



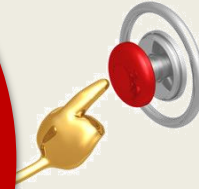
# AİLE ŞİRKETLERİNDE İYİ YÖNETİM ÇALIŞTAYI

30 Nisan 2015, İstanbul

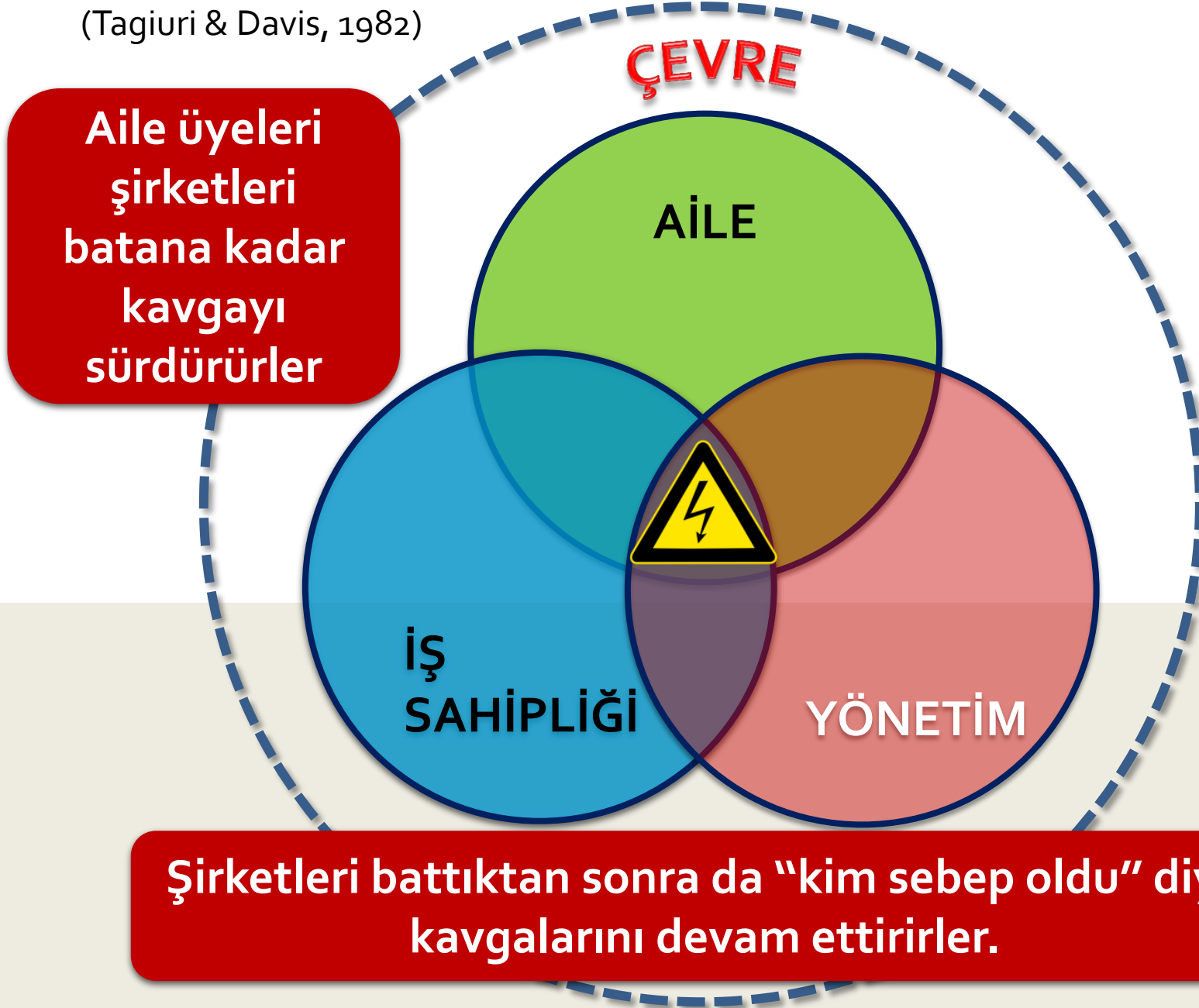


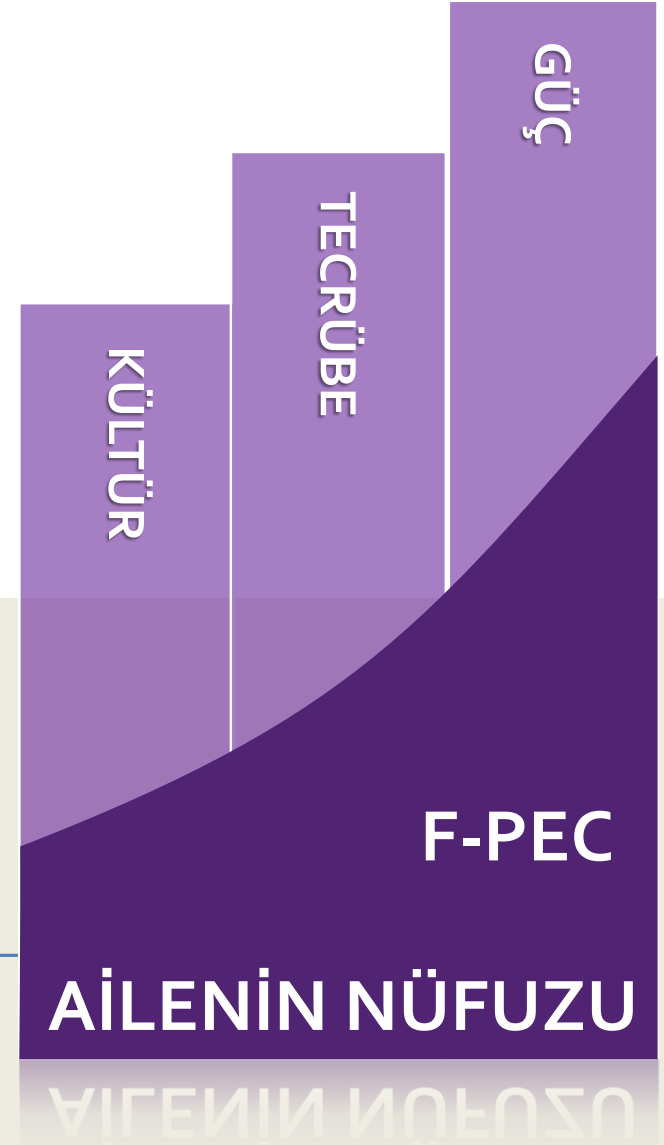
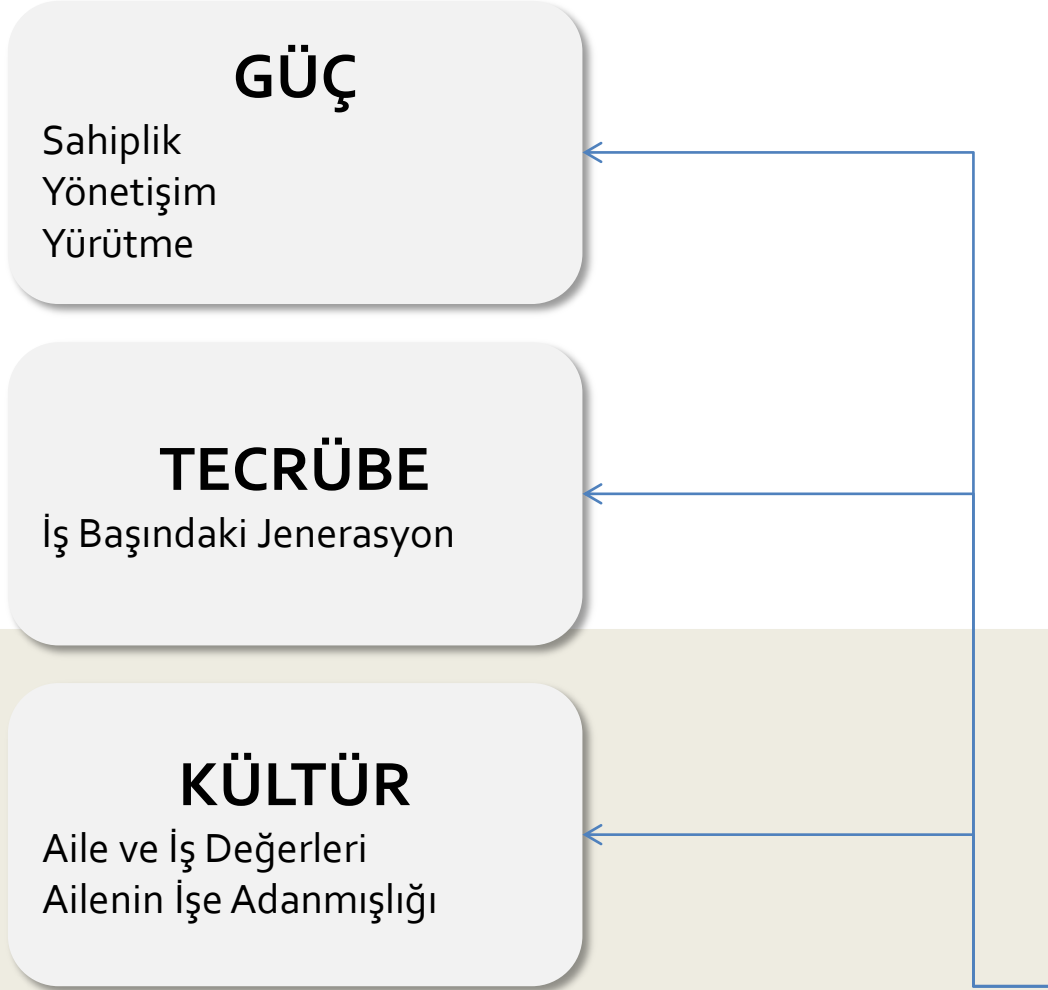
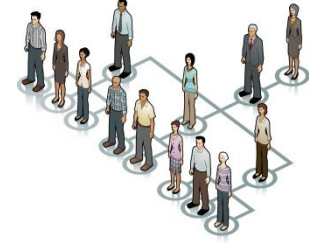
**DR. MEHMET DUDAROĞLU**  
**TAYSAD BAŞKANI**

