma değeri düşük işlerin azalması
- Tekrarlanan işlerin azalması
- Otomasyonun artması, manüel işlemlerin azalması
- Hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesinde etkinliğin artması

Bilgiye Daha Erken Erişim:

- Kaliteden ödün vermeden daha hızlı raporlama yapılması
- Operasyonel birimlere bilgi akışının daha hızlı hale gelmesi
- Bilgi teknoloji sistemlerinin daha etkin kullanılması

Hızın Artması:

- Finansal kapanış süresinin kısalması
- Katma değeri daha yüksek faaliyetlere zaman ayrılması

Kontrollerin Verimliliği:

- Şirket çapında kapanış süreçlerinin daha iyi koordinasyonu
- Belirleyici kontrollerden ziyade önleyici kontroller kurulması
- Hataların düzeltilmesinin “**kaynağa**” daha yakın aşamada yapılması
- Görevler ayrılığı ilkesi, görev tanımları ve sorumlulukların daha açık bir şekilde tanımlanması
- Uygulama yönetmelikleri ve kontrol prosedürlerinin dokümante edilmesi

Karmaşıklığın Azalması:

- Süreç standardizasyonu ile karmaşıklığın azalması
- Entegre ve herkesçe bilinen kapanış takvimi olması
- Önemlilik kavramının tutarlı ve uygun bir şekilde belirlenmesi
- Kapanış sürecine ilişkin dokümantasyon ve eğitim





Aslı Barutçuoğlu
Finans ve Mali İşler Danışmanlık
Hizmetleri, Kıdemli Müdür

Finansal kapanışta verimliliği arttırmanın ve değer yaratmanın önünde birçok engel vardır. Bu engeller süreçler, teknoloji, risk ve kontroller, organizasyon ve insan kaynakları ile ilgili olabilir.

Finansal kapanışta yaşanan çeşitli aksaklıklar uzayan dönem kapanış süreçleri, manüel müdahaleler, kaynakların verimsiz kullanımı, gereksiz veri kontrolü, analize yeterince zaman ayıramaması, tepkisel karar alma ve planlama eksikliği, düşük kalitede bilgi, şeffaflık eksikliği, verilerin entegrasyonunda eksiklik, yasal yükümlülüklerin geç yerine getirilmesi, kapanış sürecinin maliyetinin artması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Yakından incelendiğinde finansal kapanış sürecinin genel muhasebe kapanışından ibaret olmayıp maliyet, hız ve kaliteyi etkileyen birçok unsuru içerdiği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla finansal süreçlerin iyileştirilmesi için hem finansal süreçlerdeki, hem de finansal süreçlere bilgi besleyen kaynak süreçlerdeki maliyet, hız ve kaliteyi etkileyen unsurlara odaklanmak gerekmektedir.

Bu kapsamda şirketler finansal süreçlerini yeniden tasarlarlarken, gelecekte arzulanan iş modelini destekleyen süreçlere odaklanmalı ve bu süreçleri yeniden yapılandırmalıdır. Etkin finansal dönem kapanışı gerçekleştiren şirketler, bir yandan yasal

yükümlülüklerini vaktinde yerine getirirken, aynı zamanda daha fazla bilgiye daha kısa sürede sahip olduklarından stratejik hedeflerine yönelik kararları daha sağlıklı bir şekilde alabilirler.

Bu açıdan etkin finansal dönem kapanışı şirket performansını doğrudan etkilemektedir. Bunun yanı sıra etkin finansal dönem kapanışı ile şirketler hissedarlar, yatırımcılar, yasal düzenleyici kuruluşlar, sermaye piyasaları ve diğer paydaşlar nezdinde güvenilirlik ve saygınlıklarını artırma imkanı da doğmaktadır.



Emeklilik Fonlarında Risk Yönetimi Yaklaşımı

Hazırlayan: Murat Konuklar
Finansal Risk Yönetimi
Kıdemli Müdürü

Geleneksel uygulamada emeklilik fonlarının yatırım portföylerinde varlık dağılımının uzun dönem planlar öngörülerek oluşturulması ve maruz kalabilecekleri finansal riskleri daha kısıtlı bir bakış açısı ile değerlendirmeleri söz konusuydu.



Bu yaklaşımının zayıf noktaları ise finansal anlamda;

- i) Aktif (Varlıklar) ve Pasif (Yükümlülükler) Yönetimindeki (ALM) eksiklikler (Fonlama Problemi),
- ii) Kuyruk riski (Tail Risk); bir yatırım portföyünün maruz kalabileceği en kötü durumların sonucunda katlanacağı zararın seviyesi,
- iii) Yatırım stratejilerinin etkin olarak oluşturulamaması olarak nitelendirilebilir.

