

KPMG Gündem 05

Sayı 5 / Ocak - Mart 2011

Gündem'dekiler:

- **Türk Ticaret Hayatının DNA'sı Yeniden Kodlanıyor**
Türk Ticaret Kanunu'ndaki yeni düzenlemeler, Türkiye'nin ticaret hayatını Uluslararası Standartlara kavuşturacak.
- **Kamu Kaynakları Kullanımında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim**
Kamu sektöründe iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarının önemi giderek artıyor.
- **Strateji hazır, oyun başladı...
Teknik Direktörünüz: COBIT**
Şirketlerin bilgi teknolojilerine bağımlı hale geldiği günümüzde, tüm departmanları aynı vizyon ve ortak hedef doğrultusunda yöneten teknik direktörümüz...

KPMG
cutting through complexity™

Risk Yönetiminin Evrimi
Etkin risk yönetimi stratejileri konusunda dikkate alınması gereken unsurlar.

Önsöz

Sevgili iş ortaklarımız;

Risk yönetimi ve uyum profesyonelleri olarak 2011 yılına hızlı bir giriş yaptık. Öncelikle uzun zamandır beklediğimiz Türk Ticaret Kanunu'nun kabul edilmesiyle "Türkiye Finansal Raporlama Standartları" (TFRS) "Kurumsal Yönetim" ve "Bağımsız Denetim" daha sık duyacağımız kavramlar arasına girdi. Her ne kadar yürürlük tarihi 1 Temmuz 2012 olsa da bazı şirketler yeni TTK'ya uyum için daha fazla enerji ve zaman harcayacaklar.

Özellikle muhasebe sistemi ve iç kontrol sistemi altyapı çalışmalarına şimdiden başlamakta fayda var.

Sigorta sektörünün gündemi ise Solvency II hazırlıkları... Hazine müsteşarlığı koordinasyonunda Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketler Birliği (TSRŞB) ve sigorta şirketlerinden oluşturulan Solvency II ihtisas komiteleri sayısal etki çalışmalarını başlattı.

KPMG'nin daha önce yaptığı çalışmalar, Solvency II gerekliliklerine mevcut uyumun erken değerlendirilmesinin en kritik başarı faktörlerinden biri olduğunu göstermiştir.

İç denetim departmanlarının gündeminde ise iç denetimlerin daha verimli hale getirilmesi, teknoloji kullanımının artırılması, kurumsal risk yönetimi ve

suistimal risk yönetimi çalışmalarının etkinliğinin değerlendirilmesi olduğunu görüyoruz. Ayrıca 1 Ocak 2011 itibariyle güncellenen Uluslararası iç denetim standartlarına da bir göz atmakta fayda var.

Gündemi de dikkate alarak bu sayıda aşağıdaki konuları dikkate aldık:

- Hızla değişen global ekonomik konjonktür firmalarda risk yönetimini nasıl etkiledi?
- Yeni Türk Ticaret Kanunu Türk Ticaret Hayatını nasıl değiştiriyor?
- Kamu kaynakları kullanımında etkinlik verimlilik ve denetim
- 5018 sayılı Kanun kamu sektörünü nasıl kurumsallaştıracak?
- Yeni TTK'nın getirdiği TFRS'ye uyum için neler yapmalısınız?

...ve daha ilginizi çekeceğini umduğum pek çok konuya değindik. İlgilendiğiniz konu veya yayınlarla ilgili daha fazla bilgi için veya dergimizde yer verilmesini istediğiniz konular için her zaman bana ulaşabilirsiniz.

İdil Gürdil

Ortak

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri
Bölüm Başkanı



İdil Gürdil

GÜNDEMDEKİLER



Risk Yönetiminin Evrimi

Bilgilerinize...

4

Risk Yönetiminin Evrimi

6

Türk Ticaret Hayatının DNA'sı Yeniden Kodlanıyor

8

Kamu Kaynakları Kullanımında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim

10

Strateji hazır, oyun başladı... Teknik Direktörünüz: COBIT

12



Türk Ticaret Hayatının DNA'sı Yeniden Kodlanıyor

5018 Sayılı Kanunun Getirdikleri

16

CFO'lar ve teknoloji

18

TFRS Dönüşümünün Tam Zamanı!

20

Pandora'nın kutusunu açmak

22



Strateji hazır, oyun başladı...

Sigorta sektörü: Solvency II ve boyutları

24

"Uluslararası İç Denetim Standartları Güncellendi"

26

Yayınlarımız

30



CFO'lar ve Teknoloji

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.

bilgilerinin ...

Belirsizliğe Uyum Sağlamak Küresel İnşaat Sektörü Oyuncuları 2011 Yılı için Dikkatli fakat İyimser Bir Tablo Çizdiler

KPMG'nin 2010 yılını kapsayan Küresel İnşaat Araştırması, **Belirsizliğe Uyum Sağlamak** göstermektedir ki, uzun süren ekonomik düşüş ve getirdiği kısıtlamalar, mühendislik ve inşaat şirketleri arasında daha güçlü ve dayanıklı, değişimin üstesinden gelebilecek ve risk yönetebilecek iş modelleri oluşturmak adına büyüyen bir hareket yaratmıştır.

Yeni ortamda risk yönetiminin daha da öncelikli bir hal alması ile, katılımcılar çalışanların eğitimi için yeni programlar, teklif analizi ve planlaması süreçleri ve daha formal risk süreçlerinin oluşturulması ile çabalarını geliştirmeye devam edeceklerini belirttiler.

2010 Küresel İnşaat Araştırması, Belirsizliğe Uyum Sağlamak, 25 ülkedeki büyük çaplı 140 mühendislik ve inşaat şirketinin üst düzey yöneticilerinin görüşleri ile sektöre dair profesyonel bakış açılarını bir araya getirmek adına yapılan bir çalışmadır. Katılımcıların yüzde kırk-altısı Türkiye'nin de içinde yer aldığı Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'da, yüzde 30'u Asya Pasifik'te ve yüzde 24'ü Amerika'da konumlanmıştır.

Raporun tamamına ulaşmak için www.kpmg.com.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.
Dosya formatı: Adobe PDF / Dili Türkçe / İngilizce



KPMG en çok tercih edilen firma sıralamasında dünyada ikinci sırada...

Küresel yetenek danışmanı olan Universum, küresel ölçekte, "ideal" işverenlerin tanımlanması için işletme ve mühendislik dereceleri yapmakta olan öğrencilere sorular sorarak ilk 50'nin yer aldığı 'en çok tercih edilen' endeksi geliştirmektedir - KPMG, işletme öğrencileri için en çok tercih edilen işverenler ile ilgili 2010 endeksinde ikinci sırada yer alarak, 2009 endeksinde sekizinci sırada olan yerini altı basamak yükseltmiştir.

Konu ile ilgili olarak KPMG International Başkanı Timothy P. Flynn "Dünya çapında birçok öğrencinin, kariyerleri için KPMG'yi ideal bir yer olarak görmelerinden

onur duyduk. Bunun, işimizin oynadığı önemli rolün ve özellikle de KPMG'nin günümüzün karmaşık küresel iş ortamında, müşterilerimize ve topluma hizmet etmek için zorunlu olan becerileri ve değerleri geliştirmeleri yönündeki kararlılığının öğrenciler tarafından net olarak anlaşıldığını gösterdiğini düşünüyorum". demiştir.

Universum'un gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçları için aşağıdaki web adresini ziyaret edebilirsiniz.

<http://universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/Global-Top-50>

FRONTIERS IN FINANCE

For decision makers in financial services
January 2011



Kontrolü Ele Geçirmek:

Finansal Hizmetler'de Zorlukların ve Değişimlerin Üstesinden Gelmek

Sürekli değişen düzenlemelerden dolayı finansal kurumları çok zor dönemler beklemektedir ancak yine de bu kurumlar olası krizleri önleyip kararlılık ile faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu zor zamanlarda gelen düzenleme değişiklikleri altında ilerlemek ve şirketlerine hakim olmak finans şirketleri için önemli bir konu haline gelmiştir.

Finansta Sınırlar adlı KPMG'nin global olarak hazırladığı bu periyodik derginin Ocak sayısında, Risk ve Düzenleme merkezlerimizdeki uzmanlarımız, başarısızlık riskinin büyük finansal kurumlarda nasıl hafifletilebileceğine ve bu sistemin düzenleyiciler için ne kadar önemli bir unsur olduğuna dair önerilerde bulunmuşlardır. Finansta Sınırlar'ı okumak için lütfen www.kpmg.com.tr adresini ziyaret ediniz. (Dili: İngilizce)

Basel 3 Pressure is building...

Basel III: Baskı Giderek Artıyor...

Kasım ayında G20 Zirvesinde gerçekleşen Basel 3'ün kabulü ile birlikte bütün dikkatler uygulamaya yönelmiştir. Konu henüz ciddi bir netlik kazanmasa da bu konuda kaybedilecek zaman yoktur. Basel III düzenlemesi kabul edilmiştir ve bundan sonra uygulanacaktır. Basel III bankaların işletme modelleri üzerine ciddi etkiler getirmektedir. Peki bankalar bu etkiler ile nasıl başa çıkacaklar? Uyumluluk kapsamında geride kalanlar kaybedecek mi? Peki finansal sistemin güvenilirliği ile ekonomiyi destekleme dengesi nasıl kurulacak? Değişim yol haritası neye benzeyecek? Bu dökümanı okumak için lütfen www.kpmg.com.tr adresini ziyaret ediniz. (Dili: İngilizce)

Kısa Kısa...

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile İş Dünyasına Sunulan Yenilikler

Türkiye, dünya ekonomisinde ortaya çıkan gelişmelerden dışı açılma süreci ile birlikte hızlı bir şekilde etkilenmeye başlamıştır. Bu etkiler özellikle şirketlerin artan dış ilişkileri ile ortaklıkları kapsamında yeni düzenlemeleri gerekli kılmıştır.

Bu durum Yeni Türk Ticaret Kanunu hazırlanmasındaki en önemli motivasyondur. Sonuç olarak Yeni Türk Ticaret Kanunu yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.

Yeni kanunla birlikte iş yaşamında önemli değişimlerin temeli de atılmıştır. Bu konu hakkında daha fazla bilgi almak için www.kpmg.com.tr adresini ziyaret edebilirsiniz.

KPMG – TAYSAD Vergi Semineri

27 Aralık 2010 tarihinde KPMG'nin vergi uzmanları Taysad üyelerine güncel vergi konuları ile ilgili bir eğitim semineri vermiştir.

Bu KPMG'nin Taysad ile birlikte düzenlediği ilk seminerdi ve katılımcılar tarafından yüksek ilgi gördü. KPMG konuşmacıları olarak Fikret Çetinkaya ve Ferrah Sefer (Vergi Ortağı), Yavuz Öner (Direktör) Nazife Çınar ve Eray Büyükseban (Kıdemli Müdür), Başak Diclehan (Müdür) ve İbrahim Öztürk (Kıdemli Müdür) katılmışlardır.

Risk Yönetiminin Evrimi

Risk yönetiminin amacı, şirketin istikrarlı bir çerçeve yapı ve organizasyon prensipleri dahilinde sürdürülebilirliğini destekleyecek karar destek mekanizmalarını oluşturan disiplini ortaya koymaktır.



Ferruh Tunç



Kriz sonrasında yeni dönemin temel stratejisi, öncelikle kurumu ve bağlı olduğu sektör dinamiklerini dikkate alarak, çalışma sermayesinin etkinliğini sağlayacak şekilde optimize etmeyi başarmak olmalıdır. Kurumların sınırlı kaynaklarla faaliyetlerini sürdürme zorunluluğu, risk yönetimi, risk bütçelemesi ile yatırım kaynaklarının/ fonlarının en uygun şekilde değerlendirilmesi, bu sınırlı kaynakların etkin kullanımı açısından önem kazanmaktadır.

Şirketler ise risk yönetimi alanındaki yapılanmasını sadece kanuni zorunluluklardan dolayı oluşturmamalı, bu yeni organizasyonel yapısını risk zekâsını da ekleyeceği bir bakış açısı ile oluşturmalıdır.

İçinde bulunduğumuz dönem, bildiklerimizin hızlıca eskidiği, alışagelmış yerini dinamik ve çok değişkenli bir denklem yaklaşımına bıraktığı bir dönemdir. Hızla değişen global ekonomik konjonktür ile finansal piyasalardaki dalgalanmalar ile kurumların maruz kaldıkları finansal riskler başta olmak üzere, operasyonel ve kredi risklerinin ön plana taşındığını gözlemliyoruz. Bu gerçek ışığında, firmaların gelecek dönemlerdeki tehdit ve fırsatlara uygun stratejilerini proaktif olarak uygulamaya alması, etkin risk yönetim sistemlerinin tümleşik bir yapıda tasarlanması, rekabet edebilirlik ve finansal dinamizm açısından olumlu bir fark yaratacaktır.

Firmaların gelecek dönemlerdeki tehdit ve fırsatlara uygun stratejilerini proaktif olarak uygulamaya alması, etkin risk yönetim sistemlerinin tümleşik bir yapıda tasarlanması, rekabet edebilirlik ve finansal dinamizm açısından olumlu bir fark yaratacaktır.

Finansal krizlerde sektörlerin birbirlerini negatif yönde etkilemeleri, firmaların ana faaliyetlerini de negatif yönde etkilemektedir. Bu negatif etkileşim sonucunda yatırım aktiviteleri üzerinde alternatif planlar uygulamaya alınmadığı takdirde, finansal kaynakların daralmasına neden olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla çok kapsamlı bir risk yönetiminin (Likidite Yönetimi, risk ayarlı Döviz ve Faiz Pozisyon yönetimi, Kaynak Bütçelemesi gibi) dikkate alınması gerekmektedir.