**Aile Şirketi Sistemi (3-CIRCLE)**  
(Tagiuri & Davis, 1982)



**Aile Şirketi Sistemi (3-CIRCLE)**  
(Tagiuri & Davis, 1982)





# AİLENİN NÜFUZU

GÜÇ

TECRÜBE

KÜLTÜR

TEPEYÖNETİMİ  
DAVRANIŞ BÜTÜNLÜĞÜ

TEPEYÖNETİMİ  
DEVİR PLANLAMASI

TEPEYÖNETİMİNİN  
PROFESYONELLEŞMESİ

PAZAR  
DİNAMİZMİ

ŞİRKET  
PERFORMANSI

# AİLENİN NÜFUZU

GÜÇ

TECRÜBE

KÜLTÜR

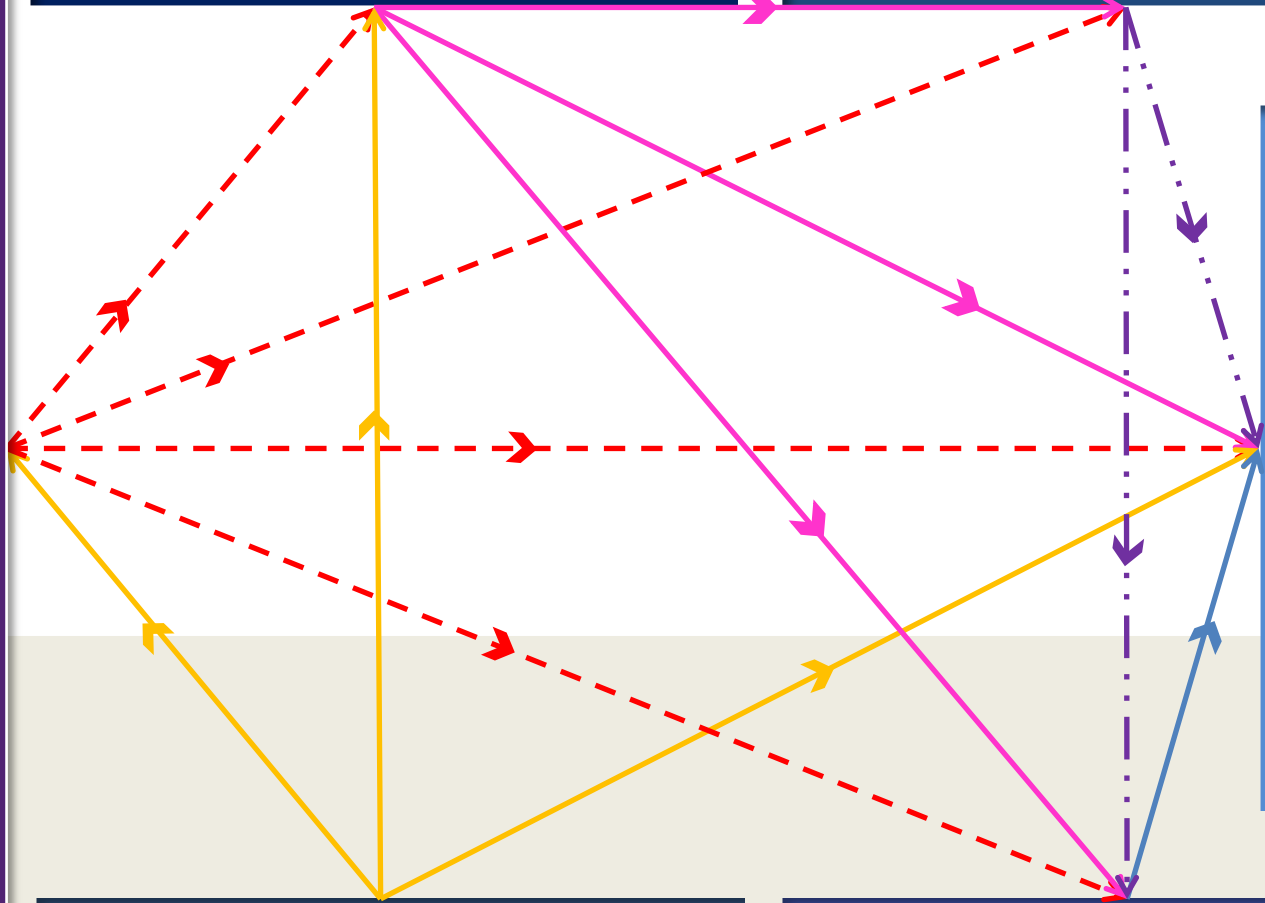
TEPE YÖNETİMİ  
DAVRANIŞ BÜTÜNLÜĞÜ

TEPE YÖNETİMİ  
DEVİR PLANLAMASI

ŞİRKET  
PERFORMANSI

PAZAR  
DİNAMİZMİ

TEPE YÖNETİMİNİN  
PROFESYONELLEŞMESİ



# Aile Şirketlerine Tavsiyeler

- Aile çalışanları ve profesyonel çalışanlar için **liderlik ve yetenek geliştirme programı** uygulanmalıdır.
- Aile şirketine katılacak yeni üyelerin **şirket dışında (3-5 yıl)** kendilerini yetiştirmeleri sağlanmalıdır.
- Tepe yönetiminin **davranış bütünlüğü** sağlanmalıdır.
- Tepe yönetiminin **devir planlaması** uygulamaya alınmalıdır.
- Tepe yönetimindeki aile üyelerinin planlı bir şekilde **Yönetim Kuruluna geçişleri** sağlanmalıdır.
- Aile bireyleri arasında **adil gelir dağılımı** oluşturulmalıdır.
- **Aile Anayasası, Şirket Anayasası** hazırlanmalıdır.
- **Servet Yönetimi** planlanmalıdır.