Ancak yaşamakta olduğumuz bu global finansal kriz sonrası yakın dönemde, yatırım oyununun kuralları hem global regülasyonlar hem de ortaya çıkan yeni bir normalleşme durumu eşliğinde, emeklilik fonlarının yatırım stratejilerinde daha zorlu bir döneme işaret ediyor.

Yansımaları halen süregelen global finansal krizin, emeklilik fonlarının yatırım stratejisinde yeni bir dinamiği daha da ön plana çıkardığı bir süreç ile karşı karşıyayız. Bu yeni ortamda, kısa vadeli volatilité parametresi ve uzun vadeli hedeflerin, kabul edilebilir risk-getiri ekseninde daha aktif bir yaklaşım ile çözümlenmesi ve sürekli olarak optimize edilerek dengelenmesi gerekiyor.

Bu aşamada öncelikle;

- i) Risklerin doğru tanımlanması ve kapsamının belirlenmesi
- ii) Risklerin sayısal olarak ölçülmesi (VaR Approach) ve Bütçelenmesi (Risk Budgeting)
- iii) Risklerin etkin olarak dağıtılması
- iv) Çözümlerin uygulanması ve risklerin sayısal olarak izlenmesi, raporlanması (**Quantitative Monitoring and Reporting**) adımlarının inşa edilmesi şarttır.

Emeklilik fonlarının maruz kalabilecekleri risklerin ve kayıpların erken uyarı sistemleri ile tetiklenecek (**Trigger Level**) fonlama seviyelerinin belirlenmesi fon yönetim planlamasında daha etkin çözümler sağlayacaktır. Bu noktada, varlıkların portföy ağırlıklarının sistematik olarak yeniden belirlenmesi söz konusu olabilir.

Global finansal kriz sonrası emeklilik fonlarının risk duyarlılıklarını ve farkındalıklarını dikkate alacak bir risk zekası (**risk intelligent**) yaklaşımı ile maruz kalınacak piyasa riski, kredi riski (**karşı taraf riski-counterparty risk**), likidite ve fonlama ve yoğunlaşma (**concentration**) risklerinin göz önünde bulundurularak aktif yönetiminin yapılması etkinliği artıracaktır.

Risk ayarlı getirilerin maksimize edilmesi hedefi altında yatırım portföylerinde maruz kalınan risklerin değerlendirilmesinde farklı kriterlerin bir arada değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Bu aşamada, Statik aktif (varlık) dağılımı ve Dinamik aktif (varlık) dağılımı yaklaşımı açısından, dinamik yaklaşım volatilite ve korelasyonları daha etkin şekilde ele alabildiğinden tercih edilmelidir. Maruz kalınacak finansal risklerin etkin ve sürekli olarak ölçülmesi, izlenmesi ve raporlanması ile üst yönetim değişen koşullar için bilgilendirilmelidir. Bu yapı altında pro-aktif (ileriye dönük) bir risk yönetimi anlayışı altında senaryo analizleri, stres testleri ve simülasyonlar ile desteklenen güvenilir bir risk modellemesi oluşturulması sürdürülebilirlik açısından yapısal bir zorunluluktur.

Stratejik risk yönetimi çerçevesi ile

- a) Yükümlülük odaklı yatırım süreçlerinin tesis edilmesi
- b) Ekonomik sermayenin risk odaklı olarak bütçelenmesi
- c) Açık bir şekilde tanımlanmış limit ve erken uyarı sistemleri neticesinde hızlı değişim gösteren piyasa dinamiklerinden olumsuz etkilenmeler nispeten minimize edilebilecektir.

Fonun performans ölçüm sistemlerinin varlıkların dağılımı ve aktif yönetimi ile birincil hedefleri gözetilerek tasarlanması tercih edilmelidir. Emeklilik fonunun birincil önceliği gelecek dönem için kabul edilebilir güvenilirlik esasları ve hedeflenen getiriyi tolere edilebilir risk yapısı altında sağlaması olarak özetlenebilir.