Özellikle otomotiv, inşaat, perakende, ulaşım gibi sektörler ve bu sektörlerle etkileşim altındaki diğer ana ve alt sektör kırılımlarında, Likidite Yönetimi, Risk Ayarlı Döviz ve Faiz Pozisyon Yönetimi, Kaynak Bütçelemesi önem arz etmektedir.

Etkin bir risk yönetiminde, kısıtlı kaynakların yönlendirilmesinde nakit yönetimi, risk yönetimi yapısını doğrudan etkileyebilecek faktörlerin incelenmesi, geleceği dikkate alan tahmin ve öngörülerin dinamik senaryo ve stres testleri ile desteklenmesi tercih edilmelidir. İş hacmindeki makro-ekonomik ya da sektörel değişmelerin yaratacağı etkiler, hedeflenen düzeyden olası sapmalar, mevsimsel dalgalanmalar, teknolojik ve rekabetteki yapısal politika değişimleri de göz önüne alınmalıdır.

Firmaların faaliyet büyüklükleri ve sektör dinamikleri verisiyle birlikte, nakit yönetiminde etkin bir hazine yönetimi, diğer bir ifade ile merkezileştirilmiş bir nakit yönetimi anlayışını tercih etmeleri, havuz yaklaşımı ile konsolide edilmiş bir yaklaşımla vadeler bazında projeksiyonu sağlanan nakit planlama uygulaması gerekmektedir. Reel sektörün kendi finansal risklerinin Türk Lirası ve Yabancı para yükümlülükleri ve alacaklar cinsinden değil, aynı

zamanda döviz yükümlülükleri ve döviz alacakları bazında da incelenmesi daha etkili olacaktır. Böylece hem vade merdiveni hem de para cinsleri bazında ileride oluşabilecek vade uyumsuzluklarının öngörülmesi etkin nakit yönetimine katkıda bulunacaktır. Firmalar dövizle borçlanma stratejilerini benimserken, ileriye yönelik kur ve faiz dalgalanmalarından doğabilecek riskleri de dikkate almalıdır.

Ayrıca, Reel sektör firmalarının döviz yükümlülüklerindeki artışı, bilanço büyüklükleri içindeki döviz payının gelişimi (açık döviz pozisyonları) yani döviz varlıklarıyla yükümlülükleri arasındaki farkın önemli likidite riski bileşeni olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Şirketler Risk Yönetimi alanındaki yapılanmasını sadece kanuni zorunluluklardan dolayı oluşturmamalı, bu yeni organizasyonel yapısını risk zekâsını da ekleyeceği bir bakış açısı ile kurmalıdır.

Finansal kaynakların vadesi ile söz konusu kaynakların plase edildiği varlıkların nitelik ve amaçları arasındaki uyum her dönem başında ve sonunda sorgulanmalı, öngörülen performans düşüklüğüne neden olan faktörler önceden belirlenmelidir. Sadece kısa, orta ve uzun dönemli çalışma sermayesi

ve nakit yönetimi bileşenleri değil, acil durum fonlama ihtiyacına yönelik olarak (Contingency Planning) nakit emniyet miktarlarının, vade uyumsuzluğuna ve fonlama açığı eşik seviyelerinin (asgari nakit ihtiyaçlarının) finansal yönetim tarafından belirlenmesi gereklidir.

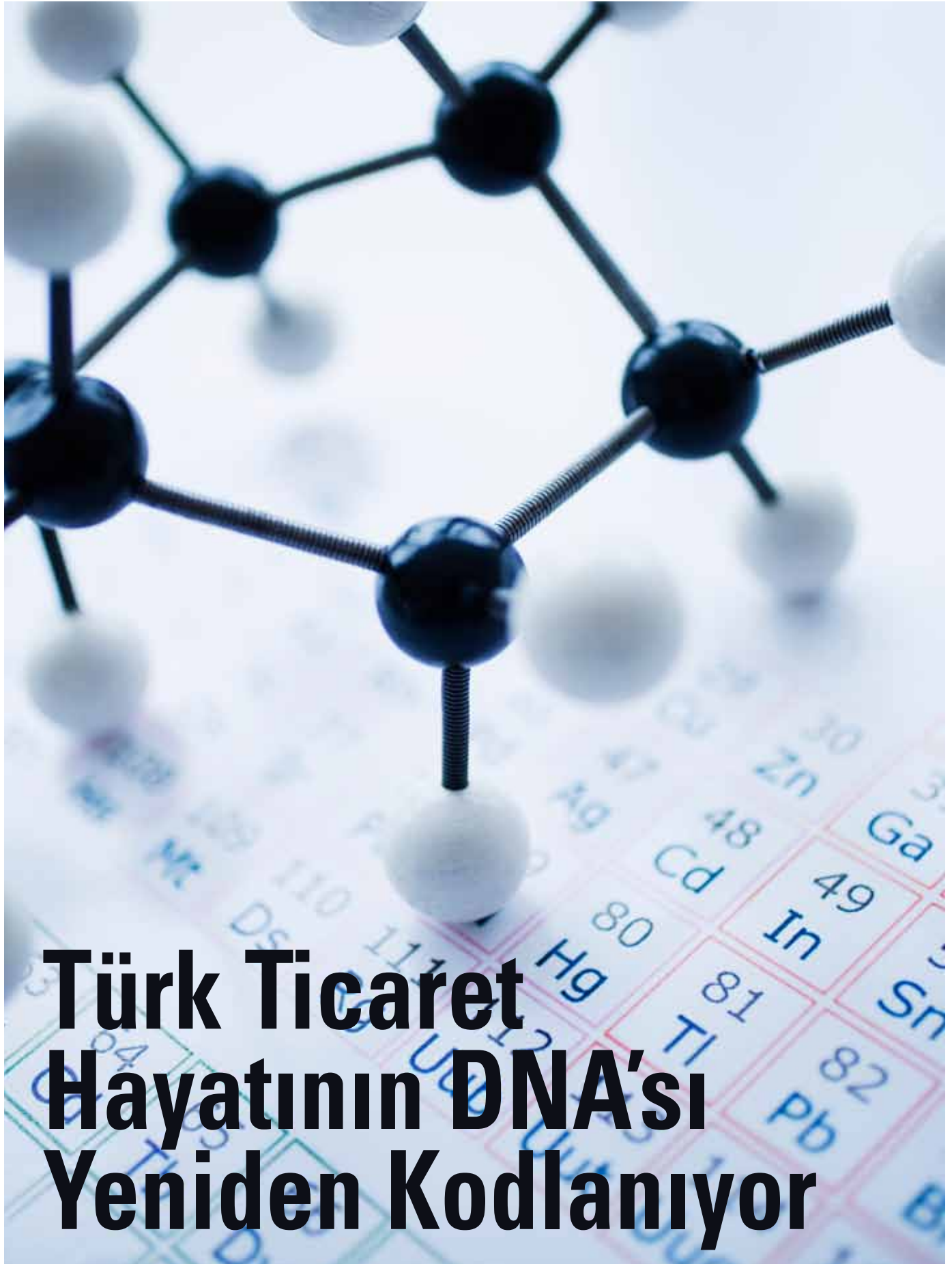
Çalışma sermayesinin büyük oranda kısa vadeli kaynaklarla finanse edilmesi, nakit yönetimi açısından piyasa likiditesi derinliğinin yüksek olması ve genişleme dönemlerinde karlılık getireceği bakış açısı ile olumlu görülse de, piyasa koşullarının hızla değişmesi ve finansal daralma dönemleri firma açısından olumsuz faktörleri ön plana çıkarmaktadır.

Kısa vadeli yükümlülükler ve kısa vadeli alacaklar arasında doğabilecek uyumsuzluklar, kısa vadeli banka kredilerinin firma yönünden yeniden fiyatlandırılmasına ve maliyetlerin artmasına neden olabilecektir.

Finansal Risk Yönetimi bileşenleri, 'vadeyi' temel alarak nakit ve nakit benzeri varlık sınıflarını net olarak tanımlamalıdır. Ek olarak, limitlerin belirlenmesi ve gerçekleşen ile öngörülen bütçelemenin kapsamlı olarak dikkate alınması da gerekmektedir. Finansal daralmaların kaydedildiği ortamlarda, nakit yönetiminde temkinli, gelecek dönem nakit akışlarını öngören bir stratejinin uygulanmasıyla, daha başarılı bir risk yönetimi yapılanması mümkün olacaktır.

Daha fazla bilgi için:

Ferruh Tunç
KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak
Tel: +90 212 317 74 00
e-posta: ftunc@kpmg.com



Türk Ticaret Kanunu'ndaki yeni düzenlemeler, Türkiye'nin ticaret hayatını Uluslararası Standartlara kavuşturacak ve dünya ile entegrasyon sürecimize önemli katkı sağlayacak.



Murat Alsan

Türkiye özellikle 2005 yılından bu yana dünya standartlarında yaptığı düzenlemeler ile dikkat çekiyor. Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) 2005 yılında tüm dünyada kabul gören Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını (UFRS) benimsedi. UFRS Türkçeye çevrildi ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) olarak Resmi Gazete'de yayımlandı. Dünyada başta AB Ülkeleri olmak üzere 70 kadar ülkede bu standartlar uygulanıyor.

SPK 2005 yılında Halka açık tüm şirketler için, BDDK ise 2006 yılında Bankalar için TFRS'yi benimsedi. Bu kurumları Sigortacılık sektörünü düzenleyen Hazine Müsteşarlığı izledi. Son 5 yıl içinde bankalara, sigorta şirketlerine ve halka açık şirketlere gösterilen yabancı yatırımcı ilgisinin önemli sebeplerinden biri de bu kuruluşların uzun yıllardır dünya standartlarında finansal raporlar hazırlıyor olmalarıdır.

Yine SPK, BDDK ve Hazine Müsteşarlığı bu süreçte kamuya açıklanan finansal raporların bağımsız denetim şirketleri tarafından Uluslararası Denetim Standartlarına (UDS) göre denetlenmesini zorunlu kılmışlardır. 13 Ocak 2011 tarihinde TBMM tarafından kabul edilen Yeni Türk Ticaret Kanunu, Türkiye'deki neredeyse tüm şirketlerin (kanunda iş hacmi düşük şirketler için bazı istisnalar tanınmıştır) TFRS'ye göre hazırlanan finansal raporlarının UDS'ye göre, bağımsız denetim şirketleri tarafından denetlenmesini zorunlu kılmıştır.

Bu düzenlemelerin önümüzdeki yıllarda göreceğimiz başlıca faydaları şöyle olacaktır.

- Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Uluslararası Denetim Standartları nedeniyle tüm dünyada anlaşılabilir ve tüm dünya şirketleri ile karşılaştırılabilir finansal raporlar
- Yurtdışından borçlanma, ortak bulma ve şirketlere yeni alıcılar bulabilme imkânı
- Türkiye'de ve yurtdışında her an halka açılma gerçekleştirebilecek kalitede finansal raporlar
- Yurtdışı müşteriler ve satıcılar nezdinde daha yüksek itibar ve genişleyen iş hacimleri
- Kayıtdışı ekonominin önüne geçilmesi ve tam rekabet ortamının sağlanması
- Şeffaflık ve güven

Bu düzenlemeler, Türkiye'nin ticaret hayatını Uluslararası Standartlara kavuşturacak ve dünya ile entegrasyon sürecimize önemli katkı sağlayacak.

Daha fazla bilgi için:

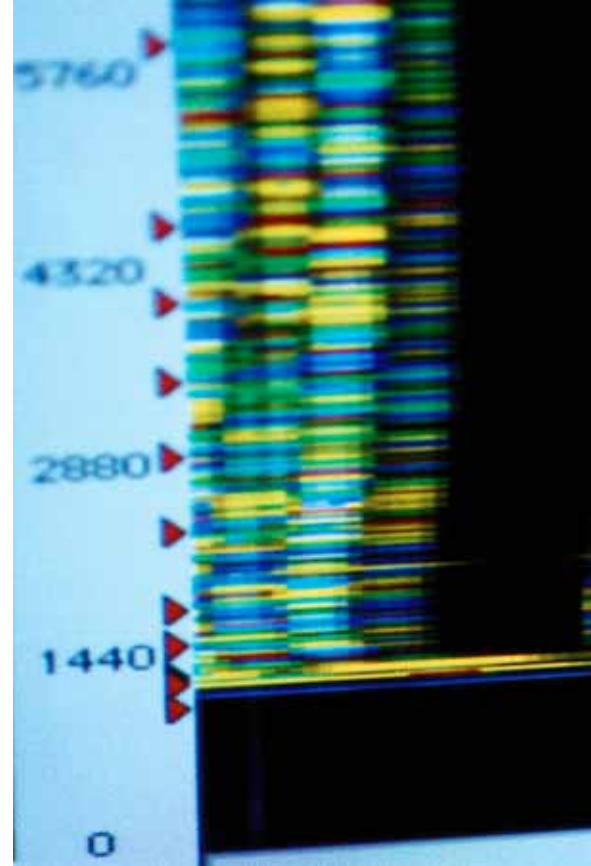
Murat Alsan

KPMG Türkiye

Denetim Bölüm Başkanı, Ortak

Tel: +90 212 317 74 00

e-posta: malsan@kpmg.com





Arslan Kaya

Kamu Kaynakları Kullanımında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim

Kamu kaynakları kavramı, ülke ekonomisinin 'kamu' olarak tanımlanmış bölümünü ifade eder. Bir başka deyimle, ülke ekonomik varlıklarının kamulaştırılmış bölümüdür. Ekonomide, kamu mali istatistikleri yolu ile kamu kesimi bilançosu oluşturulduğunda, nakdi varlıkları, rezervleri, alacakları, hazine varlıkları, ekonomik varlıklar, yeraltı ve yerüstü tesisler ile ölçülemez gayri nakdi haklardan oluşan bir aktif/varlığa ulaşılacaktır. Bu varlıkların topluma geri dönüşümü 'kamu hizmeti' yoluyla olmakta, bütçelerin harcama bölümleri bu geri dönüşümün alanlarını oluşturmaktadır.