**EVREN SEZER**  
**ITIR SOĞANCILAR**  
**DELOITTE**

## Aile Şirketlerinin Yönetimindeki İyi Yönetim Mekanizmaları

30 Nisan 2015  
İstanbul

**Evren Sezer, Kurumsal Risk Hizmetleri Ortağı**  
**İtir Soğancılar, Kurumsal Risk Hizmetleri Kıdemli Müdürü**



# İçerik

- Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim
- İyi yönetimin unsurları
- Kurumsal yönetim gereklilikleri
- Gözetim mekanizması

## Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim

### Aile şirketi nedir?

- Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hissesine sahipse '**aile şirketi**';
- Tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise '**patron şirketi**' olarak tanımlanmaktadır.

Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince aile şirketi vasfı aldığı söylenebilir...

**“Aile Şirketi” sonraki nesle transfer etme niyeti olan şirkettir.**

## Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim

### Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri

İyi yönetim dengeler..

Aile	Şirket
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticilik seçiminde kriter <b>Yaş</b></li><li>• <b>İlişkiler</b>'e dayanma</li><li>• <b>Kalıcı</b></li><li>• Yaklaşımlar <b>duygusal</b></li><li>• <b>Hatıralar</b> ön planda</li><li>• <b>Sevgiye</b> dayalı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticilik seçiminde kriter <b>Mesleki Yeterlilik</b></li><li>• <b>Sözleşme</b>'ye dayanma</li><li>• <b>Sınırlıdır</b></li><li>• Yaklaşımlar <b>mantıklı</b></li><li>• <b>Gelecek</b> ön planda</li><li>• <b>Paraya</b> dayalı</li></ul>

### Aile şirketleri farklıdır...

Aile ilişkileri ile şirket arasında denge kurmak başarı getirir.

## Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim

### Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri

- Aile kültürü ve paylaşılan değerler
- Sorunların daha öngörülebilir olması
- Şirkete adanmışlık
- İş hakkında bilgi sahibi olmak
- Çalışma saatleri, süresi ve ücreti konusunda esneklik
- Uzun vadeli düşünmek
- Hızlı karar alabilme ve uygulayabilme

#### Aile Şirketi

- Değişime direnç
- Mevcut becerilerin modernize edilmesi
- Geçiş döneminin yönetilmesi
- Yönetimin kime devredileceği
- Aile içi duygusallık
- Aile-iş sınırının belirsizliği
- Aile üyeleri arasında kayırma ve davranış kaynaklı hassasiyetler
- Aile mensupları ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasındaki gerilimler

## Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim Başarının yapıtaşları

Aile şirketleri kendilerini hayallerine / vizyonlarına adar. Olağanüstü tutku ile amaçları peşinde koşar. Önceki nesiller bir sonraki nesile tecrübelerini geçirir. Amaç bu hayalleri çalışanlar dahil büyük bir aile olarak gerçekleştirerek uzun süreli başarı.



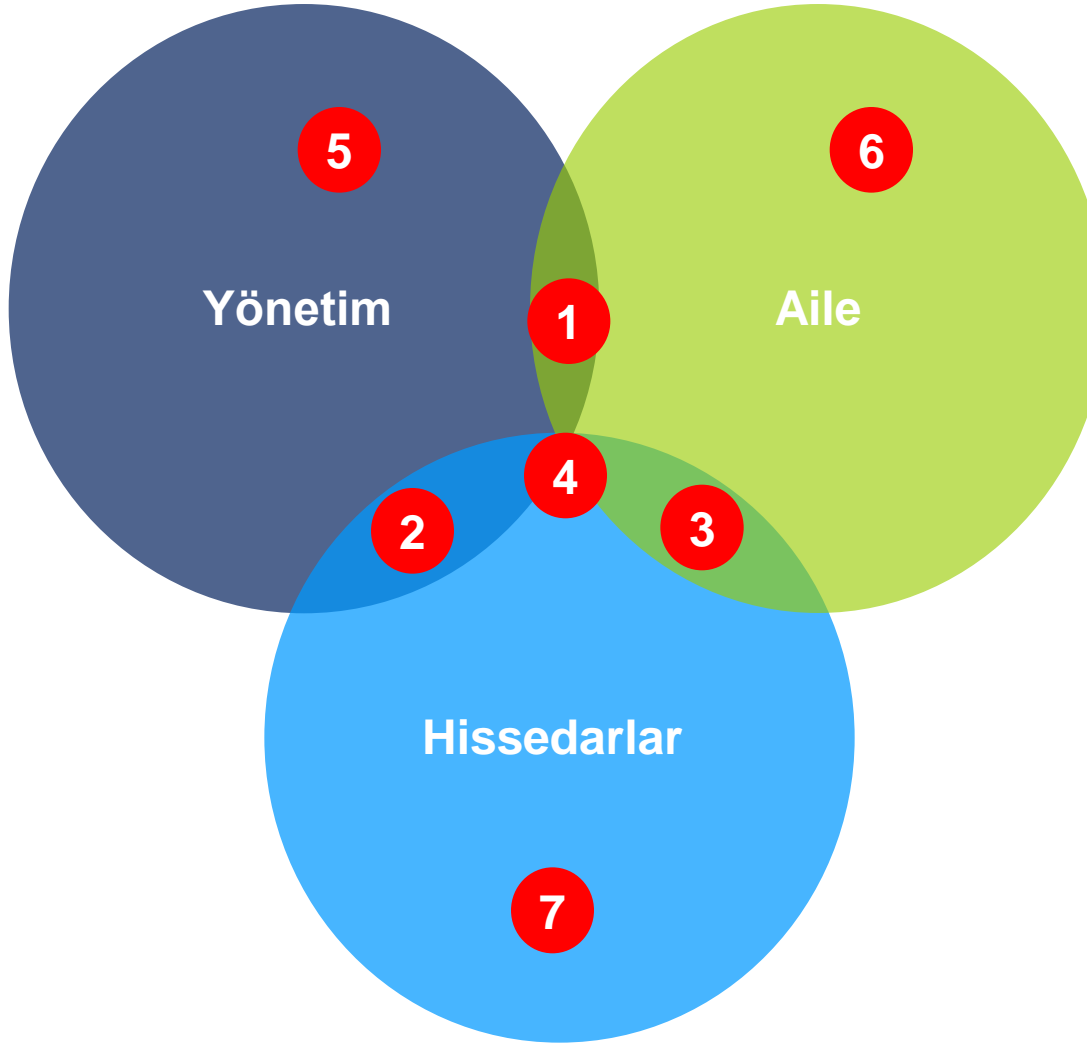
The New York Times  
ON THE WEB

### Başarılı aile şirketlerinin önem verdiği 4 öncelik

<b>Süreklilik:</b>	Bir hayali gerçekleştirme. Nesiller boyu
<b>Bütünlük:</b>	Aşireti bir arada tutma. Herkes bir amaç doğrultusunda
<b>Bağlantılar:</b>	Paydaşlarla iyi komşu ol
<b>Yönetim:</b>	Serbest / yenilikçi / değişime uyum gösteren / hızlı karar veren

## Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim

### Şirketin temel oyuncularını



1. Şirket yönetiminde yer alan aile bireyleri
2. Şirket yönetiminde yer alan aile haricindeki hissedarlar
3. Aile bireylerinden olan ancak şirkette çalışmayan şirket hissedarları
4. Şirket yönetiminde yer alan ve aile bireylerinden olan hissedarlar
5. Aile dışında olup, hissedar olmayan ve şirket yönetiminde yer alan yöneticiler
6. Hissesi olmayan aile bireyleri
7. Aile bireyi olmayan ve şirkette çalışmayan şirket hissedarları

Aile/ortak şirketlerinde iyi yönetim  
**Şirketin temel oyuncularının kuralları**



# İyi yönetimin unsurları

## Aile Anayasası

Hissedar değerlerinin, misyon ve vizyon belirlenmesi

## Etik Kurallar

Şirket değerlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması

## Yönetim Kurulu ve Komiteler

- Yönetim Kurulu sorumluluklarının belirlenmesi ve paylaşılması
- İcradan bağımsız komitelerin kurulması ( denetim komitesi, risk yönetimi komitesi,vb)

## İç Kontrol Sistemi

Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması

- İş süreçleri uygulama kontrolleri
- Bilgi teknolojileri kontrolleri
- Yetkilerin ayrıştırılması

## Risk Yönetimi

Yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, tüm kurum bünyesinde ve strateji belirlemede kullanılan kurumu etkileyebilecek olayların belirlenmesi, risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesi

## İç Denetim

Hissedarlara ve paydaşlara etkin iç kontrol sisteminin varlığının güvencesinin verilmesi



# İyi yönetimin unsurları

## Etik kurallar

### Etik Kurallar

Şirket çalışanlarınca izlenmesi ve uyulması gereken etik davranış kurallarının ortaya konduğu, dokümante edildiği ve çalışanlar ile paylaşıldığı dokümandır.

Etik kodlar, 'doğru' ve 'yanlış' arasındaki farkı anlamak ve bu anlayışı karar alma mekanizmalarına uygulamak konusunda çalışanlarına veya üyelerine yardımcı olmak için kuruluşlar tarafından ortaya konmaktadır. Diğer bir deyişle, etik kurallar, yöneticilerinin ve diğer çalışanların kuruluşun öncelikli değerlerine uygun bir şekilde işlerini yürütmesini sağlamak için organizasyonlar tarafından yazılmış kılavuz ilkelerdir.

Etik kurallar;

- çıkar çatışmaları
- çalışanlardan beklentiler
- şikayet ve tavsiyeler
- şirket varlıklarının kullanılması ve bunlardan faydalanılması
- müşteriler, tedarikçiler ve rakipler ile olan ilişkiler
- resmi ve kamusal konular
- disiplin tedbir ve cezaları

Organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi

Politikalar ve yazılı prosedürler

İnsan kaynakları yönetimi sistemi

Muhasebe sistemi / finansal kontrol

Bütçe sistemi

Yönetim raporlama sistemi



İç denetim fonksiyonu iç kontrol sisteminin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirir.

**İç Kontrol** bir sistemdir ve Şirket'in iş akışlarının içerisine yerleştirilmelidir.

**İç Denetim** bir fonksiyondur ve Şirket'in iç kontrol sisteminin etkin ve verimli çalıştığını belli aralıklarda riskleri önceliklendirerek gözlemler.

Organizasyonların yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, aşağıdaki hedeflerin elde edilmesinde makul güvenceyi sağlamak için tasarlanan bir süreçtir.

- **Operasyonların** etkinliğini ve verimliliğini artırmak
- **Finansal** raporlama sisteminin güvenilirliğini sağlamak
- Yasa ve düzenlemelere **uygunluğu** sağlamak
- ( Varlıkların **korunması** sağlamak )

İç Kontrol bir sistemdir ve işletme iş akışlarının içerisinde yerleştirilmelidir.



“İç Denetim bir kurumun operasyonlarına değer katmak ve onları geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık hizmetidir.”

“İç Denetim, risk yönetiminin etkinliğini, kontrolü ve yönetim süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek üzere sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardım eder.”



- Operasyonlar hakkında objektif bir değerlendirme yapar ve en iyi uygulamalar için fikirlerini paylaşır.
- Kontrollerin, süreçlerin ve prosedürlerin, performansın ve risk yönetiminin gelişimi için danışmanlık sağlar.
- Maliyetleri düşürmek, geliri arttırmak ve karı geliştirmek için tavsiyelerde bulunur.
- Yetkin danışmanlık ve güvence hizmetleri sağlar.

- Güncel yönetmelik ile çalışma
- Organizasyonun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma
- Risk bazlı yaklaşım
- Yönetim ve denetim komitesi ile açık iletişim
- Yönetimde söz sahibi olma
- Organizasyonda saygı ve dürüstlük uyandırma
- En uygun teknoloji ve metodolojileri kullanma
- İç ve dış kaynaklar ile işbirliği
- Etkinliğini düzenli olarak değerlendirme
- İç kontrol, kurumsal yönetim, suistimal, risk yönetimi konularına liderlik

### **RİSK**

Risk, kurum genelindeki seçimler ve kararlar sonucunda karşılaşılabilecek kayıp ve kazançlara ilişkin belirsizliklerdir.

### **RİSK YÖNETİMİ**

Alınan kararların etkilerini belirleme, önceliklendirme, azaltma ve ölçmeyi mümkün kılarak organizasyonlarda istikrar sağlayan bir mekanizmadır.

#### Risk Yönetimi ne değildir?

##### **Kurumsal Risk Yönetimi:**

Kontrol fonksiyonudur

İcranın bir parçasıdır

Stratejik karar almanın ilk adımıdır

Kültür değişimidir

Aynı zamanda bir fırsat yönetimidir

##### **Ancak,**

Sadece olumsuzlukları öne çıkaran

Pratik olmayan öneriler geliştiren

İmaj maksatlı yapılan

Kendi başına problemleri çözebilecek bir fonksiyon

**DEĞİLDİR!!!**

#### Risk Yönetimi

- Riski değerlendirmek ve yönetmek için politika ve prosedürlerimiz nelerdir?
- Kritik risklerimiz ve açıklarımız nelerdir? Yönetimin bunları adresleyen planları nelerdir?
- Kurumumuzun risk iştahı nedir, ne kadar önemli risk alınmış durumdadır?
- Şirket adına bu riskleri kimler almıştır ve bu riskleri almak kimlerin sorumluluğundadır?
- Riskleri entegre ve sürdürülebilir bir şekilde yönetme yetkinliğimiz nedir?