İşte bu aşamada, yükümlülük odaklı karşılaştırma ölçütünün (Benchmark) performansı ve yatırım portföyünün etkin risk yönetimi ön plana çıkmaktadır:

- i) Risk iştahı ve tolere edilebilir risk priminin belirlenmesi
- ii) Karşılaştırma ölçütünün oluşturulması
- iii) Performans Niteliklerinin (Attribution Analysis) ölçülmesi

Dolayısıyla emeklilik fonunun yatırım stratejisi, varlıklarının taşınmakta olduğu yükümlülüklerinin risk karakteristikleri ile uyumlu olması gerekir. Diğer bir ifade ile emeklilik fonlarının varlık dağılımı, yükümlüklerinin ex-ante ve ex-post taşınmakta olduğu finansal riskler ile ilişkilendirilmelidir.

Yatırım portföyünün yönetilmesinde öngörülen yatırım stratejisi ile öncesinde belirlenen aktif karşılaştırma ölçütü önem kazanmaktadır. Emeklilik fonlarının yatırım stratejisinde nominal ve reel yükümlüklerin ayrımı önem kazanmaktadır. Örneğin; sabit/ değişken faiz getirili enstrümanlardan oluşan bir yatırım portföyündeki tahvillerin faiz duyarlılıklarının analizinde (**Dual Duration Concept**), reel faiz ve enflasyon kaynaklı risk primi beklentisine yönelik varsayımların dikkate alınması daha



Murat Konuklar
Finansal Risk Yönetimi
Kıdemli Müdür

gerçekçi bir analiz sağlayacaktır. Dolayısıyla, emeklilik fonu yatırımcıları ile fon yönetiminin Para Illüzyonu (Money illusion) olgusundan olumsuz etkilenmesini minimize etmeye yönelik bir strateji oluşturulabilir.

Fonun finansal yükümlülüklerinin etkin olarak değerlemesi ile gelecek dönem nakit akışlarını daha az sapma ile karşılayabilecek yatırım portföyündeki finansal varlıkların dağılımında bir ölçüt olarak dikkate alınacaktır. Nakit akışlarının bugünkü değerlerinin hesaplanmasında kullanılan iskonto oranı, bir anlamda bu yatırım varlıkları üzerinde kazanılması beklenen minimum kabul edilebilir getiri oranı olarak öngörülebilir. Ancak bu durum, daha detaylı analizler için sadece bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir.

Emeklilik fonlarının yükümlüklerinin hesaplanması ve gelecek dönem nakit akışlarının değerlendirilmesini dikkate alan varsayımlarda, yatırım yapılacak piyasaların tarihsel gerçeklerinin dikkatli analizi ve ileriye dönük bakış açısı ön planda bulundurulmalıdır.

Mevcut koşullar içerisinde düşük faiz seviyesinin yaratacağı risklerin yönetilmesi birincil parametre olarak portföy esnekliği yaklaşımını (**Flexibility First Approach**) gerektirecektir. Bu ortamda faiz seviyesinde oluşacak dalgalanmalara karşı finansal korunma teknikleri ve senaryo çalışmaları yükümlülük analizinde fayda sağlayacaktır.

DENETİMDE YENİ TREND:

Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri

Hazırlayan: Göktürk Tamay, Adli Bilişim Hizmetleri Kıdemli Uzmanı

Yakın geçmişte, sadece işlem ve olayların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve sonuçların raporlar halinde sunulması için kullanılan muhasebe tekniklerinden hem finans, hem muhasebe, hem de denetim alanlarındaki gelişmeler sonrasında, yöneticilerin beklentileri artmış ve sayılan fonksiyonlarının dışında, muhasebeden bazı bilgileri analiz etmesi, yorumlaması ve bunlarla ilgili raporları üretmesi de beklenmeye başlanmıştır. Bilgi

muhasebe bilgisine sahip olmasa bile, muhasebe kayıtlarının bir bölümünün firmaların bilgisayar sistemleri üzerinde takip edilen faaliyetleri sonucu otomatik olarak oluşması mümkün hale gelmiştir.