Kamu kaynaklarının verimliliğini ölçmek için bu kaynakların toplandığı, Merkezi Yönetim Bütçelerini, Yerel Yönetimleri (İl Özel İdareleri ve Belediyeler), Kamu Yönetimi ve denetimindeki fonları özetle, kamu kaynağının yer aldığı her organizasyonu kapsam içerisinde değerlendirmek gerekecektir. Bu değerlendirme bize, kamu kaynaklarının; yerinde, sonuç alıcı, sonucu ölçülebilir, verimliliği sorgulanan bir yönetim bilgi sistemi ve bu sistemi ölçen ve değerlendiren denetim uygulamasına ihtiyaç olduğunu gösterecektir.

1. 2011 Yılı Merkezi Yönetim Bütçesi

Türkiye'de kamu kaynaklarının en yoğun ve oransal olarak izlenebilir, değerlendirilebilir olanı 'Merkezi Yönetim Bütçesi'dir.

Halen TBMM'de görüşülmekte olan 2011 yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısına göre, kamu idarelerine 312 milyar TL kaynak ayrılmış, harcama yetkisini ifade eden 'ödenek' verilmiştir. Bu harcamaların 279 milyar TL'lik kısmı bütçe gelirlerinden karşılanacak olup, 2011 yılı bütçe açığı olan 33 milyar TL ise borçlanma yoluyla karşılanacaktır. Böylece toplam bütçe giderlerinin GSYH'ye oranının %26 olarak gerçekleşmesi hedeflenmektedir. Bütçenin hazırlanması sırasında GSYH'nin %4.5 büyüyeceği, yıl sonu TÜFE'nin %5.3 olacağı hedeflenmektedir.

2011 yılı bütçesinin önemli bir politika vurgusu, kamu yöneticilerinin teorik ve pratik bilgi birikiminin artırılmasına yönelik eğitim programlarının uygulanacak olmasıdır.

2. Gider Politikaları, Bütçe Stratejileri

2011 yılı Bütçesinin Gider Politikası ve Uygulamaları bölümünde, 2011-2013 döneminde izlenecek gider politikasının hedef ve öncelikleri de belirtilmiş olup, bu dönemde kamu kesimi açığının azaltılarak, özel sektörün kullanabileceği kaynakların artırılmasının hedeflendiği belirtilmiştir. Mali saydamlık ve hesap verilebilirliğin artırılmasına yönelik idari ve hukuki düzenlemelere devam edileceği belirtilerek, kamu mali istatistiklerinin uluslararası standartlara uyumunun sağlanacağı vurgulanmıştır.

Gider Politikasında verimsiz faaliyet ve projelerin tasfiye edileceği, kamu kaynağının ihtiyaçlar doğrultusunda daha etkin kullanılacağı öngörülmüştür.

Kamu İhale Sistemimizin etkinlik ve saydamlığının artırılması ve AB müktesebatında yer alan kapsam, tanım ve istisnalarla uyumunu sağlayacak düzenlemelerin yaşama geçirileceği belirtilmiştir.

Kamu yatırım politikası olarak da, yatırımların etkin, verimli ve zamanında gerçekleştirilmesi böylece mevcut sermaye stokunun da etkin kullanımı hedeflenmiştir.

2011 yılı bütçesinin önemli bir politika vurgusu, kamu yöneticilerinin teorik ve pratik bilgi birikiminin artırılmasına yönelik eğitim programlarının uygulanacak olmasıdır. 2011-2013 döneminde, iç kontrol sistemiyle ilgili ikincil ve üçüncül düzey düzenlemelerin gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması planlanmaktadır. Bu çerçevede kamu idareleri tarafından hazırlanan ve Maliye Bakanlığı'na gönderilen iç kontrol eylem planları incelenerek sonuçlarının yayınlanacağı, verilecek eğitimlerle, kamu mali yönetim ve kontrol sistemlerine uyum ve uygulama kapasitesinin artırılacağı vurgulanmaktadır. Ayrıca temel politika tercihi olarak şu başlıklar verilmektedir:

- Risk yönetimi süreçlerine ilişkin bilgi ve beceriler geliştirilecektir.
- Kaynakların belirlenmiş temel politika öncelikleri doğrultusunda tahsisini, kamu harcamalarının kalitesinin artırılması, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde artırılması sağlanacaktır.
- Sosyal yardımlarda yerindelik, harcamalarda etkinlik ve hesap verebilirliği ve mali saydamlığı güçlendirmek gibi hedefler vurgulanmıştır.

2011 yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu Tasarısı incelendiğinde özellikle kamu harcamalarının etkinliğinin artırılmasına, bu amaçla yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesine ilişkin bazı politikalar ve çalışmaları bulmak mümkündür. Ancak gelinen nokta itibarıyla yeterlidir demek oldukça zordur. Zaten bu konuda da doğrusu sadece niyet ve bazı iyi niyetli başlangıçlar 'politika' olarak verilmiştir.

3.Kamuda Kurumsal Yönetim

Bilindiği üzere global krizler reel sektör, finans sektörü kadar kamu sektörünü de etkilemekte, bu nedenle iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramları kamuda da uygulanmaya, gerekli önlem ve organizasyonlar kurulmaya çalışılmaktadır. Ülkenin en büyük ekonomik varlığına sahip, kamu işletmeleri yoluyla ekonomik politikaya yön veren Kamu'nun çağdaş yönetim ve denetim sistemlerinden uzak kalması zaten düşünülemezdi. Özellikle kamu harcamalarının seçilmiş, doğru ve anlamlı projelere yönelip yönelmediği, bu harcamaların etkin ve verimli sonuçlar yaratıp yaratmadığı, kamu hizmetlerinin veya kamu kurum ve işletmelerinin çağdaş yönetim tekniklerine uyumlu olarak yönetilip yönetilmediği günümüzde önemli ve güncel konular olmaktadır.

Kamu Mali Yönetim Sistemini yeniden belirleyen 5018 Sayılı Kanun, kamu mali yönetiminin sınırlarının çizilmesi, devlet muhasebesi ve kamu mali istatistiklerinin uluslararası ortak dile uyumlandırılması, kamuda iç denetim, dış denetim gibi önemli kavramları sisteme kazandırmıştır. Özellikle; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme, çok yıllık bütçeleme ile iç kontrol ve iç denetim konuları temel unsurlar olarak kamu mali yönetim sistemimizde yer almıştır.

4.Bütçe Büyüklüklerinden Önce Yönetim Sistemleri

Türk Bütçe Sistemi incelendiğinde, yıllarca sadece bütçe büyüklükleri ön planda tutularak değerlendirme yapılmıştır. Planlanan bütçenin önceki yıllara göre rakamsal cari büyüklüğü bütçe gelirlerinin giderleri karşılama yüzdesi, bütçe açığının büyüklüğü, personel ve cari giderlerin seyri, yatırım bütçesinin büyüklüğü, bütçe dengesinin GSYH'ya oranı, bütçe açıklarının GSYH'ya oranı, vergi gelirlerinin yıllara göre gelişimi gibi konular tartışılmış, 'faiz ödeme bütçesi', 'sosyal bütçe', 'yatırım bütçesi' gibi kavramlar çok yakın yıllara kadar bütçe görüşmelerinin de temel kavramları olmuştur.

Günümüzde ise bütçe, rakamsal büyüklüklerinden daha çok şu kavramlarla irdelenmektedir:

- Kamu harcamaları doğru kanallara yöneltmiş mi?(Yerinde Harcama)
- Kamu harcamalarının verimliliği ölçülebiliyor mu?
- Kamu mali yönetim sistemi, uzmanlığa öncelik veren bir yapıda mı?
- Bütçe güvenilir ve saydam mı?
- Kamu harcama ve gelir idareleri iyi yönetim sistemine sahip mi?
- Kamuda 'kurumsal yönetim' hedeflerine uygun yapılandırılmalar gerçekleştiriliyor mu?

Eğer kamuda kurumsal yönetim ilkeleri yaşama geçirilirse, 'etkin yönetim' sağlanmakta, 'iyi yönetici', 'yetkin kamu görevlisi' istihdamı yoluyla 'iyi kamusal idareler' kavramlarına ulaşılmaktadır. Böylece, kıt ve zor bulunan kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması sağlanabilmektedir. Bu taktirde kamu bütçeleri gerçekçi yapılabilmekte, uygulama sonuçlarının izlenmesi, bütçe hedeflerine göre başarı oranının irdelenmesi, yorumlanması, kamu yönetimi ve yöneticisinin performansının ölçülebilmesi yoluyla kamu harcamalarında verimliliğe ulaşılması mümkün olabilmektedir.

Bunu; kamuya kaynak sağlayanlarla, kamuyu yönetenler arasındaki ilişkinin düzenlenerek, hizmetlerinin maliyeti olan harcamalar ile kamusal gelirlerin saydam ve hesap verilebilir bir düzeye ulaştırma hedefi olarak söyleyebiliriz.

Kamuda yönetsel anlamda hesap verilebilirliğin ön koşulu, kamuda hizmet içi eğitim yanında, çağdaş mali yönetim tekniklerini bilen uzman kuruluşlardan sürekli eğitim ve bilgi desteğinin alınması olacaktır. Böylece 'açık bütçe' kavramının yaşama geçirilmesinin ön koşulu sağlanmış olacaktır.

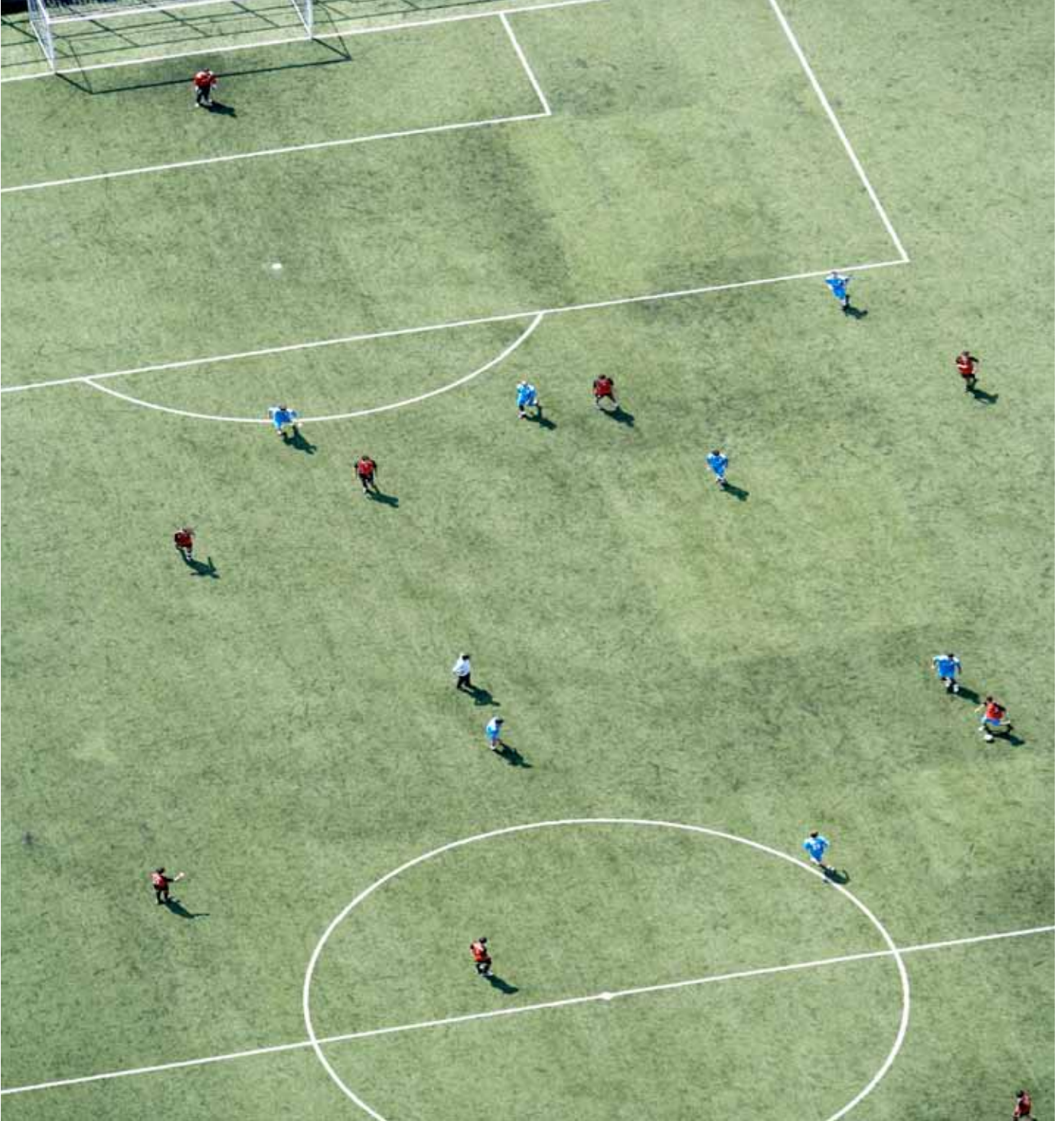
Daha fazla bilgi için:

Arslan Kaya

Vergi Hizmetleri, Ortak,
KPMG Türkiye Kamu Sektörü Lideri, YMM
Tel: +90 312 491 72 31
e-posta: akaya@kpmg.com

Strateji hazır, oyun başladı...

Teknik direktörünüz: COBIT





Sinem Cantürk

Şirketler birer takım gibidir. Oyuncuların hepsinin kaliteli ve yetenekli olması, tek başlarına harikalar yaratabiliyor olmaları, takım için yeterli değildir. Bir bütün olarak, diğer takım oyuncuları ile birlikte uyum içerisinde olmaları ve bütün içerisindeki yerlerini görebilmeleri, görevlerini bilmeleri gereklidir.