#### Sektörlere ait yaygın örnek temel riskler

- Sınırlı sayıda müşteri ve tedarikçi
- 3. parti ile olan ilişkiler ve risklerin kurumun tümünü etkilemesi
- Geciken, değişen veya iptal olan müşteri talepleri.
- Hızlı değişen standartlar, teknolojilerin ürünleri eski kılması
- Önemli üretim kayıplarının reputasyonu ve işi etkilemesi
- Nakit yönetimi
- Planlama ve Proje yönetimi riskleri
- En iyi yeteneği (özellik ve eğitim) bulma, işe alma ve elde tutma riski
- Yabancı ülkelerdeki yasal değişiklikler, zorunluluklar

#### Risk Yönetiminin faydaları

- Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlama
- Risklerin gerçekleşmeden farkedilmesi
- Tüm riskler düşünülmeden karar alınmaması
- Uluslararası ticari faaliyetleri maksimum verimle ve yasal prosedürlere uygun yönetilmesi
- Kaynakları etkin ve verimli kullanma
- Piyasa gerekliliklerine uyum sağlama
- Mevzuata uygun hareket etme

# Aile Şirketlerinde İyi Yönetim - İç Kontrol, İç Denetim, Risk Yönetimi

30 Nisan 2015

İstanbul

**İtir Soğancılar Gülüm**  
**Kurumsal Risk Hizmetleri**



## Gözetim mekanizması

- İç Kontrol, İç Denetim Nedir?
- İç Kontrolün Önemi
- İç Denetimin İşlevi
- Risk Nedir, Şirketler için Risk Önerileri
- Risk Yönetimi Nedir?
- Risk Yönetiminin Faydaları

# Risk Nedir?

Örnek: İşe gitmek

İşe gitmek bir risk midir?

Riskin incelenmesi

İşe araba ile gitmek

İşte olmamak

karşı

İşe araba ile gitmenin riskleri nelerdir?



## Riskin Tanımı

### **RİSK**

Risk, kurum genelindeki seçimler ve kararlar sonucunda karşılaşılabilecek kayıp ve kazançlara ilişkin belirsizliklerdir.

### **RİSK YÖNETİMİ**

Alınan kararların etkilerini belirleme, önceliklendirme, azaltma ve ölçmeyi mümkün kılarak organizasyonlarda istikrar sağlayan bir mekanizmadır.

### **İÇ KONTROL**

Kurumun hedeflerine ulaşmak için kabul edilebilir bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.

# Riskin Tanımı

Risk belirsizliği ve sonucu birçok etkene bağlıdır.

- a. Riske Maruz Kalan Varlıklar,
- b. Tehdidin Tipi,
- c. Etki Etme Süresi,
- d. Kontrollerin Etkinliği.

Risk pozitif ve negatif sonuçları kapsar. Pozitif sonuçlar doğuran risk fırsatlar, negatif sonuçlar doğuran risk tehditler olarak değerlendirilir.

## Fırsatlara örnekler

- Parasal kaynakların finansal yatırım araçlarında değerlendirilmesi: Daha fazla maddi kazanç elde etmek
- İki kurum/şirketin birleşmesi: Paydaşlara/müşterilere daha geniş bir yelpazede hizmet sunarak verimliliği ve memnuniyeti artırmak
- Kurum iş süreçlerinde bilgi sistemi kullanımını/otomasyonu yaygınlaştırmak: İşleri daha az hata ile daha kısa zamanda sonuçlandırmak
- Şirketin yeni bir ürün pazarına girmeye karar vermesi: Ciro ve/veya karda artış



## Tehditlere örnekler

- Parasal kaynakların finansal yatırım araçlarında değerlendirilmesi: Hisse senedi fiyatlarındaki düşüş ile zarara uğramak
- İki kurum/şirketin birleşmesi: Yeni organizasyonel yapıya ilişkin belirsizlik veya memnuniyetsizlik nedeniyle personelin motivasyonunun azalması
- Kurum iş süreçlerinde bilgi sistemi kullanımını/otomasyonu yaygınlaştırmak: Teknik sorunlar nedeniyle sistemsel sorunlar yaşanması, iş/hizmet sürekliliğinin sağlanamaması
- Şirketin yeni bir ürün pazarına girmeye karar vermesi: Pazarda tutunamama, yatırımın getirisinin negatif olması



**Soru: Aşağıdakilerden hangisi bir risk unsurudur?**

- a. Yeni personel
- b. Yeni bilgi sistemleri altyapısı
- c. İşlem hacmindeki artış
- d. Ekonomik kriz

## Risk türleri

Riskleri iki sınıfa ayırabiliriz.



- İyi yönetildiğinde bir getiri sağlar.
- Değer yaratmaya odaklanır.
- Örnek: Parasal kaynakların finansal yatırım araçlarında değerlendirilmesi



- İyi yönetildiğinde herhangi bir getirisi yoktur.
- Değerleri korumaya odaklanır.
- Örnek: Yasal düzenlemelere uyum riski

# İç Kontrol Nedir?

- Organizasyonların yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, aşağıdaki hedeflerin elde edilmesinde makul güvenceyi sağlamak için tasarlanan bir süreçtir.
  - **Operasyonların** etkinliğini ve verimliliğini artırmak
  - **Finansal** raporlama sisteminin güvenilirliğini sağlamak
  - Yasa ve düzenlemelere **uygunluğu** sağlamak
  - ( Varlıkların **korunması** sağlamak )

İç kontrolün üç amacı, bütün mevcut faaliyetleri kapsar.

İç Kontrol bir sistemdir ve işletme iş akışlarının içerisinde yerleştirilmelidir.

# Kontrolün İki Unsuru

## Kontrol hedefi

Risk yönetmek amacı ile belirlenmiş yönetim hedefidir. Finansal raporlamanın güvenilirliği, yasalara uyum ve operasyonların etkinliği ve verimliliği ile ilgili hedeflerdir.

## Kontrol faaliyeti

Kontrol hedeflerinin karşılanmasını sağlamak amacıyla düzenlenmiş politika, prosedür ve faaliyetlerdir. Operasyonla içiçe olmalıdır ve riskleri kabul edilebilir düzeylerde yönetmek için kullanılmalıdır.

## Soru

Aşağıdakilerden hangisi bir kontrol hedefidir?

- a) İlgili güne ait kasa tahsilatlarının hesaba yatırılmasını gözlemleme
- b) Kasa açıklarının çeşitlerini inceleme
- c) Kasa tahsilatlarının güvenli bir şekilde saklanması
- d) Banka mutabakatlarının her ay için yeniden hesaplanması

## Yanlış Bilinenler ve Gerçekler

İç kontrol bir şirketin başarısını garanti eder ve mali raporlama sisteminin kesin güvenilirliğini ve yasa ve düzenlemelere uygunluğu sağlar.

- Etkin bir iç kontrol sadece bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

Zayıf bir yöneticiyi başarılı bir yöneticiye **çeviremez**.

- Bir iç kontrol sistemi, ne kadar iyi tasarlanmış ve çalışıyor olsa da, sadece **makul** güvence sağlar.



# Yanlış Bilinenler ve Gerçekler

İç kontrol, yönetimin yerini tutar.

- İş yönetim süreçlerinden planlama, yürütme ve izleme ile entegre olan iç kontrol, yönetimin temsilcisi değil yönetim tarafından kullanılan bir araçtır.

İç kontrol bir organizasyonun hatalı karar vermesini, bir veya birden fazla kişinin veya veya yönetimin sistemin dışında hareket etmesini engeller.

- Bu tip olayların oluşma olasılığı tüm iç kontrol sistemlerinin doğasında olan kısıtlamalarla alakalıdır.

# İç Kontrol Örnekleri

- Bütçeleme, planlama ve izleme
- Görevlerin ayrılığı
- Politika ve prosedürler
- Personel eğitimi
- Yetki limitleri
- Mutabakatlar
- Sistem kontrolleri



# İç Kontrol Eksikliğinin Olası Sonuçları

Varlıkların Kaybı (Para-Mal)

Hatalı Kararlar

Suistimal – Dolandırıcılık

Gelir Kaybı

Amaçlara Ulaşamama

# Süreç

**Süreç**, bir girdi ile başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbirleriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir.