Benzer şekilde, denetim faaliyetleri de önceleri manuel olarak gerçekleştirilmekteydi. Eski teknikler ile bir hesap içerisindeki problemlerin tespiti, elle kağıt üzerinde yapılmış pek çok işlemin bir araya getirilmesini, hesaplamalar ve karşılaştırmalar yapılmasını gerektiriyordu ki, bu işlemlerin her birinin farklı ortamlar üzerinde tek tek gerçekleştirilmesi ve insan faktörüyle oluşan hataların giderilmesi çok fazla zaman kaybına neden oluyordu. Ayrıca denetim kısıtlı bir süre içerisinde tamamlanması gereken bir faaliyet olduğundan, çalışmalar geliştirilen örnekleme metodolojileri uyarınca seçilen kısıtlı sayıda örnek üzerinden yürütülüyordu. Özellikle muhasebe kayıtları bilgi sistemleri üzerine aktarıldıktan sonra, manuel denetim yöntemleri yetersiz kalmaya ve daha çok sorgulanmaya başladı.

eski teknikler ile bir hesap içerisindeki problemlerin tespiti, elle kağıt üzerinde yapılmış pek çok işlemin bir araya getirilmesini, hesaplamalar ve karşılaştırmalar yapılmasını gerektiriyordu...

Denetçiler, öncelikle hesaplama faaliyetlerini bilgi sistemlerinin üzerinde gerçekleştirmeye başladılar. Bunu takiben veri iletişimi, alınan finansal verilerin karşılaştırılması, gerekli matematiksel ve mantıksal işlemlerin yapılması, örnekleme

sistemleri teknolojisinin insan hayatını hızla değiştiren etkisi, muhasebenin yöneticilerin karar almasına yardımcı olan ve işletme faaliyetlerini kontrol eden bir araç haline getirilmesi ihtiyacı ile birleşince, önceleri kalamozalar, sabit kıymet defterleri, vs. gibi elle tutulan kayıtlardan, üzerinde kayıtların oluşturulduğu, işlendiği, saklandığı, raporlandığı ve işletmenin diğer faaliyetleri ile entegre çalışan muhasebe sistemlerinin yaratılmasına neden olmuştur. Günümüzde bu sistemler o denli gelişmiştir ki, artık muhasebe kayıtlarını tutan personel

metodolojilerinin uygulanması, sonuçların raporlanması ve raporların saklanması gibi pek çok temel denetim adımı bilgi sistemleri platformuna geçmiş oldu. Bu durum aynı zamanda **"Bilgisayar Destekli Denetim"** isimli uzmanlık dalının da oluşmasını sağladı. Günümüzde bir adım daha ileri gidilerek denetim faaliyetleri için özel olarak tasarlanmış programlar vasıtasıyla bu çalışmaların verimliliği daha da üst seviyelere çıkarılmıştır. Çok yakın bir gelecekte ise bilgi iletişim kaynaklarının hızla yayılması, bu kaynaklar vasıtasıyla gerçekleştirilen iletişim maliyetinin hızla azalması, e-imza, güvenli iletişim protokolleri ve e-hukuk alanlarındaki hızlı gelişmeler sonucunda ticari faaliyetler, tamamen sanal ortama taşınacaktır. Ticari faaliyetlerdeki bu teknolojik gelişim, daha önce de olduğu gibi fazla zaman geçmeden denetim sürecine de yansıyacak; denetim aktiviteleri sırasında denetçiler sadece yorum ve karar aşamalarında devreye girecek, geri kalan tüm denetim aktiviteleri muhasebe ve doküman yönetim sistemleri üzerinden gerekli verilere ulaşabilen özel denetim paket programları vasıtasıyla gerçekleştirilecektir.



Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri'nin En Önemli Fonksiyonları;

• Toplam Alma:

Genellikle verilerin eksiksiz ve denk olduğunun kanıtlanmasında kullanılır.

• Katmanlara Ayırma:

Denetçiye dosya içerisindeki değerler dizisine ilişkin daha kesin bir fikir verir, incelemelere daha profesyonelce yaklaşılmasını sağlar ve dosyadaki muhtemel problemleri daha hızlı biçimde tespit eder.

• Özetleme:

Denetçiye veri içerisindeki her bir kolonda yer alan değişkenlere göre sınıflandırma yapma ve bu sayede örneğin hesap bazında, alt hesap bazında, masraf merkezi bazında ya da müşteri numarası bazında toplam tutarları ya da adetleri tespit edebilme olanağı sağlar.

• Birleştirme:

Denetçinin iki farklı veri grubunu ortak bir alan vasıtasıyla karşılaştırmasını sağlar. Bu sayede iki farklı veri grubu içerisinde ortak ya da birbirinden farklı kayıtlar tespit edilebilir. Örneğin personel listesi ile personele yapılan ödemeler verisi karşılaştırılarak, personel olmayan bir kişiye ödeme yapıp yapılmadığı tespit edilebilir.