COBIT'i bu anlamda bir teknik direktöre benzetebiliriz. Şirketlerin bilgi teknolojilerine bağımlı hale geldiği günümüzde, tüm departmanları aynı vizyon ve ortak hedef doğrultusunda yöneten teknik direktörümüz...

COBIT nedir?

COBIT'i anlayamaya ilk önce kelime açılımı ile başlayabiliriz; Control Objectives for Information and Related Technologies. Yani Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri.

Peki kontrol ve kontrol hedefi nedir? Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; depremi engelleyemezsiniz ama deprem olduğunda neler yapmanız gerektiğini önceden planlayabilir ve depremden minimum zarar görmek için önlemler alabilirsiniz. Bu örnekte kontrol hedefi; depremden minimum zarar görmek, kontroller ise bu hedefe ulaşmak için önceden almanız gereken önlemleri ve planlamanız gereken aksiyonları temsil etmektedir. bu örnekten yola çıkarsak COBIT, bilgi ve ilgili teknolojilerden maksimum faydayı sağlamak için tanımlanmış kontrol noktaları ve kontrol hedeflerini ifade etmektedir.

COBIT bir teknik direktör olarak bilgi teknolojilerinden faydalanan her türlü departmanı koordine eder ve planlarını, hedeflerini ve vizyonunu ortaya koyan, şeffaf, yönetilebilir, ve en önemlisi iplerin yönetimin elinde kontrollü olarak yer aldığı bir organizasyon yaratılmasını sağlar.

COBIT, dört ana bölümden oluşur. Planlama ve Organizasyon (PO), Uygulama ve Edinim (AI), Hizmet Sunumu ve Destek (DS), İzleme ve Değerlendirme (ME).

Planlama ve Organizasyon bölümü ve altındaki alt süreçlerde; bilgi teknolojileri stratejilerinin iş stratejileri ile aynı yönde olması, teknolojik yönün belirlenmesi, bilgi teknolojileri süreçlerinin tasarlanması ve şirket organizasyon yapısının belirlenmesi, bilgi teknolojileri yatırımlarının yönetilmesi, bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri proje yönetimi ve en önemlilerinden bir tanesi olan bilgi teknolojileri risk yönetimi konuları detaylarıyla ele alınmaktadır.

Uygulama ve Edinim bölümü ve altındaki alt süreçlerde; uygulama yazılım süreçleri, bu süreçlerin kalitesi, teknolojik altyapının edinilmesi, uygulama yazılımı satın alınması, değişiklik yönetimi konuları detaylarıyla ele alınmaktadır.

Hizmet Sunumu ve Destek bölümü ve altındaki alt süreçlerde; servis seviyelerinin belirlenmesi ve tanımlanması, tedarikçi yönetimi, bilgi teknolojileri performans ve kapasite yönetimi, en önemli konu başlıklarının biri olan iş sürekliliği yönetimi, sistem güvenliği, konfigürasyon yönetimi, problem yönetimi, veri yönetimi, fiziksel güvenlik yönetimi konuları detaylarıyla ele alınmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme bölümü ve altındaki alt süreçlerde; bilgi teknolojileri iç kontrol ortamı, yasal zorunluluklara uyum, bilgi teknolojileri yönetişimi konularını detaylarıyla ele alınmaktadır. COBIT yukarıda saydığımız konu başlıklarına değinirken, her bir süreç için genel kabul görmüş çerçeveler, standartlar varsa, o standartları da dikkate almakta ve onlarla uyumlu olacak şekilde ilerlemektedir. Örnek olarak COSO, ITIL, BS25999, ISO9000 gibi...



COBIT, şirketlerde her seviyeden yöneticilerin ve çalışanın, farklı gereksinimlerine cevap bulmaya çalışır. Mesela üst yönetimi ele alırsak, bilgi teknolojileri stratejilerinin, hizmet verdikleri iş birimleri stratejileri ile aynı yönde olduğunu güvence almaları gerekmektedir. O nedenle daha çok Planlama ve Organizasyon bölümüne odaklanırlar. Yazılım yöneticileri ve proje yöneticileri ise, geliştirdikleri ürünlerin kısa sürede, kaliteli, minimum hata payı ile ve az maliyetli olarak hayata geçebilmesine odaklanmış durumdadırlar.

Dolayısıyla COBIT'in Uygulama ve Edinim bölümünü rehber edinebilirler. Bunun yanında risk yöneticileri, bilgi teknolojileri denetçileri, bilgi güvenliği yöneticileri gibi yöneticiler ise COBIT'in tümünü dikkate alarak, çalıştıkları alana ait bakış açısı ile riskleri analiz ve takip ederler. Kısacası COBIT, kullanması bilen her bilgi teknolojileri çalışanı için bir rehberdir. COBIT'i rehber olarak kabul ederken dikkat edilmesi gereken şey COBIT'in ne kadarını nasıl uygulayacağınızdır. COBIT her sektör için ve her ölçekteki şirket için uygundur

ama şirketlerin COBIT'i kendilerine göre yorumlamaları gerektiğini unutmamaları gereklidir.

On kişilik bir şirket COBIT uygulayacağım derken, asıl işini yapamaz duruma gelmemelidir. COBIT bu ayrımı en iyi şekilde yapabilmek ve süreçlerdeki ilerlemeleri ölçebilmek adına olgunluk seviyesi tanımını kullanmaktadır.

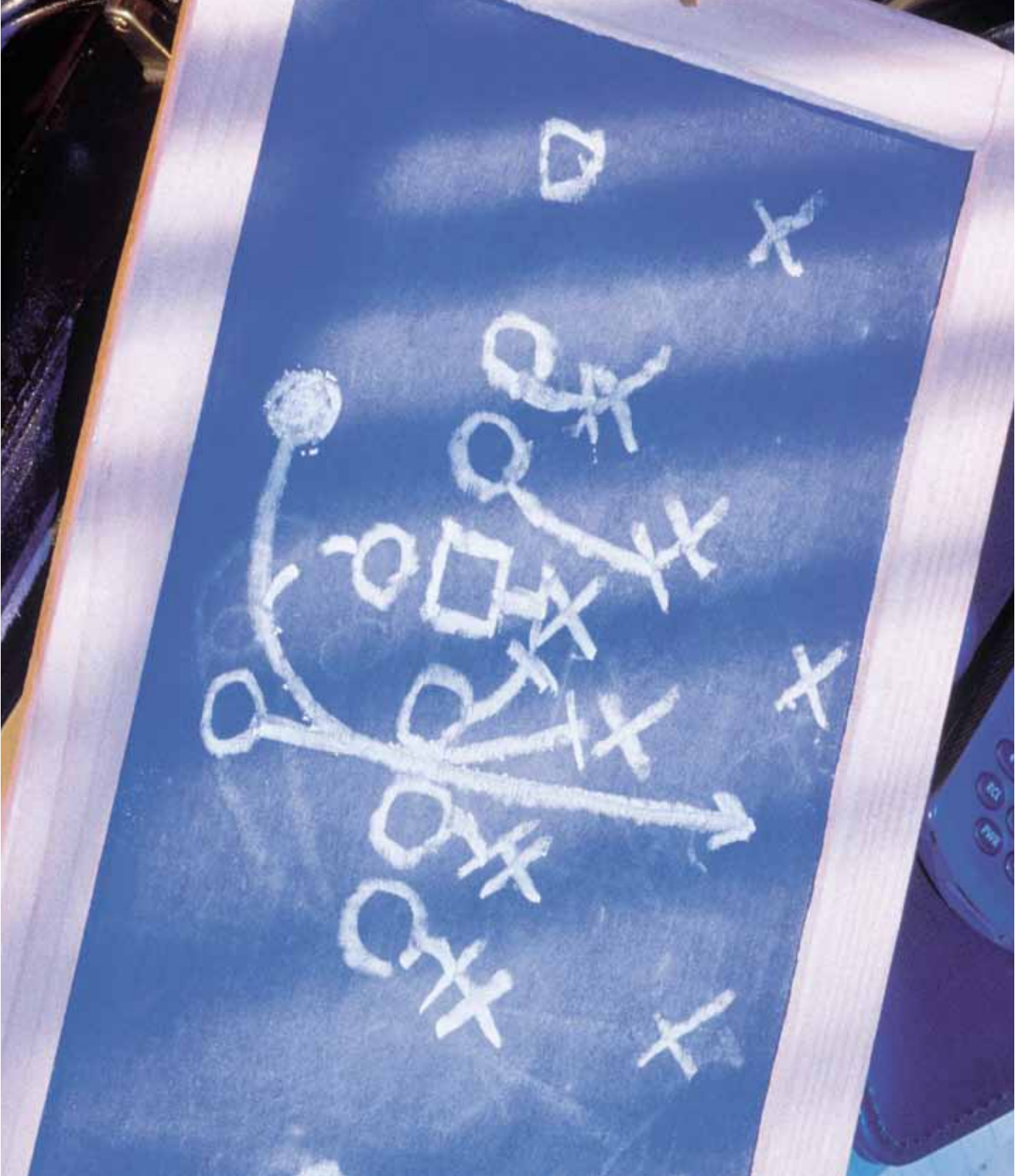
COBIT'in 5 tane olgunluk seviyesi vardır, şirketler hangi süreçler için hangi seviyeleri hedeflediklerini ve o seviyelere nasıl ulaşabileceklerini iyi belirlemelidir.

COBIT bir teknik direktör olarak bilgi teknolojilerinden faydalanan her türlü departmanı koordine eder ve planlarını, hedeflerini ve vizyonunu ortaya koyan, şeffaf, yönetilebilir, ölçülebilir yasal gereksinimler ile uyumlu, fayda-maliyet esasları ile uyumlu, değer yaratma ilkesine dayanan ve en önemlisi iplerin yönetimin elinde kontrollü olarak yer aldığı bir organizasyon yaratılmasını sağlar.

Daha fazla bilgi için:

Sinem Cantürk
Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri
Kıdemli Müdür,
CISA, BS25999 LA, ITIL FC
Tel: +90 212 317 74 00
e-posta: scanturk@kpmg.com

COBIT, şirketlerde her seviyeden yöneticilerin ve çalışanın, farklı gereksinimlerine cevap bulmaya çalışır. Mesela üst yönetimi ele alırsak, bilgi teknolojileri stratejilerinin, hizmet verdikleri iş birimleri stratejileri ile aynı yönde olduğunu güvence almaları gerekmektedir.



5018 Sayılı Kanunun Getirdikleri



Sezer B. Kahyaoğlu

Kamu Sektöründe Kurumsallaşma Stratejileri Dünyada Neler Oluyor?

Dünyada yaşanan küresel kriz ve skandallar sonrasında, iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim kavramlarından daha sık bahsedilmeye başlanmıştır. Küresel kriz, piyasaları sadece sektörel bazda etkilemekle kalmamış, aynı zamanda devletlerin artan mali sorunlarını da ortaya çıkarmıştır. Bu durum kamu kurumları üzerindeki baskıyı artırarak, etkili ve verimli kamu hizmeti sunumunda ihtiyaçların analizini gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede şekillenen yeni kamu yönetim anlayışının sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür:

1- Kamu yönetiminin ve kamu faaliyet alanının özellikle ekonomik nitelikli olanlardan başlayarak küçültülmesini ve daraltılmasını,

2- Daraltılan kamu faaliyetinin ya da kamu kurumlarının modern kamu işletmeciliği anlayışı çerçevesinde yapılandırılması ve işletilmesini,

3- Kamu yönetiminin özel sektör yönetim tekniklerine ve piyasa mekanizmasına göre yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu sonuçlara ulaşılırken, kamudaki bürokrasinin küçültülerek etkinleştirilmesi, hiyerarşinin ve kırtasiyeciliğin azaltılması, çalışanların karar alma mekanizmasına katılım olanaklarının artırılması, kamu hizmetinin özel sektöre ihale edilmesi gibi piyasa yönetiminin daha fazla kullanılması gündemdedir.

Dünya Bankası'nın yayınladığı yasal düzenlemelerle ilgili bir raporunda devlet tarafından üstlenilen faaliyetlerin etkinliğinin sağlanabilmesi için iki temel strateji belirlenmiştir. Birincisi, etkinliği ve etkin kaynak kullanımını arttırmak üzere devletin rolünün sınırlanması stratejisidir. Bu rapora göre etkin devleti sağlamada diğer bir önkoşul olarak da devletin kapasitesinin güçlendirilmesi stratejisi belirlenmiştir. Bunun için, kamu çalışanlarının performansını arttıracak şekilde, yeniden yapılanmanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Bu amaçla, kamuda kurumsal değişim yolu ile kapasitenin güçlendirilerek etkinliğin sağlanması için devletin kendisinin de uyacağı kurallar ve sınırlamaların belirlenmesi, kamu kurumlarının kendi içinde ve dışında rekabetçi yapının kurulmasının sağlanması, seçmenlerin katılımının artırılması önerilerinde bulunulmuştur.