Örn: satış süreci, satınalma süreci, insan kaynakları ve bordro süreci



# Kontrollü Bir Yapının Temel Unsurları

Organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi

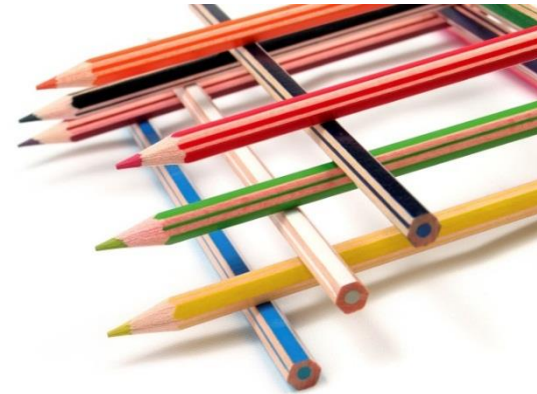
Politikalar ve yazılı prosedürler

İnsan kaynakları yönetimi sistemi

Muhasebe sistemi / Finansal kontrol

Bütçe sistemi

Yönetim raporlama sistemi



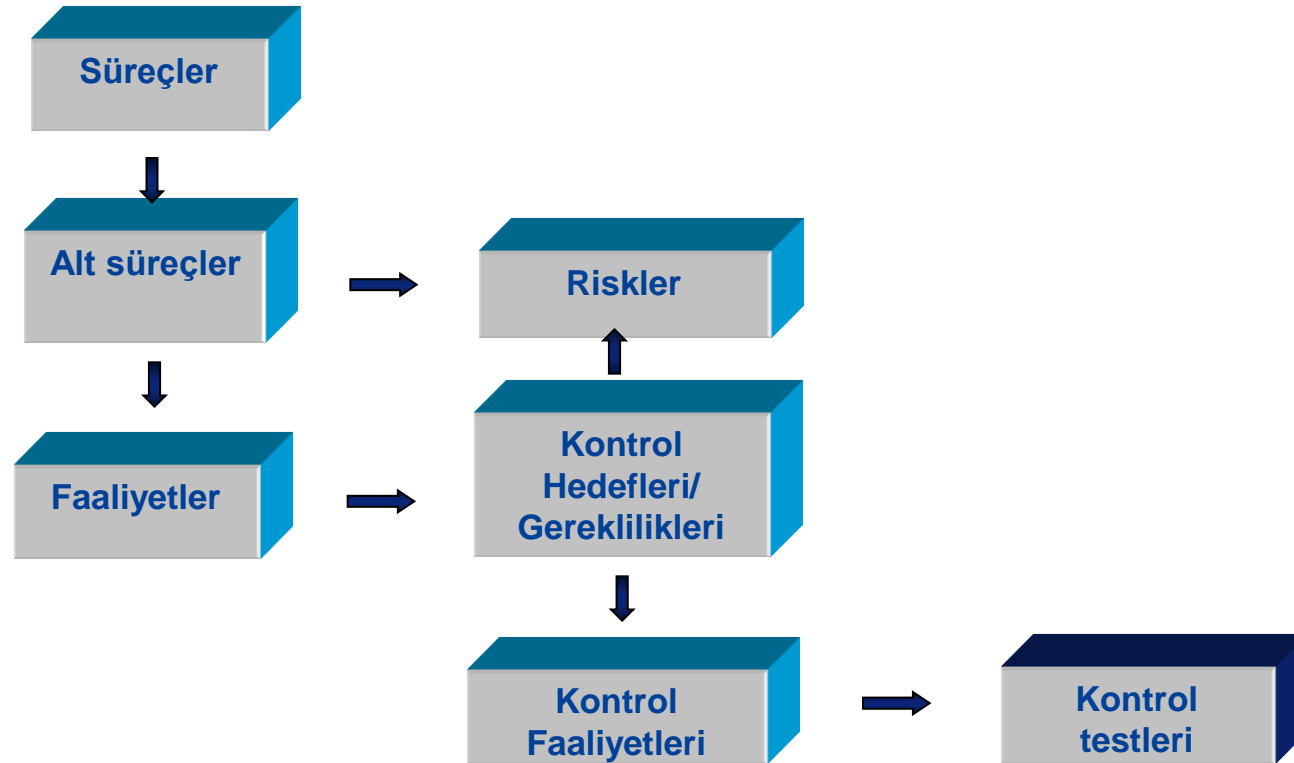
# Süreç Dokümantasyonu

**Denetlenebilir bir ortamda süreçler ve kontroller dokümante edilmiştir.**

Farklı amaçlar ile hazırlanmış dokümantasyon türleri bulunmaktadır:

- İş akış şemaları
- Süreç anlatımları
- Risk ve kontrol matrisleri

# Süreç / İş Akışı ve Kontroller



# Örnek Süreç / İş Akışı ve Kontroller



# İç Kontrol Görev ve Sorumlulukları

## Üst Yönetim

- Kontrol çerçevesi için standartları belirler.
- Tüm organizasyon için iç kontrol ve risk yönetiminin nihai sorumluluğunu alır.
- Organizasyon içerisinde kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerini destekler.

## İşletme Yönetimi

- Operasyonların etkinliği ve iş hedefleriyle ilgili iç kontrollerden direkt olarak sorumludur.
- Periyodik olarak risk yönetimi ve kontrol çevresini değerlendirir.
- Gelişme için gerekli aksiyon planlarını geliştirir ve uygular.

# İç Kontrol Görev ve Sorumlulukları

## Finansal Yönetim

- Operasyonel yönetim sorumluluklarının finansal sonuçları ile ilgilenir.
- Tasarım, uygulama, icra ve uygun iç kontrollere rehberlik eder.

## Denetim Komitesi

- Yönetimin ilgisini odaklar.
- Riske eğilimi değerlendirir.
- Kontrol çevresinin uygunluğunu gözden geçirir.
- Gözetim ve tavsiye sağlar.

# İç Kontrol Görev ve Sorumlulukları

## Dış Denetim

- Dış denetim prosedürlerinin kapsamına karar verilmesi için, iç kontrollerin etkinliğini değerlendirir.
- Yönetimin tefsir raporlarını yayınlar.
- Konsolide edilmiş finansal tablolar hakkında görüş bildirir.
- Kontrol çevresini incelemek ve dış denetim planı oluşturmak için risk değerlendirmesi sonuçlarını kullanır.

# İç Denetimin Tanımı ve İşlevi

“İç Denetim bir kurumun operasyonlarına değer katmak ve onları geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık hizmetidir.”

“İç Denetim, risk yönetiminin etkinliğini, kontrolü ve yönetim süreçlerini değerlendirmek ve geliştirmek üzere sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardım eder.”