• Örneklem:

Denetçinin denetim testi için dosyadan örnek işlemleri seçmesini sağlar. Farklı denetim türleri için farklı örneklem yöntemlerine başvurulur. Bilgisayar destekli denetim programlarında çoğunlukla para birimine dayalı örneklem aracı (MUS) kullanarak örneklem, tesadüfi örneklem, sistematik ve benzeri örneklem yöntemleri kullanılır.

• Mükerrerlik kontrolleri:

Veri içerisinde tekrar eden kayıtları belirler ve hataların ya da muhtemel suistimal olaylarının belirlenmesine olanak verir.

• Dönemlere ayırma (Yaşlandırma):

Bir dönem boyunca yapılan ödemelerin yapısını gösterir. İşin teslimi ile ödemesi arasındaki dönem gözlemlenebilir. Performans denetimi için yararlı bir araçtır.

• Boşluk belirleme:

Seri içindeki hatalı rakamları ortaya çıkarır. Hatalı işlemlerin ya da sahteciliğe ilişkin faaliyetlerin belirlenmesinde yararlı bir araçtır. Veriler hazırlanırken yararlanılan formüllerin doğruluğunu kanıtlamak üzere yeniden hesaplama yapılabilir.

Denetim sektöründe en çok kullanılan bilgisayar programları arasında Idea, SQL, ACL, Microsoft Query gibi programlar sayılabilir.

Bu programlar ile yukarıda belirtilen fonksiyonlar kullanılarak kontroller gerçekleştirilebilirken, bu programlar içerisinde önceden yapılandırılmış senaryolar vasıtasıyla da testler yapılabilir.

Yeni nesil bilgisayar destekli denetim yazılımları olarak isimlendirebileceğimiz önceden yapılandırılmış prosedürler üzerinden testlerin gerçekleştirilmesini sağlayan programlar için de, iç denetim, bağımsız denetim ve suistimal soruşturmalarında kullanılmak üzere geliştirilmiş bir program olan K-trace örnek olarak verilebilir.

Bilgisayar destekli denetim tekniklerinin klasik denetim tekniklerine nazaran en önemli avantajları bunlarla sınırlı olmamak üzere şöyle örneklenebilir;

• **Verinin Tamamı Üzerinde Analiz Yapılabilmesi:**

İlgili yazılımlar vasıtasıyla finansal verilerin tamamı hiçbir ayrıma gerek kalmadan incelenebilir. Gerçekleştirilecek örnekleme ve materyalite seçimine çok daha sağlam bir alt yapı oluşturulabilir ve finansal verilerin bütünlüğü, tamlığı, tutarlılığı ve veri kalitesi tam anlamıyla test edilebilir.

• **Zaman Tasarrufu Sağlanması:**

Denetçiler, rutin denetim faaliyetlerini bu yazılımlar içerisinde birer prosedüre dönüştürebilir. Böylece benzer faaliyetleri tekrarlayarak zaman kaybetmemiş olurlar. Örneğin her dönem tekrarlanan reeskont, iç verim hesaplamaları veya faiz gelirleri hesaplarına ilişkin testler, programlar vasıtasıyla otomatik hale getirilebilir. Tabi ki verinin tamamının incelenmesi, örnek seçimini kolaylaştırması, tüm denetim çalışmalarını tek bir platformda gerçekleştirebilme kolaylığı ile kazanılan zaman tasarrufu da ayrıca belirtilmelidir.

• **Riskli Alanların Belirlenmesi:**

Denetçiler, bu yazılımlar vasıtasıyla finansal veri içerisinde yer alan tüm kayıtları önceden belirlenen kriterler ışığında puanlayabilir. En çok puanı alan kayıtlar (bir fişin satırları bazında) tespit edilebilir. Bu sayede denetçiler daha riskli alanlara yoğunlaşma,

belirledikleri materyaliteyi bu alanlarda gördükleri risk oranında değiştirebilme veya tespit edilen riskin oranına göre denetim tekniğini daha denetim sürecinin başında yeniden belirleyebilme şansına sahip olmuş olurlar ki, burada yine önemli bir zaman kazanımından bahsedilebilir.

• **Birden Fazla Veri Grubunun Birbiri ile İlişkilendirilmesi:**

Denetçiler, farklı kaynaklardan alınmış birden fazla veri grubunu bir arada analiz ederek, bu veri grupları arasındaki ilişkileri de gözlemleyebilmektedirler. Örneğin; muhasebe sistemindeki manuel kayıtlar, personelin işe giriş/çıkış verileri ile karşılaştırılarak, bir personelin işten ayrılmadan önceki birkaç gün içerisinde şüpheli bir işlemi olup olmadığı incelenebilir.