Tablo 1: Kamu Yönetiminde Değişim Göstergeleri

Geleneksel Kamu Yönetimi Yaklaşımı	Modern Kamu Yönetimi Yaklaşımı
Bürokrasinin hâkimi olduğu bir yapı olup, gizlilik esastır. Genel olarak açıklık istisnadır.	Bürokrasinin yerini alan yeni kavramlar vardır: Şeffaflık, hesap verilebilirlik ve katılımcı yönetim yaklaşımı bunlardan en önemlileridir.
Dünyada Sanayi toplumunun örgütlenme modelini esas alan kuralcı, hiyerarşiye önem veren bir düzen ve mekanik örgütlenme yapısı hâkimdir.	Teknolojik gelişmelere yatkın, değişimlerle uyumlu, esnek yatay örgütlenme, içerde ve dışarıda aktif katılımı destekleyen performansa dayalı bir çalışma anlayışı hâkimdir.
Biçimselliğin ve merkezîyetçiliğin ön planda olduğu, aşırı kuralcı, vatandaşa duyarsız, sadece 'yukarıdan aşağıya' tepeden yürütme yaklaşımını benimseyen, yavaş ve hantal, genel olarak sorumluluk almaktan kaçınan bir yapıdır.	Güçlü yerel yönetimlerle desteklenen, vatandaşa karşı duyarlı ve sorumlu, Kalite odaklı, esnek iletişim yapısı, çalışanlarına sahiplik duygusu veren, performansın vatandaşın memnuniyetine dayalı olarak gerçekleştiği bir yapıdır.
Muhafazakârlık temel yaklaşımdır. Değişime ve yeniliklere kapalıdır. Aynı zamanda kolay değişmeyecek kadar büyüktür.	Değişime açıktır, kaliteli hizmet sunmayı hedefler ve esneklik.
Kuralcı ve bürokratik anlayışın etkisiyle düşünmeyen, sorgulamayan ve işleri etkinlik ve verimlilik gözetmeden yapmaya çalışan bir yapı vardır. Çalışanlar hata yapmaktan korkar, bundan dolayı da araçlarla amaçların yer değiştirdiği bir yapı söz konusudur.	Çalışanların takım ruhu ile hareket ettiği, geniş görüşlü, yetkiyi paylaşan, başarıyı ödüllendiren bir yapılanma vardır.
Sürecin sonunda yapılan ve sistematik olmayan denetimlerle işler yürütülür. Sadece bürokrasinin üstlendiği/yüklediği, hesabın makamlara verildiği bir yaklaşım vardır.	Öz değerlendirmeye dayanan, süreç içinde yer alan ve teknoloji ile desteklenen denetim yaklaşımı vardır.

Türkiye'de Neler Oluyor?

Türkiye'de kamu sektöründe 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile önemli değişimlerin yaşanması ve geleneksel yaklaşım yerine modern kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi beklenmektedir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, ülkemizde kamu mali yönetim sistemini yeniden düzenlemekte; özellikle kamu mali yönetiminin sınırlarının çizilmesi, ortak terminoloji oluşturulması, devlet muhasebesi, mali raporlama ve devlet mali istatistiklerinin hazırlanması, merkezi yönetim bütçesinin kapsamı, hazırlanması ve uygulanması, iç denetim, dış denetim gibi konularda, uluslararası gelişmelere uygun olarak yeni yaklaşımlar getirmektedir.

5018 sayılı Kanun, genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri bakımından kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolünü düzenlemektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme, çok yıllık bütçeleme ile iç denetim ve iç kontrol konuları yeni mali yöntem ve kontrol sistemini oluşturan temel unsurlar olarak düzenlenmiştir.

Kamuda üst yöneticilere, idarelerinin mali yönetim ve iç kontrol sisteminin işleyişini

gözetim ve izleme görevi verilmiştir. Bu hususlarda kamu üst yöneticileri, Bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı hesap verme sorumluluğu yüklenmiştir. Buna göre, üst düzey yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini, iç kontrol ve iç denetim sistemini mevzuata ve belirlenmiş standartlara uygun bir şekilde oluşturmak ve işleyişini sağlamak suretiyle yerine getirecektir.

5018 sayılı Kanun'un 63'üncü maddesine göre; iç denetim, kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik etmek amacıyla yürütülen bağımsız, nesnel, güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmıştır. Genel olarak Kanun aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere çıkarılmıştır:

- Kamu mali yönetiminde saydamlık ve hesap verilebilirliği arttırmayı, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim sistemlerini uluslararası standartlara uygun hale getirmeyi, harcamacı kuruluşların harcama öncesi kontrol ve harcama sonrası iç denetim konusundaki inisiyatiflerini genişletmeyi ve mali disiplini sağlamayı,

- Kamu idarelerinin gelir, gider ve yükümlülüklerini etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetmeleri için görev, yetki ve sorumluluklarda dikkate alınarak, mali işlemleri yürütecek olanların belirlenmesini ve buna göre gerekli mali sistemin oluşturulmasını,

- Kurumların stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara, belirlenmiş esas ve usuller ile hizmet gereklerine uygun bir şekilde hazırlanmasını,

- Muhasebe sisteminin karar, kontrol ve hesap verme süreçlerinin etkin çalışmasını sağlayacak şekilde oluşturulmasını,

- Mali denetimin uluslararası belirlenmiş standartlara uygun olarak gerçekleştirilmesini,

- Dış denetimin kapsamının genişletilerek daha etkin hale getirilmesini, amaçlamaktadır

Hem özel sektörde ve hem de kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların yönetim anlayışında ve kurum kültüründe hızlı bir değişim gözlenmektedir. Bu değişim ile birlikte modern iç denetime bakış açısı değişmekte olup iç denetimin kurumsallaşmadaki fonksiyonu daha da önem kazanmaktadır.

Daha fazla bilgi için:

Sezer Bozkus Kahyaoğlu
İç Denetim, Risk ve Mevzuat Uyum
Hizmetleri, Kıdemli Müdür
SMMM, CIA, CFE, CFSA
Tel: +90 232 464 20 45
e-posta: sbozkus@kpmg.com



Emre Teksöz

Bilgi teknolojilerinin finans departmanlarında geleneksel olarak desteklediği konu başlıkları bellidir; ancak bütçe ve planlama, nakit akışı, vergi gibi konuların başını çektiği birçok alanda teknoloji kullanımı excel sayfalarının ötesine geçemiyor. Oysa gelişen teknoloji ve bilgisayar yazılımları ile birlikte finans yöneticilerinin sadece maliyetlerin kontrolü ve verimliliğin artırılması gibi konularda değil firmanın tüm genel stratejik iş planlarına ve büyüme hedeflerine daha anlamlı katkı sağlayabilmeleri için çok daha geniş bir teknolojik bakış açısına sahip olmaları gerektiği aşikar.

CFO'ların görev tanımlarının içerisinde yer aldığı düşünülse de yapılan araştırmalar gösteriyor ki çoğu şirkette karlılığın sistematik olarak analiz edilmesi ve artırılması kimsenin resmi anlamda sorumluluğunda değil. Buradaki temel sorun genel olarak müşteri, ürün, hizmet hatta sipariş bazlı karlılıkların ayrı ayrı analiz edilmesi ve geliştirilmesinin üzerine gerektiği kadar düşülmemesi. Bu durumun en önemli sebeplerinden biri de finans direktörleri veya CFO'ların karlılığı ele almaları için yeterince zamana, IT programlarına ve bazen de tecrübeye sahip olmamaları olabilir. Finans yöneticileri çoğu zaman yasal gereksinimler, dönemsel raporlamalar

CFO'lar ve teknoloji

CFO'ların finansal performansın ölçülmesi ve raporlanması, sermayenin optimizasyonu, işletme verimliliği ve çoğu zaman da doğrudan veya dolaylı olarak bilgi teknolojileri stratejilerinin tanımlanması gibi oldukça stratejik görevleri olduğu malum. Peki CFO'ların teknolojiye bakış açıları bu kilit görevlerin neresinde kendine yer buluyor?



ve departmanlarının idari işleri ile o kadar meşguller ki önemi ile ters orantılı olarak stratejik görevlere daha az zaman ayırabiliyorlar. Oysa CFO'ların rolleri değişiyor, bu roller artık olması gerektiği gibi daha stratejik bir temele oturuyor. Bu sebeple de finans yöneticileri artık en güncel hatta anlık verileri analiz etmek istiyorlar. Buradaki önemli nokta ise iş modellerinin optimizasyonunda bilgi sistemlerinin bir "arka ofis" olarak değil, şirketi bir adım ileriye taşıyacak ana unsurlardan biri olarak algılanması.

KPMG'nin geçtiğimiz aylarda yayımladığı ve içerisinde Türkiye'nin de bulunduğu Avrupa'nın 10 büyük ülkesinden, 12 farklı sektörden 1,000'in üzerinde üst düzey yönetici ile yaptığı ilgi çekici anketten çıkan sonuçlara göre de "teknolojiyi iş stratejilerinin içine entegre edebilmek" olgusu önümüzdeki dönemlerde finans yöneticilerinin en önemli konularından biri. İşte tam da bu noktada IT departmanları ile finans departmanları arasındaki koordinasyon büyük önem kazanıyor. Bu koordinasyonda iki departmanın aynı dili konuşması; ki genelde IT departmanları teknoloji dili ile konuşurken finans departmanları maliyet dilinden konuşurlar, ve IT departmanlarının proje liderliğini ele alarak teknolojik yatırımların somut sonuçlarını ortaya koymaları başarı hikayelerine dönüşebiliyor.

Yine 500'e yakın CFO ile yapılan "2010 Gartner Financial Executives International" teknoloji anketinden çıkan sonuçlara göre şirketlerin %42'sinde IT departmanları direkt olarak CFO'ya raporlama yapıyorlar, %27'sinde ise CFO'lar ve IT yöneticilerinden oluşan kombine ekiplerle teknoloji kararları alınıyor; yani CFO'lar şirketlerin teknoloji kararlarında oldukça önemli rol oynuyor. Ülkemiz için bu oranlar tartışılabilir olsa dahi bu oranın 5 yıl önce çok daha alt seviyelerde olduğunu hatırlatmak gerek. Burada önemli olan CFO'ların IT sistemleri

Teknolojiyi iş stratejilerinin içine entegre edebilmek olgusu önümüzdeki dönemlerde finans yöneticilerinin en önemli konularından biri olacaktır.

üzerindeki stratejik etkilerinin artmakta olduğu gerçeği. Bu sebeple de finans yöneticilerinin teknolojiye bakış açılarını ve teknolojinin neresinde olduklarını anlamak önem arz ediyor.

Anket sonuçları gösteriyor ki hergün gelişen teknoloji dünyasında CFO'lar, web bazlı yazılımları, "cloud computing" olarak adlandırılan ve geleneksel bilgisayar konseptindeki mevcut hesaplama yöntemlerini tarihe gömerek ihtiyaç duyduğunuz verilerin ve hesaplamaların sizin bilgisayarınızda değilde, uzaktaki birçok bilgisayarda tutulması, hesaplanması ve sizin makinenize yönlendirilmesi mantığına dayanan sistemleri, sosyal ağları, karlılık modelleme sistemlerini ve harici raporlama ve mutabakatlar için kullanılabilen "eXtensible Business Reporting Language" ("XBRL") gibi uygulamaları önümüzdeki birkaç yıl içerisindeki öncü teknoloji uygulamaları olarak görüyorlar.

Yine finans yöneticilerinin de içerisinde sıklıkla yer aldıkları ve bir kurumun kendi iç süreçlerini bütünlük bir yapıda gerçekleştirmeye imkan tanıyan ERP projeleri, her ne kadar oldukça maliyetli olarak değerlendirilmiş olsalar da tamamlanan projeler CFO'lar tarafından %54 oranında başarılı bulunmuş durumda.

Ankete katılan şirketlerin %86'sı kendilerine rekabet avantajı sağlayacak teknolojilere yatırım yapmak istediklerini. Yine şirketlerin veri kalitesindeki problemler çoğu zaman bilgi toplama, raporlama ve veri analizindeki faydalara ket vurarak yanlış kararlara sebebiyet verebiliyor.

Anketler şirketlerin %51'inde veri kalitesinin artırılması için yürüyen resmi bir proje bulunmasa dahi, neredeyse tüm yöneticilerin bu konunun takipçisi olduklarını ve dataların bütünlüğünü sağlayacak hızlı uygulamalara yatırım yapabileceklerini gösteriyor.

Sonuç olarak, CFO'lar artık karlılık ve kurumsal performans yönetimi anlamında oldukça ciddi stratejik rollere sahip oldukları bir zeminde durduklarının eskiye oranla daha fazla farkındalar. Finans yöneticilerinin global bir perspektife ve son yıllarda sıklıkla yaşadığımız gibi belirsizlik karşısında hızlı karar verebilme yetilerine sahip olabilmelerindeki ve stratejisyen rollerini başarı ile ifa edebilmelerindeki altın kurallarından biri de analitik çalışmalarda arka arkası kesilmeyen teknolojik gelişmelere uzak kalmayarak onlardan maksimum faydalanmak ve IT birimlerini kendilerine daha yakın bir yere konumlandırmak olduğu hızla yükselen bir kanı.

Daha fazla bilgi için:

Emre Teksöz

Denetim Kıdemli Müdür,

Finansal Hizmetler

Tel: +90 212 317 74 00

e-posta: eteksoz@kpmg.com

TFRS

Dönüşümünün

Tam Zamanı!

TFRS dönüşümünde erken davrananlardan mısınız? Yoksa arkadan takip edenlerden mi?



Aslı Barutçuoğlu

Yeni TTK'nın ve KOBİ TFRS'nin Getirdikleri

Uzun süredir beklenen ve getirdiği bir çok yenilikle birlikte Türkiye Finansal Raporlama Standardı - TFRS'ye geçişi de zorunlu kılan yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) jet hızıyla meclisten geçerek Ocak 2011'de yasalaştı. Bundan bir süre önce de, Kasım 2010'da KOBİ'ler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı Hakkında Tebliğ ve ekinde yer alan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler için Türkiye Finansal Raporlama Standardı (KOBİ TFRS) Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmişti.

Bilindiği gibi TFRS, SPK'nın 2005, BDDK'nın ise 2006 yılından bu yana uyguladığı raporlama standartlarıdır. Dünyada ise TFRS, Avrupa Birliği, İsviçre, Norveç ve İzlanda'daki borsaya kote tüm şirketler ile Avustralya, Rusya ve diğer 70 kadar ülkede uygulanmaktadır.

KOBİ TFRS ise, tek başına bir standartlar seti olup, Tam Set TMS / TFRS ile aynı kavramsal çerçeveye sahiptir. Bununla birlikte KOBİ TFRS, KOBİ'lerin öncelikleri, finansal bilgi kullanıcılarının ihtiyaçları, fayda maliyet analizleri, göz

önüne alınarak muhasebeleştirme, değerlendirme ve dipnot açıklamalarında basitleştirme sağlayan daha sade bir standartlar setidir.