# Değişen İç Denetim Tanımı

Kontrol ortamının artan önemi ve yasal düzenlemeler sonucu:

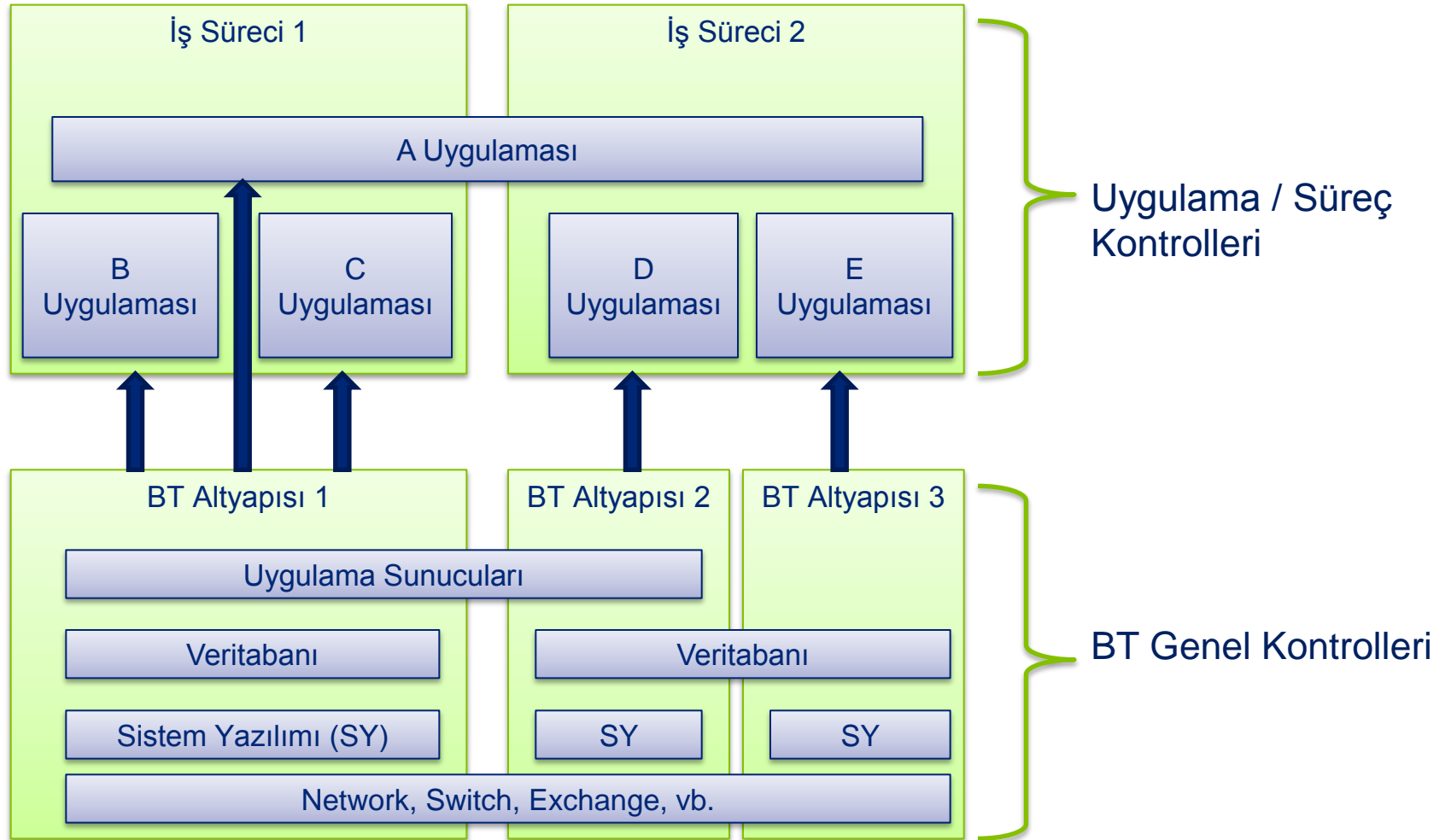
- Değişen roller
- Genişleyen odak
- Artan sorumluluklar
- Artan beklentiler

Rutin  
uygunluk  
denetimleri

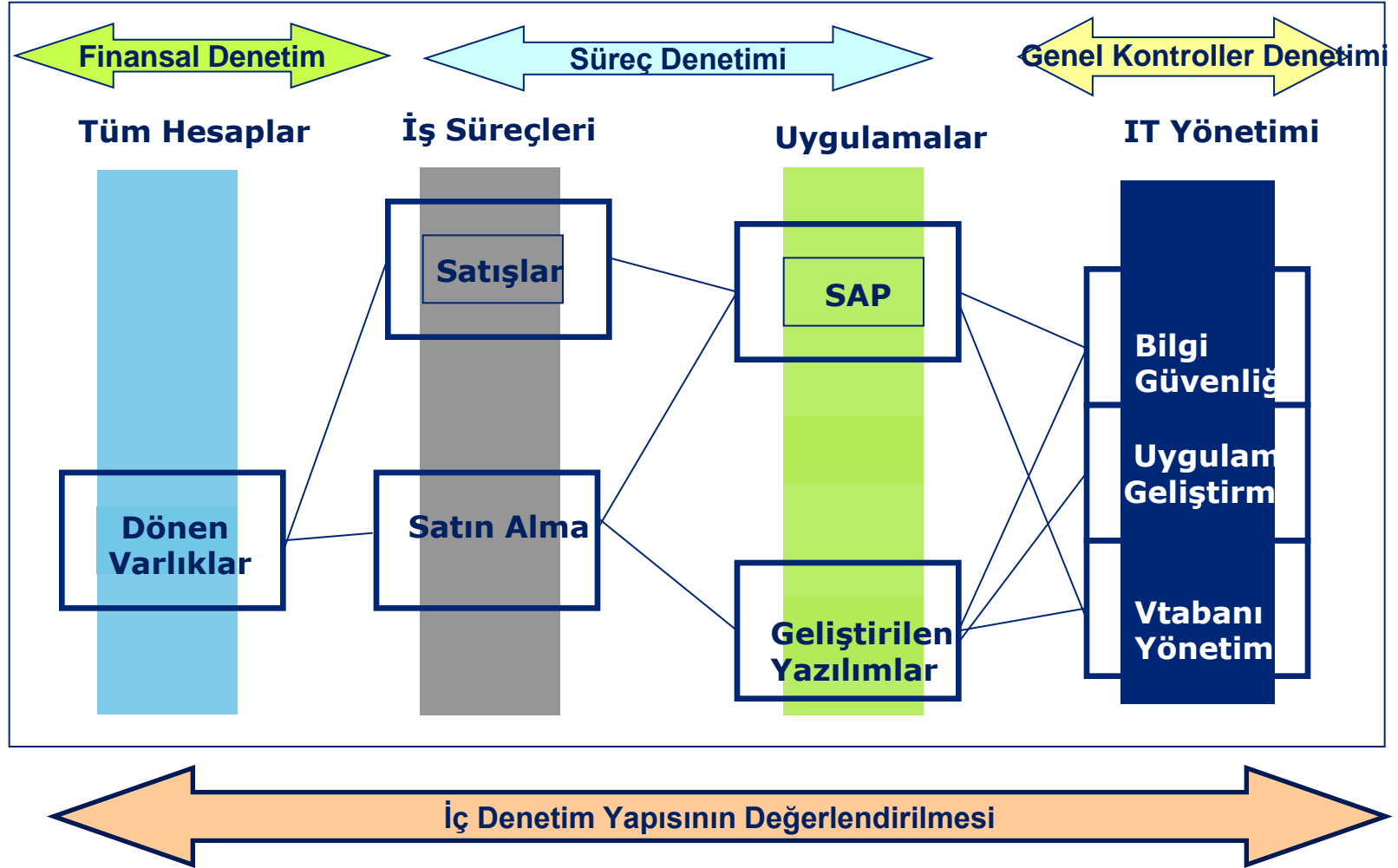


Uygunluk denetimleri  
Finansal raporlama denetimleri  
Operasyonel denetimler  
Danışmanlık  
Operasyonların iyileştirilmesi  
Değer katma  
Risk yönetimi