• **Kontrol Ortamındaki Zafiyetleri veya Eksiklikleri Gösterebilmesi:**

Analizler sonucunda tespit edilen riskli işlemlerin belirli süreçler üzerinde toplanması durumunda, bu süreçlerdeki kontrollerin etkinliğinin azaldığı veya eksik olduğu tespit edilebilir.

• **Firma ya da Sürece Uygun Olarak Kolaylıkla Özelleştirilebilmesi:**

Denetçilerin farklı sektörlerde yer alan farklı firmalar için, her firmanın iç dinamiklerine uygun, hatta süreç bazında ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yeni veri setleri, analizler ya da raporlar eklemesine veya mevcut analiz ve raporlar üzerinden değişiklikler yapmasına olanak tanır.



Göktürk Tamay
Adli Bilişim Hizmetleri
Kıdemli Uzman

Örneğin, yeni nesil denetim yazılımlarından “K-trace” programı kullanılarak denetlenen bir firmanın denetim dönemi içerisinde muhasebe sistemine girişi yapılan 3 milyon muhasebe fişi içinde yer alan 100 milyon satırlık bir veri ile personel işe giriş/çıkış kayıtları denetçinin ek bir efor sarf etmesine gerek kalmadan ilişkilendirilerek işten ayrılan bir personelin işten ayrılmadan iki gün önce kasadan 300 bin TL’lik nakit bir ödeme yaptığı tespit edilmiştir.

Bir başka vakada, beklenen dağılıma uygun olmayan muhasebe kayıt tutarlarının incelenmesi yoluyla, onay limitlerinin hemen altında işlemler gerçekleştirilerek onay limiti kontrolünün zafiyete uğratıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, aynı tutarda çok yoğun işlem gerçekleşen gider kalemlerinin suistimal amacıyla kullanıldığına dair suistimal işaretleri diğer pek çok analiz sonucu ile birlikte son derece kısa sürede denetçilere gösterilebilmiştir.

Bir diğer vakada ise, K-trace’in belirlediği riskli işlemler içerisindeki pek çok işlemin açıklama kısmındaki detaylardan ve hesap numaralarından sehven gerçekleştirilmiş kasa hareketlerine ilişkin işlemler olduğu tespit edilmiştir. Denetçiler tarafından bu işlemler üzerinde yapılan inceleme sonrası nakit akışı sürecindeki kontrol zafiyeti kullanılarak suistimale yönelik işlemler gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Yayınlarımız

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



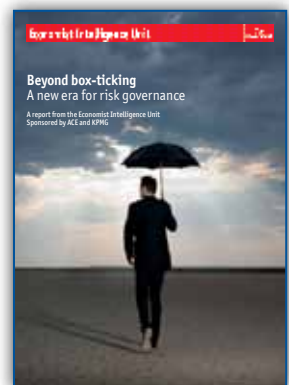
**Yöneticilerin Bakış Açısıyla
Türkiye'de Suistimal**



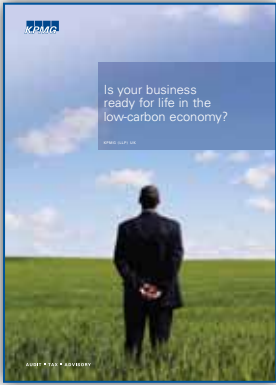
**Model Riski ve Kontrol için
Rehber**



**Model Geliştirmede Risk
Tabanlı Yaklaşım**



**Risk Yönetimi İçin Yeni
Bir Çağ**



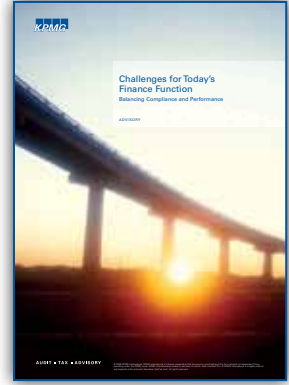
**İşletmeniz Düşük-Karbon
Ekonomisi İçin Hazır mı?**



Şeffaflığa Yoğunlaşmak



**Sürekli Denetim ve Sürekli
Gözlem**



**Günümüzün Finans
Yapısının Zorlukları**



Finansın Geleceği



Kalite Zamanı



Mükemmel Dengeyi Aramak



**IFRS: Uyum İçin Yol
Haritası Geliştirmek**

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
Bölümleri 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 Nerkis

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.