Son yasal düzenlemeler ile tüm şirketlerin işletme hesaplarını Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun olan, Türkiye Muhasebe Standartları'na (TMS) göre tutması zorunlu hale getirildi. Buna göre büyük ölçekli sermaye şirketlerinin (Büyük Anonim ve Limited Şirketler) Tam Set TMS / TFRS'ye tabi olması, KOBİ tanımına uyan şirketlerin ise KOBİ TFRS'yi uygulaması gerekmektedir.

KOBİ'nin tanımı nedir? Hangi şirketler KOBİ TFRS'nin kapsamına giriyor?

Ülkemizde değişik kurumlar tarafından hasılat tutarı ve çalışan sayısı esas alınarak belirlenmiş farklı KOBİ tanımları ve ölçütleri bulunmaktadır. Yapılan düzenlemede ise KOBİ tanımı yapılırken herhangi bir ölçüye bağlı kalmamış, sadece;

- Kamuya hesap verme yükümlülüğü bulunmayan ve
- Dış kullanıcılar için (örneğin, işletme yönetimi dışındaki ortaklar, şirkete borç

verecek olanlar ve kredi derecelendirme kuruluşları için) genel amaçlı finansal tablo yayımlayan işletmeler, şeklinde genel bir tanımlama yapılmıştır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin yanı sıra büyük ölçekli şahıs işletmeleri de kapsama dahildir.

TFRS'nin İşletmelere Başlıca Faydaları:

- Uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir, şeffaf, güvenilir ve genel kabul görmüş finansal bilgi; yabancı sermayedarlarla, finansman şirketleriyle ve yabancı müşterilerle olan ilişkileri olumlu etkiler ve özellikle KOBİ'lerin en büyük sorunu olan finansmana çözüm sağlar.
- TFRS sermaye arttırmak isteyen işletmeler için bir nevi sermayeye gidiş bilettir
- Uluslararası rekabet avantajı sağlar
- Borçlanma maliyetlerini olumlu etkiler
- Uluslararası şirket satın alma/birleşme işlemlerinde kolaylık sağlar
- İleride sermaye piyasasına açılma konusunda avantaj sağlar



- Faaliyet ve performansların doğru analizi: "Vergi için muhasebe değil, bilgi için muhasebe"

Standartları uygulama sürecinde dikkate alınması gereken başlıca konular:

TFRS ve KOBİ TFRS gibi yasal düzenlemeler, finans ve mali işler bölümünde altyapı, kaynaklar ve süreçler üzerinde baskı yaratarak bu bölümün sorunlu veya zayıf yönlerini de ortaya koymaktadır. Bununla birlikte TFRS dönüşümü şirketlere yasal uyumdan öte daha büyük bir değişim ve gelişim için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu süreçte şirket içinde ve dışında TFRS'nin etkilerinin anlaşılması için mali işler bölümüne önemli görevler düşmektedir.

Muhasebe ve Raporlama:

- TFRS ile mevcut muhasebe politikaları arasındaki farkların analiz edilmesi: işletme birleşmeleri, finansal araçlar, kıdem tazminatı, satılan malın maliyeti, sabit kıymet muhasebesi, kur ve vergi konularında ve sektöre özel önemli farklar ortaya çıkabilir
- Muhtelif operasyonlarda tutarlı TFRS politikaları benimsenmesi
- Raporlama süreci anlamında yönetim stratejisinin tekrar gözden geçirilmesi
- Raporlama prosedürlerinin oluşturulması
- Raporlama üzerinde yeni bir iç kontrol mekanizması kurulması

BT Sistem ve Süreçleri:

- Sistemde ve süreçlerde ihtiyaç duyulan değişikliklerin boyutunun ve stratejik değişiklikler için iş planı ve önceliklerin tanımlanması
- Konsolidasyon ve raporlama süreçlerinin ve bunun destek sistemlerle entegrasyonunun değerlendirilmesi
- Gerekli bilginin kaydı, işlenmesi ve raporlanmasını sağlamak için kaynak sistemlerde gereken değişikliklerin tanımlanması
- Değişikliklerin uygulanması, TFRS'ye uyumlu defter tutabilme

Yönetim ve Finansal:

- Üst yönetime, hissedarlara ve kurumsal yatırımcılara TFRS'nin işletmenin faaliyetleri ve sonuçlarına etkileri konusunda bilgi verilmesi
- TFRS'ye dönüştürmenin performans ölçümü, bütçeleme, prim ve teşvik yönetimi gibi diğer alanlarındaki etkilerinin belirlenmesi

İnsan ve İletişim:

- Üst yönetim seviyesinde destek sağlanması
- İç ve dış denetçilerle koordinasyonun yönetilmesi
- TFRS konusunda yeterli bilgi birikimi ve kavrayışın oluşturulması

- Dönüşümün kesin aşamalarla, kilometre taşlarıyla planlanması, gerçekçi kaynaklar ile gerçekçi zaman çizelgesine yer verilmesi

- Personel yapısının ve yeterliliğinin gözden geçirilmesi, personele gerekli eğitimlerin verilmesi
- Değişim yönetimi
- Etkin proje yönetimi

Ülkemizde, TFRS gibi tamamen farklı bir disiplinde raporlamaya adaptasyon için altyapı ile standartları yorumlayabilecek derecede bilgi birikimi ve deneyim ihtiyacı vardır. Şirketlerin gerekli personel niteliklerini geliştirmeleri ve sistematik bir şekilde şirketleri için doğru uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Diğer yandan şirketler yasal uyum ve performans arasındaki dengeyi gözetmeli ve TFRS dönüşümünün getirdiği değişim dalgasını şirketin geneline yayma fırsatını değerlendirmelidir. Yasal uyum ve performans arasında denge sağlanarak tüm raporlama ihtiyaçlarının tek bir altyapı tarafından desteklenmesi ve maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmelidir.

Sonuç olarak;

Tüm şirketler, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girecek olan yeni TTK için gerekli hazırlıklara şimdiden başlayarak sürecin takipçisi olmalı, kendi işletmeleri için en doğru uygulama yöntemlerini ve bu yöntemlerin etkilerini belirlemeli, insan kaynağına ve eğitime yatırım yapmalıdır.

Önceden planlanmış ve başarılı bir şekilde hayata geçirilmiş bir TFRS dönüşümü, sadece finansal raporlama ya da muhasebe uygulamalarındaki bir değişimden öte, yeni bir işletme ve yönetim anlayışını da beraberinde getirecektir. Bu sayede yasal uyum, performans ve şirket hedefleri arasında denge sağlanması mümkün olacaktır.

Daha fazla bilgi için:

Aslı Barutçuoğlu

Finans ve Mali İşler Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Müdür

Tel: +90 212 317 74 00

e-posta: abarutcuoglu@kpmg.com

Pandora'nın kutusunu açmak



Çiğdem Gürer

“Suistimal” konusuyla az çok ilgilenmiş kişilerin malumudur; şirket içi suistimaller, büyük oranda şirket çalışanları tarafından gerçekleştirilir. Konuyu biraz daha derinlemesine incelediğinizde, suistimalcilerin çoğunun yalnızca şirket çalışanı değil, buna ek olarak kıdemli, güvenilen, dürüstlüğüne inanılan ve yönetim kademesinde şirket çalışanları olduğunu fark edersiniz.

Uzun zamandır şirkettedirler; şirketin zayıf noktalarını bilirler... Güvenilir elemanlardır; normalde tek kişiye verilmeyecek yetkiler kendilerine düşünülmeden verilmiştir, kimsenin de gözü arkada kalmamıştır... Yönetici sıfatları vardır; kontrolleri geçmekte zorlanmazlar, şirket varlıklarına erişimleri vardır... diye devam eder liste.

Bir de bu insanların yanında, konuyla ilgili başka bir kesim bulunur; suistimalden şüphelenen, hatta şüphelenmekten öte, suistimalin gerçekleştiğini bilen; ancak yukarıda sayılan özelliklerinden dolayı o kişi ile ilgili ne yapacağını bilemeyen, olur da şüpheleri ispatlanamazsa, yan masasındaki arkadaşı ya da yöneticisi hakkında olumsuz bir görüş bildirdiği için ya işinden olacağından, ya da iş hayatının cehenneme döneceğinden korkan çalışanlar. Bu çalışanlarla ilgili, Etik Kaynaklar Merkezi'nin yaptığı

bir araştırma göstermiştir ki, kapsamlı bir etik uyum programı olan şirketlerde, çalışanların % 29'u gözlemledikleri uygunsuzlukları bildirmekten çekinirken, böyle bir program uygulamayan şirketlerde bu oran % 61'e yükselmektedir.

İşte bu çalışanların hayatını kolaylaştıracak ve şirketlerin, bünyelerinde gerçekleşmekte olan suistimalleri en kısa zamanda, en az hasarla öğrenmelerini sağlayacak bir mekanizma var; “Danışma Hattı”, “İhbar Hattı”, “Etik Hattı” gibi çeşitli isimler konulan, yurtdışında “Whistleblower / Hotline” denilen iletişim araçları. Ülkemiz için çok eski olmayan bu hatlar, yurtdışındaki özellikle büyük şirketlerde, uzun zamandır başarıyla işlemektedir. (Sarbanes – Oxley yasasına tabi şirketler için, bu hatların kurulması yasal bir zorunluluktur.) Yapılan araştırmaların ortak sonucu, suistimalerin ortaya çıkmasını sağlayan en önemli aracın bu hatlar olduğuna işaret etmektedir. Suistimal

Soruşturmacıları Derneği olarak çevrilebilecek ACFE'nin yaptığı bir araştırma, bünyelerinde böyle bir iletişim sistemi kuran ve onların etkin işlemlerini sağlayan şirketlerin bünyesindeki suistimal vakalarının %60 azaldığını göstermektedir.

Yukarıda konu ettiğimiz ve bundan sonra “Danışma Hattı” olarak bahsedeceğimiz bu yapı; çalışanların ve kimi zaman şirket dışındaki üçüncü kişilerin, şüphelendikleri ya da gözlemledikleri yolsuzlukları, uygunsuzlukları isim vererek, ya da anonim olarak bildirebilecekleri, e-posta ya da mektup adresi, dilek/şikayet kutusu ya da telefon hattı gibi iletişim araçlarını kapsamaktadır. Bu hatların ucunda, genellikle şirket içindeki İç Denetim Müdürleri, Uyum Sorumluları, İnsan Kaynakları, Hukuk Bölümü, ya da şirket dışında, bu konuda eğitilmiş özel danışmanlık şirketleri bulunmaktadır. En çok karşılaştığımız sorulardan biri, hangisinin daha etkin olduğuna dairdir. Aşağıda, bu konudaki

tecrübelerimize dayanan bir karşılaştırma tablosu bulacaksınız. Ancak, bu soruya verdiğimiz yanıt hep şöyle olmuştur; bu tablonun ışığında, şirket yönetimleri, kendi şirketleri için en doğru seçimi yapmak durumundadırlar.

Yukarıda bahsi geçen seçimin sonucu ne olursa olsun, dünya çapında uzmanlar tarafından belirlenen standartlara göre, etkin bir danışma hattının özellikleri aşağıdaki gibidir;

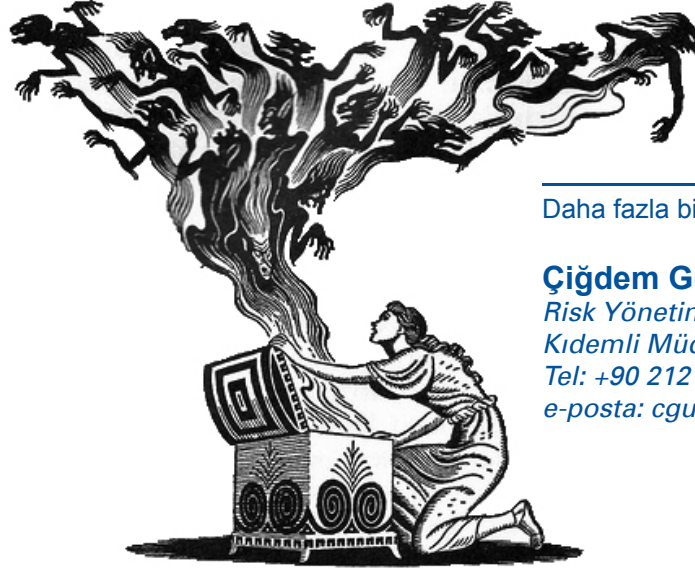
- Gizlilik
- İsim açıklamak zorunluluğunun olmaması
- Tüm şirket tarafından ulaşılabilirlik
- “Tam Zamanlı” yardım
- Uygun veri yönetimi prosedürleri
- Finansal raporlama konularının sınıflandırılması
- Denetim Komitesine tebligat
- Takip edilirliliğin mutabakatı
- Gelişmiş iletişim

Diğer bir önemli konu ise, bu tür bir “Danışma Hattı”na sahip olmayı planlayan şirketlerin, göz önünde bulundurmaları gereken konu başlıklarının neler olduğudur. Özetleyelim;

- İçerik: Bu hatta hangi türde uygunsuzluklar için başvurulmasını istiyorsunuz? Hattı kim kullanabilmeli ve cevaplayan kişi kim olmalı?
- Hattın yönetimi şirket dahilinde mi olmalı, dışarıdan danışmanlık mı alınmalı?
- Hatta cevap veren canlı kişiler olacak mı, yoksa mesaj ya da not bırakılabilen bir sistem mi olacak?
- Hangi dillerde cevap verilebiliyor olacak?
- Global ve 7/24 bir hat mı düşünülüyor, yoksa daha dar kapsamlı mı?
- Raporlama araçları nasıl olacak, nasıl kullanılacak?

- Takip mekanizması nasıl olacak? İsteyen kişi ihbarının sonuçlarını öğrenebilecek mi?
- Hat ücretsiz mi olacak, ücretli mi? Hangi yollarla duyurulacak?

Belki şirket yönetimlerine kapanış cümlesi olarak şunu söylemekte fayda var; çalışanlarınızın, şahit oldukları uygunsuzlukları ve yolsuzlukları sizlere bildirmeleri ya da kafalarını diğer tarafa çevirip, sessiz kalmaları ve hiçbir şey yokmuş gibi davranmaya devam etmeleri arasındaki ayrımı yapmalarında yardımcı olmak elinizde. Son sözümüz de bu durumdaki çalışanlara; bir suçu görmezden gelmek, aslında ona iştirak etmektir.



Daha fazla bilgi için:

Çiğdem Gürer

*Risk Yönetimi Hizmetleri
Kıdemli Müdür, SMMM, CFE
Tel: +90 212 317 74 00
e-posta: cgurer@kpmg.com*

Özellik	Şirket İçinde	Şirket Dışında
Ücretsiz bir telefon hattı sağlanabilir mi?	Genellikle	Genellikle
7/24 servis sağlanabilir mi?	Bazen	Genellikle
Yurt dışından da aranabilir mi?	Genellikle	Genellikle
Arayanlara gerçek kişilerin cevap vermesi sağlanabilir mi?	Bazen	Genellikle
Arayanlara eş zamanlı danışmanlık verilebilir mi?	Genellikle	Nadiren
Profesyonel eğitim almış kişilerin bu hatlarda çalışması sağlanabilir mi?	Genellikle	Genellikle
Cevaplayan, arayan çalışan tarafından kullanılan şirket jargonunu anlayabilir mi?	Genellikle	Nadiren
Arayanların sesini tanımayacak kişilerin telefonu cevaplaması sağlanabilir mi?	Nadiren	Genellikle
Teknoloji bazlı arama ve kayıt yönetim sistemlerine yatırım yapılabilir mi?	Bazen	Genellikle
Gizlilik ve isim açıklamama kuralları uygulanabilir mi?	Genellikle	Genellikle
İhbarlar uygun bölümlere iletilip sonuç takip edilebilir mi?	Genellikle	Genellikle
Cevaplayan, raporlama sisteminin kalitesini ve doğruluğunu garanti edebilir mi?	Bazen	Bazen
Uygun maliyetli bir ihbar hattı kurulabilir mi?	Nadiren	Genellikle

Solvency II, tüm sigorta şirketleri için şeffaf bir organizasyonel yapı, açıkça belirlenmiş görev dağılımları ve sorumluluk çerçeveleri ile şirket içi bilgi aktarım sistemleri içeren etkin bir yönetim sistemi kurma zorunluluğu getirmiştir. Ayrıca, şirketlerin maruz kaldıkları ve gelecekte maruz kalabilecekleri riskleri gözlemlenmek, yönetmek ve raporlamak için süreçler ve raporlama prosedürleri geliştirmelerini gerektirmektedir.

Solvency II, risk yönetimi sistemlerinin, sigorta şirketlerinin organizasyonel yapıları ve iş yönetimleri ile bütünleşmiş hale gelmesini sağlamaktadır. Avrupa Birliği (AB) koordinasyonunda yürütülen Solvency II düzenlemesi, kapsam ve boyutları ile sigorta sektöründeki oyuncular için çok aşamalı bir risk yönetim sistemi, uygunluk fonksiyonu disiplini ile sermaye yeterliliği hedefini zorunlu kılıyor.

Solvency II ile sigorta ve reasürans şirketlerinin sağlam ve mali açıdan yeterlilik kriterleri ile güçlü bir sermaye yapısı altında operasyonel hizmetlerini sağlamaları amaçlanıyor. Solvency kuralları ve

disiplini, hedef sermaye kaynağını ve gerekliliğini ön planda tutarak sigortalı ve sigorta şirketlerinin aşırı risk almasını önlemeyi hedeflemektedir.

Bu disipline uyuma yönelik olarak öncül hazırlıklarını aşamalı olarak 2012 sonuna kadar tamamlayacak olan sigorta şirketlerinin performans olarak geç kalanlardan ayrışmaları şartı olmayacak.

Öncü olan sigorta şirketlerinin, ana operasyonlarını riske duyarlı sermaye planlaması ve sermaye yeterliliği, varlık ve yükümlülüklerin kaliteli yönetimi, iş modeline entegre edilmiş bir risk yönetimi sistemi ile uygulaması sonucunda sistematik olarak finansal kaynaklarını ve yükümlülüklerini yönetme konusunda yadsınamaz bir avantaja sahip olacak.

Kurumsal yönetim anlayışında risk yönetimi üzerine odaklanan, risk modellemesini (Standart Formül veya İçsel Model) uygulayan iç kontrol / denetim ve aktüeryal etkinliği içerecek detaylı bir çerçeve yapıyı oluşturan sigorta şirketlerinde, yönetim ve yönetim kalitesindeki sürdürülebilirliğin ayırt edici özellik olması hedeflenmiştir.

Türkiye’de faaliyette bulunan sigorta şirketlerinin Solvency II düzenlemesine uyumunda eşik noktası teknik düzenlemeler ile sermaye yeterliliği zorunluluğunun uygulanmasında yaşanacak iç dinamiklerden kaynaklanan sorunlar ile Türk sigorta şirketleri üzerindeki etkileri olacak. Bankacılıktaki Basel II/III uygulamasına metodolojik formasyonda eşdeğer olan üçlü sütun yapısı (Pillar1, Pillar2 ve Pillar3) Solvency II düzenlemesinde karşılıklı olarak yer almaktadır.

Genel hatları ile incelediğinde,

A) Birinci Sütun (Pillar1) sigorta şirketi için sayısal (kantitatif) düzenlemeleri kapsamaktadır. Teknik Karşılıklar, Minimum Sermaye (Minimum Capital Ratio, MCR) ve Hedef Sermaye (Solvency Capital Ratio, SCR) düzeyi belirleyecek kurallar ile Aktif ve Pasif Yönetimi ve yatırım kuralları bu sütunda yer almaktadır.

B) İkinci Sütun (Pillar2) bu yapı içerisinde işin özü itibarı ile en önemli öğeleri içermektedir. Sigorta ve reasürans şirketlerinin tesis etmesi gereken “Yönetişim Bütünlüğü ve Sistemleri” eşliğinde sorumlulukların ve görevlerin dağılımı şeffaf bir



Murat Konuklar

Sigorta sektörü: SOLVENCY II VE BOYUTLARI



organizasyon yapısı ile ilgili kriterler bu sütunda tanımlanmıştır. Şirketlerin operasyonlarının niteliği ve ölçeği ile ilgili orantılı risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim ile ilgili prosedür ve politikaların gereksinimi bu sütunda tamamlanmış olmalıdır. Dolayısıyla bu aşamada sigorta ve reasürans şirketleri kendi risk ve mali/sermaye yeterlilik değerlendirmesini (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA) tasarımı bu noktada sağlamalıdır. İşin tüm can alıcı noktası da bu aşamada bulunmaktadır. Şirketin kendi dinamiklerine özgü olan risk stratejisi, risk iştahı ve profili, kabul edilebilir risk tolerans limitlerini gözetken mali yeterlilik gereksinimi ile Standart Formül ile hesaplanan sermaye/mali yeterlilik seviyesi veya kısmi / tam içsel model ile uygunluğu burada dikkate alınmalıdır. Bu çalışmaların İş Konsepti'nin içine entegrasyonu ile karar alma süreçleri ve operasyonlarda riske duyarlı sermaye planlaması ve ölçümlemesi uygulanabilecektir.

C) Üçüncü Sütun (Pillar3) ise denetim otoritesine yapılacak açıklama ve kamuya yapılacak açıklama konularını düzenlemektedir.

Solvency II düzenlemesi ve gereklilikleri sigorta ve reasürans şirketleri için kapsamlı çalışma gerektiren oldukça zorlu bir süreç olacaktır.

Hazine Müsteşarlığı koordinasyonunda Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği (TSRŞB) ve sigorta şirketlerinden oluşturulan Solvency II ihtisas komiteleri öncelikle, Türk sigorta şirketleri üzerinde Solvency II'nin etkilerini belirlenmesi amacıyla hayat ve hayat dışı sigorta şirketleri üzerinde Sayısal Etki Çalışması (Quantitative Impact Study, QIS) yapılması uygulamaya konulmuştur. Sayısal Etki Analizi ile Solvency II uygulamasında şirketlerdeki temel sorunlar tespit edilerek uygulamanın bütünlüğünde ilerleme sağlanması hedeflenmiştir.

Solvency II şirketlerde sadece Finansal Risk Yönetimi değil ERM bazlı bir risk anlayışı ile "Etkin Bilanço" ve grup bazında "Etkin Denetim ve Gözetim" in özendirilmesi, risklerin izlenmesi ve değer yaratımında risk odaklı fiyatlandırma yaklaşımının ön plana alındığı bir vizyonu sağlayacaktır. Solvency II'ye geçiş ve uygulama aşamasında şirketlerin hazırlık seviyeleri ve konuya olan duyarlılıkları sadece denetim ve düzenleme otoritesinin zorunlulukları ile sınırlı olmamalıdır.

Nasıl - Tasarım ve Uygulamada Kritik Başarı Faktörleri

KPMG olarak müşterilerimiz ile çalışmalarımızda, yönetim ve risk çerçevesi programı kapsamında aşağıdaki gerekliliklerin önemini birçok defa vurgulamaktayız.

I. Solvency II gerekliliklerinin çerçevesinde mevcut uyumun erken değerlendirilmesi (Gap Analysis): Değerlendirme, yönetimin eksikliklerin farkında olması ve son dakika sürprizlerinden kaçınmasını sağlayacak kapsamlı bir eylem planı ile desteklenmelidir.

II. Yönetim Kurulunun sorumluluk alması ve sürece dahil olması:

Liderlerin sorumluluk alarak bu sürecin getirdiği stratejik ve iş faydalarını anlamaları sağlanmalıdır. Aksi takdirde program ve programa uyumun gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır.

III. Uygun İnsan Kaynağı ve Detaylı Planlama:

Konusunda uzman KPMG profesyonelleri ile sigorta şirketinin sahip olduğu insan kaynağının ortaklaşa ortaya koyduğu şirketlere özgü çözümler, iş süreçlerini daha uygun hale getirmektedir. Transformasyon ihtiyaçlarının belirlenmesi, ana faaliyet alanı ile ilgili veri kalitesi ve veri tabanı etkinliğinin geliştirilmesine yönelik detaylı iş analizi planlaması, IT sistemlerinin projeye entegrasyonu

ile risk yönetim metodolojisine uygun sayısal risk hesaplama ve ölçümleme modüllerinin kurulması önem taşımaktadır.

IV. Grup şirketleri bazında kapsam ve Program Testleri: Solvency II' nin grup bazında uygulanması ve pilot proje çalışmalarının oluşturularak sürecin başarılı olması sağlanır.

V. Değişim Yönetiminin Dahil Edilmesi:

Şirketin risk odaklı disiplinini tüm boyutları ile organizasyon içerisinde davranış ve uygulama aksiyonlarına yönlendirmeyi amaçlayan Değişim Yönetimi kaynaklarının sürece dahil edilmesi Solvency II uygulamaları gibi projeler için büyük önem taşımaktadır.

Bu konuda sigorta sektöründe KPMG ELLP bünyesinde başta İngiltere, Avrupa bölgesi ülkelerindeki Solvency II projelerindeki deneyimlerimizi ve uygulama süreçlerimizi uzman ekibimizle sizlerle paylaşmak isteriz.

Daha fazla bilgi için:

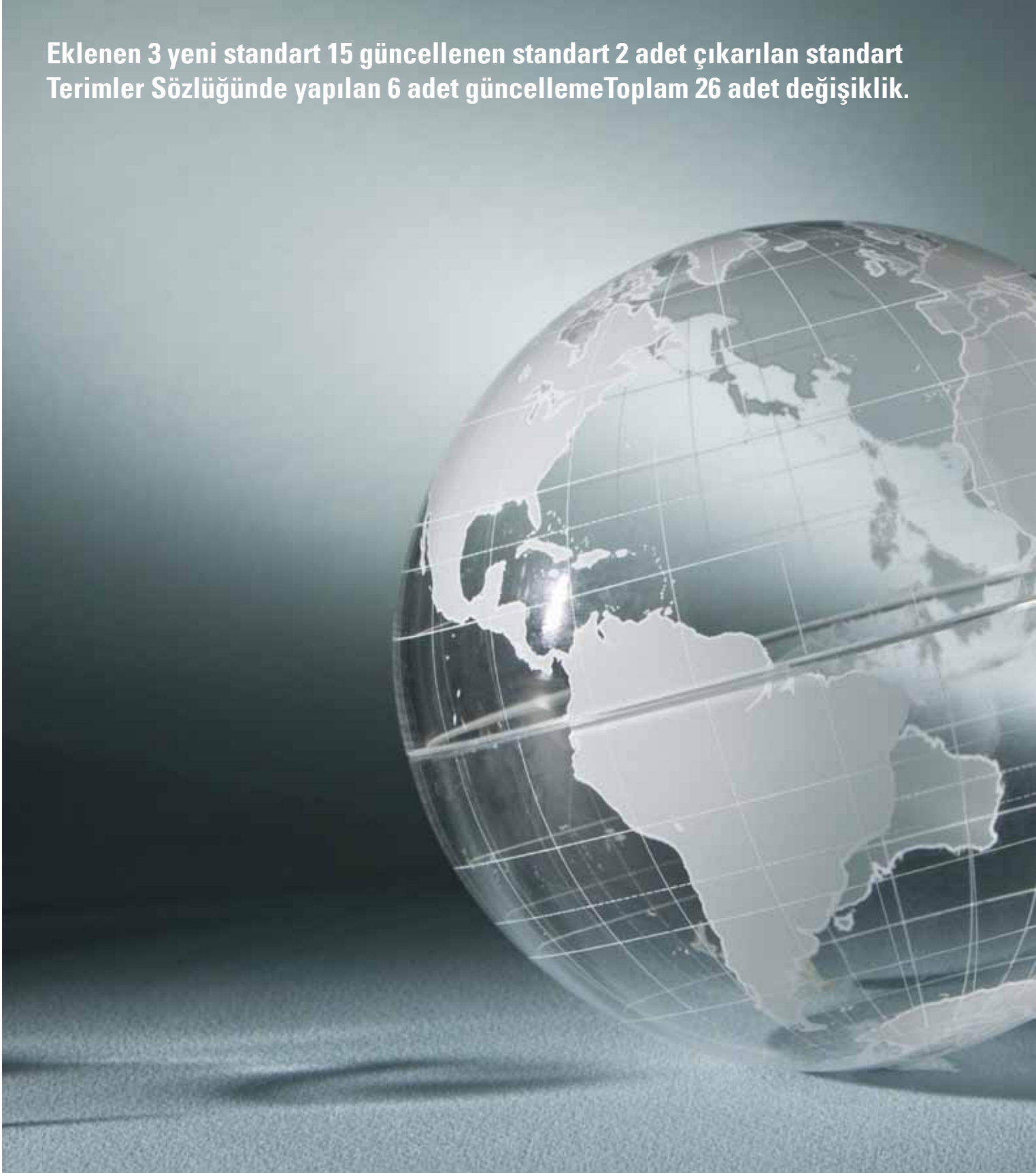
Murat Kouklar

*Finansal Risk Yönetimi,
Kıdemli Müdür*

Tel: +90 212 317 74 00

e-posta: mkonuklar@kpmg.com

**Eklenen 3 yeni standart 15 güncellenen standart 2 adet çıkarılan standart
Terimler Sözlüğünde yapılan 6 adet güncelleme Toplam 26 adet değişiklik.**



“Uluslararası İç Denetim Standartları Güncellendi”



Ilker Açıkalın

Standartlar Niçin Önemlidir?

İç denetim standartları; iç denetim faaliyetlerinin temel ilkelerinin tanımlanması, katma değer yaratan iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik çerçevenin belirlenmesi, iç denetim fonksiyonunun performans değerlendirme esaslarının belirlenmesi ve gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetlerin teşvik edilmesi açısından önem taşımaktadır.

Hangi Standartlar Güncellendi? Niçin?

Standartları içeren, Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi (UMUÇ) 1 Ocak 2009'da hazırlanmış ve bu çerçeve için en az üç yıllık

bir gözden geçirme dönemi belirlenmiştir. Bu süreç, rehberin mesleki gelişim süreci de dikkate alınarak baştan sona gözden geçirilmesini ve gerekli değişikliklerin, güncellemelerin yapılmasını içermektedir.

Standartların güncelleme çalışması süreci 90 günlük bir periyodu kapsamıştır. 15 Şubat - 14 Mayıs 2010 tarihleri arasında 1,350 adet yorum meslek mensubu üyelerden, 29 adet yorum ise mesleki kuruluşlardan gelmiştir. Uluslararası İç Denetim Standartları Kurulu (UIDSK) söz konusu yorumları inceledikten sonra, Haziran 2010'da yapılan toplantı sonrasında standartların güncellenmesini onaylamıştır.

Uluslararası İç Denetim Standartları Kurulu (UIDSK) söz konusu yorumları inceleyip gerekli analizleri yaptıktan sonra standartları son haline getirmiş ve onayladıktan sonra da 19 Ekim 2010 itibarıyla yayınlamıştır. Yeni / güncellenen standartlar 1 Ocak 2011 itibarıyla yürürlüğe girmiştir.

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde yer alan Nitelik ve Performans Standartları ile Terimler Sözlüğünde toplam 26 adet değişiklik yapılmıştır. Bu değişiklikler kısaca;

- Performans Standartlarına üç yeni standart eklenmiş olup, 2 adet standart ise çıkarılmıştır.
- Nitelik ve Performans Standartlarında yer alan 15 adet mevcut standartta ise güncellemeler yapılmıştır.
- Bunlara ek olarak Terimler Sözlüğünde ise altı adet mevcut terimde güncelleme yapılmıştır. İç Denetim Standartlarına genel olarak bakıldığında aşağıdaki konu başlıklarında değişiklik yapılmıştır:

Nitelik Standartları: İç denetim faaliyetlerini yürüten kurumların ve kişilerin özelliklerine yöneliktir.

- (1000) Amaç, Yetki ve Sorumluluklar
- (1100) Bağımsızlık ve Objektiflik-
- (1200) Yeterlilik ve Azami Mesleki Özen ve Dikkat
- (1300) Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

Performans Standartları: İç denetimin tabiatını açıklar ve bu hizmetlerin performansını değerlendirmekte kullanılan kalite kıstaslarını belirtir.

- (2000) İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi
- (2100) İşin Niteliği
- (2200) Görev Planlaması
- (2300) Görevin Yapılması
- (2400) Sonuçların Raporlanması
- (2500) İlerlemenin Gözlenmesi

- (2600) Yönetimin Artık (Bakiye) Riskleri Üstlenme Kararı

Standartları doğru şekilde anlamak ve uygulamak için hem standartları ifade eden cümlelerde hem de kavramları açıklayan yorumlarda değişiklikler yapılmıştır.

Eklene Yeni Standartlar

UMUÇ'de yer alan Performans Standartlarına üç yeni standart eklenmiştir. Yeni standartlar; üst yönetimin iç denetimden beklentileri, dış hizmet sağlayıcısı ve genel denetim görüşü ile ilgilidir. Standartlara ait ayrıntılı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

2010.A2 - Üst yönetimin İç Denetimden Beklentileri İç Denetim yöneticisi, iç denetim görüşleri ve diğer sonuçlar için, kurum üst yönetiminin, yönetim kurulunun ve hissedarların iç denetimden beklentilerini dikkate almalıdır.



2070 - Dış Hizmet Sağlayıcısı ve İç Denetim hakkında

Kurumsal Sorumluluk Dış hizmet sağlayıcısından iç denetim hizmeti alındığında; dış hizmet sağlayıcı, etkin bir iç denetim faaliyetinin sağlanmasının sorumluluğunun kuruma ait olduğunu belirtmelidir.

Yorumlar - Bu sorumluluk, iç denetimin tanımı, etik kuralları ve standartları ile uyumun değerlendirilmesine hizmet eden kalite güvence ve gelişim programı ile belirlenir.

2450 - Genel Denetim Görüşü İç denetim faaliyetine ait genel görüş, üst yönetimin, yönetim kurulunun ve diğer hissedarların beklentilerini dikkate alacak şekilde; tatminkar, güvenilir, amaca uygun ve faydalı bilgi ile desteklenerek hazırlanmalıdır.

Yorumlar - Genel Görüş aşağıdakileri içermelidir:

- Kapsam, ilgili denetim dönemi itibarıyla;

- Kapsam sınırlamaları; Risk ve kontrol çerçevesi ya da genel görüşe baz olan diğer kriterler;
- Genel görüş, kanaat ya da ulaşılan sonuç.

Bunların yanında olumsuz bir genel görüş mevcut ise sebepleri belirtilmelidir.

Çıkarılan Standartlar

Kontrol Süreçlerinin Yeterliliğinin Değerlendirilmesi ile ilgili olan 2130.A2 ve 2130.A3 nolu standartlar UMUÇ'den çıkarılmıştır. Bu standartlarda yer alan cümle ve yorumlar 2120.A1 ve 2130.A1 standartlarında yer almaktadır.

Terimler Sözlüğünde yapılan değişiklikler

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinde yer alan Terimler Sözlüğünde, Değer Katmak, İç Denetim Yöneticisi, Kontrol Ortamı, Bilgi Teknolojileri Yönetimi,

Bağımsızlık ve Objektiflik tanımlarının ifadelerinde değişiklikler yapılmıştır. Terimler sözlüğünde yapılan en önemli değişiklikler İç Denetim Yöneticisi, Değer Katmak ve Bağımsızlık tanımlarında yapılmıştır. İç denetim yöneticisinin sorumluluğunun kapsamı ile ilgili olarak, iç denetim yönetmeliği, etik kurallar ve iç denetim standartlarına atıfta bulunarak daha ayrıntılı bir tanımlama yapılmıştır.

İç denetim faaliyetlerinin değer katma fonksiyonu ile ilgili olarak, bağımsız ve uygun güvence sağlayarak, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini ve yeterliliğine katkıda bulunarak iç denetim faaliyetlerin kuruma ve onun hissedarlarına değer katması sağlanır şeklinde güncellenmiştir.

Bağımsızlık terimi ile ilgili olarak ise, iç denetim faaliyetinin iç denetim sorumluluklarını tarafsız bir şekilde gerçekleştirmesini engelleyecek şartların dışında olması gerektiği şeklinde güncellenmiştir.

Daha fazla bilgi için:

İlker Açıkalin

İç Denetim, Risk ve Mevzuat Uyum Hizmetleri, Direktör

Tel: +90 212 317 74 00

e-posta: iacikalin@kpmg.com



Yayınlarımız

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



Tüketicinin Eğilimi

Bu sayıda Fonterra ve Carrefour ile çok özel söyleşiler yer almaktadır. Bu iki devin yöneticileri bizlerle benzersiz başarı hikayeleri paylaşırken, tarım ürünleri ve perakende sektörlerindeki marka başarılarını yaratma ve sürdürme konusunda fikirlerini paylaşmışlardır. Rapor Dili: İngilizce



UFRS Uygulamaları – Teknoloji Firmaları: Yönetici Özeti

Bu çalışma daha önce yayınlanan UFRS Uygulamaları - Teknoloji Firmaları adlı çalışmanın yöneticilere yönelik özeti olarak hazırlanmıştır. Yönetici özeti, sekiz ülkede, yirmi dört teknoloji firması ile gerçekleştirilen araştırmanın öne çıkan sonuçlarını içermektedir. Rapor Dili: İngilizce



Finansta Sınırlar - Kontrolü Ele Geçirmek

Finansta Sınırlar'ın Ocak sayısında, Risk ve Düzenleme merkezlerimizdeki uzmanlarımız, başarısızlık riskinin büyük finansal kurumlarda nasıl hafifletilebileceğine ve bu sistemin düzenleyiciler için ne kadar önemli bir unsur olduğuna dair önerilerde bulunmuşlardır. Rapor Dili: İngilizce



Basel 3: Baskı Giderek Artıyor

Basel III bankaların işletme modelleri üzerine ciddi etkiler getirmektedir. Peki bankalar bu etkiler ile nasıl başa çıkacaklar? Uyumluluk kapsamında geride kalanlar kaybedecek mi? Peki finansal sistemin güvenilirliği ile ekonomiyi destekleme dengesi nasıl kurulacak? Değişim yol haritası neye benzecek? Rapor Dili: İngilizce



Belirsizliğe Uyum Sağlamak: KPMG Küresel İnşaat Araştırması 2010

KPMG'nin Uluslararası ölçekte gerçekleştirdiği 2010 Küresel İnşaat Sektörü "Belirsizliğe Uyum Sağlamak" araştırmasının bulgularına göre, Küresel İnşaat Sektörü'nün önde gelen oyuncuları başarı için yeni stratejileri benimserken dikkatli ama iyimser bir tablo çiziyor. Rapor Dili: Türkçe / İngilizce



2011 Küresel Oto Yönetici Anketi 2011

Küresel ekonomik krizin depresif şoku ve onu izleyen otomotiv kuruluşlarının işletme ve finansal yeniden yapılanmasının ardından, son satış rakamları dünya ölçeğinde büyümeye işaret etmekle beraber bunun ne kadar süreceği konusunda bir kesinlik yoktur. Rapor Dili: Türkçe / İngilizce



Bankacılık Düzenlemelerinde Değişim ve Gelişim

KPMG'nin global olarak hazırladığı "Bankacılık Düzenlemelerinde Değişim ve Gelişim" raporuna göre bankacılık sektöründe krizlerin ardından ardı ardına yürürlüğe giren yeni düzenlemeler banka kârlarının giderek azalmasına neden olacak. Rapor Dili: İngilizce



Risk Altında! (2010)

Risk Altında! (2010) KPMG suitimal inceleme ve önleme hizmetleri raporları arasında devam eden serinin en son yayınıdır. Bu sayıda ortaya çıkan düzenleyici ve ekonomik tedbirler ile birlikte özellikle Kanada'da ki kara para aklama rejimini ele alınmıştır. Rapor Dili: İngilizce

İletişim Bilgilerimiz



Ferruh Tunç
KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: ftunc@kpmg.com



Murat Alsan
Denetim Bölüm Başkanı,
Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: malsan@kpmg.com



Abdulkadir Kahraman
Vergi Hizmetleri Bölüm Başkanı,
Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: akahraman@kpmg.com



Erol Lengerli
Bilgi Sistemleri Danışmanlığı
Bölüm Başkanı, Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: elengerli@kpmg.com



İdil Gürdil
Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri
Bölüm Başkanı, Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: igurdil@kpmg.com



Arslan Kaya
Vergi Hizmetleri, Ortak,
KPMG Türkiye Kamu Sektörü Lideri
T: +90 312 491 72 31
E: akaya@kpmg.com



İsmail Önder Önal
Gayrimenkul ve İnşaat Sektörü Lideri,
Denetim, Ortak
T: +90 232 464 20 45
E: iunal@kpmg.com



Hande Şenova
Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı,
Ortak
T: +90 212 317 74 00
E: hsenova@kpmg.com



Eylem Yalın
İş Geliştirme ve Pazarlama Bölümü,
Kıdemli Müdür
T: +90 212 317 74 00
E: eyalin@kpmg.com



Mustafa Nerkiş
İş Geliştirme ve Pazarlama Bölümü,
Müdür Yardımcısı
T: +90 212 317 74 00
E: mnerkis@kpmg.com