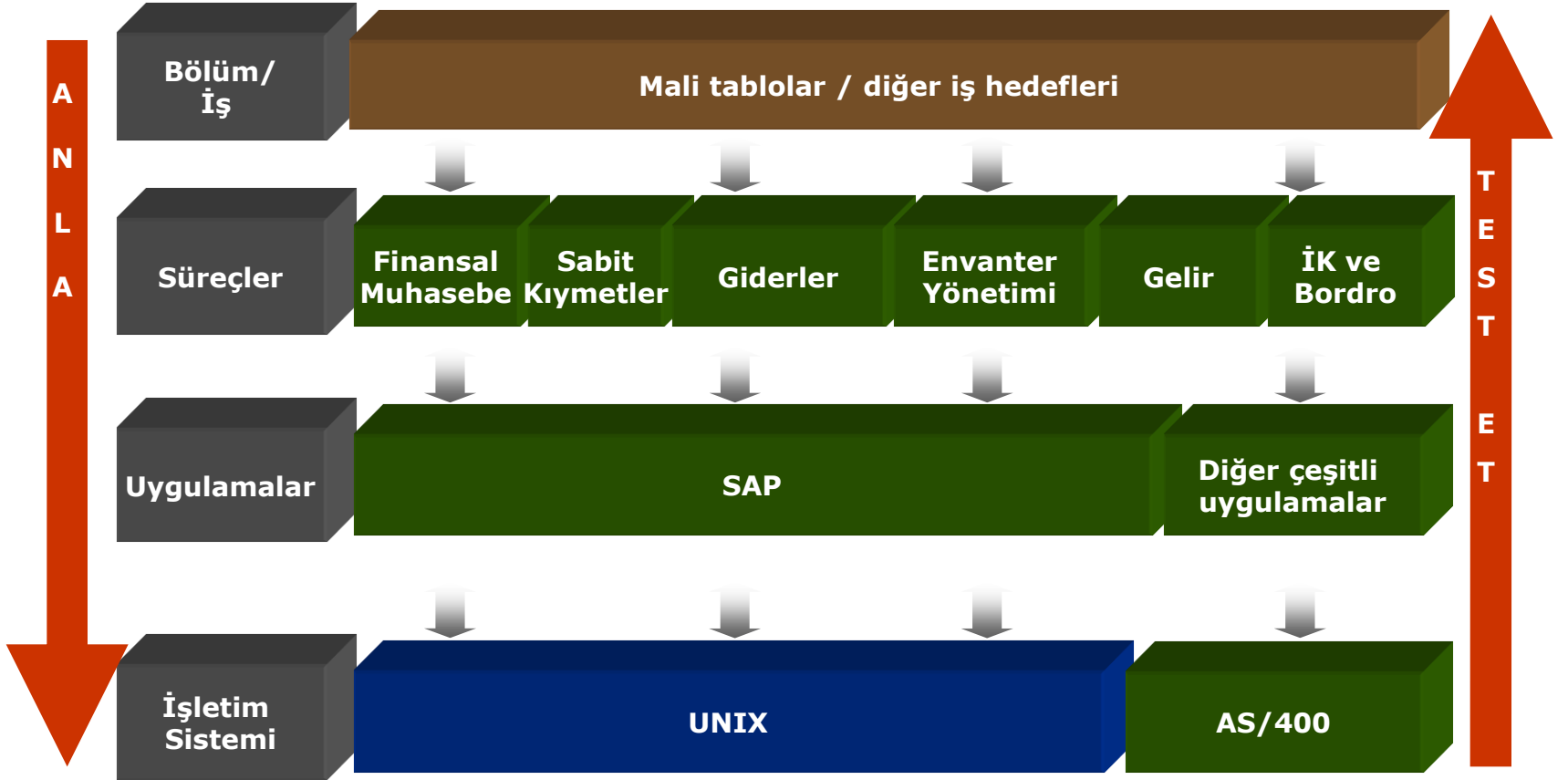
# Bilgi Teknolojileri ile İş Süreçleri Bağlantısı



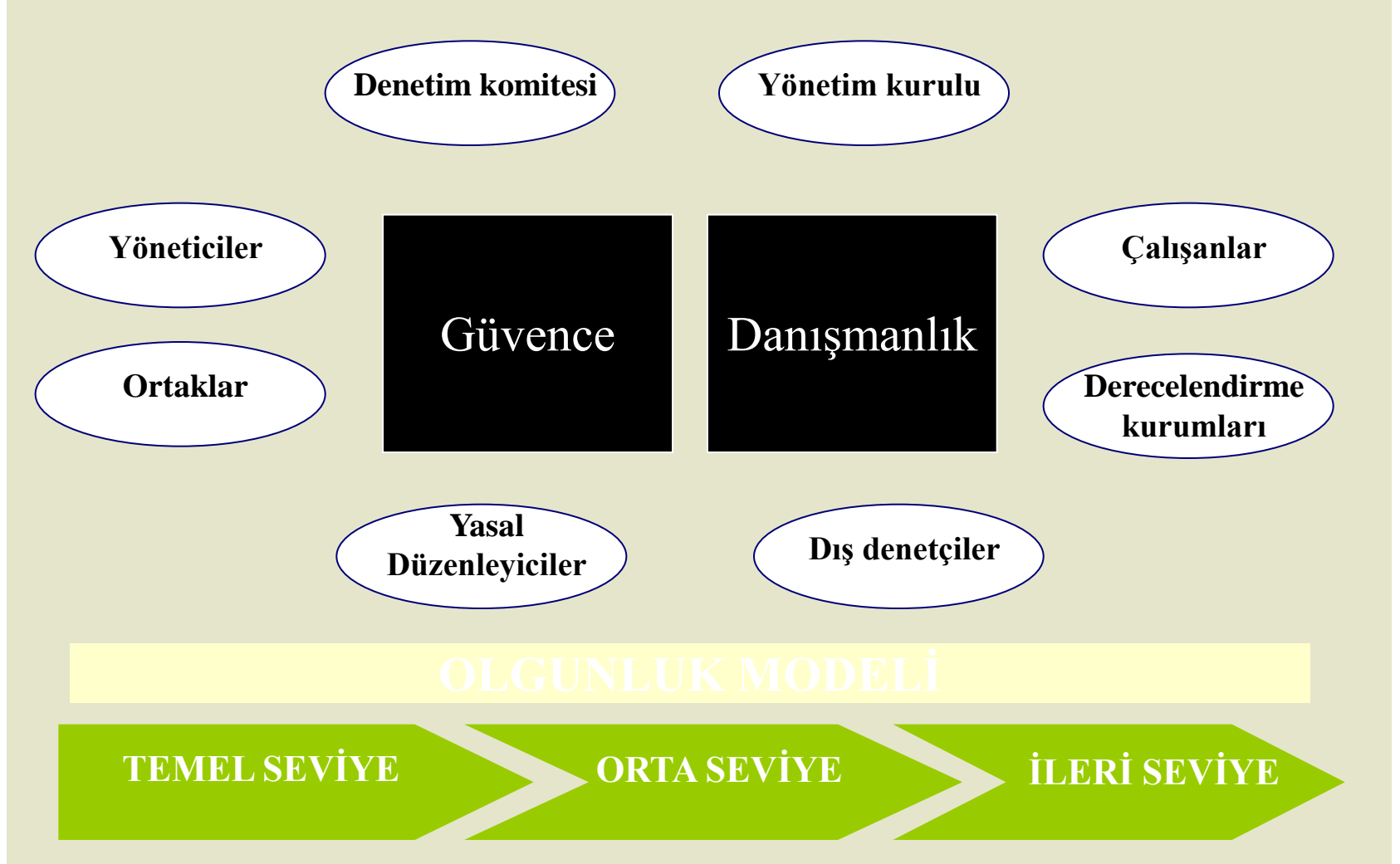
# Bilgi Teknolojileri ile Finansal Tabloların Bağlantısı



# Kontrollerin Anlaşılması



# İç Denetim Departmanı



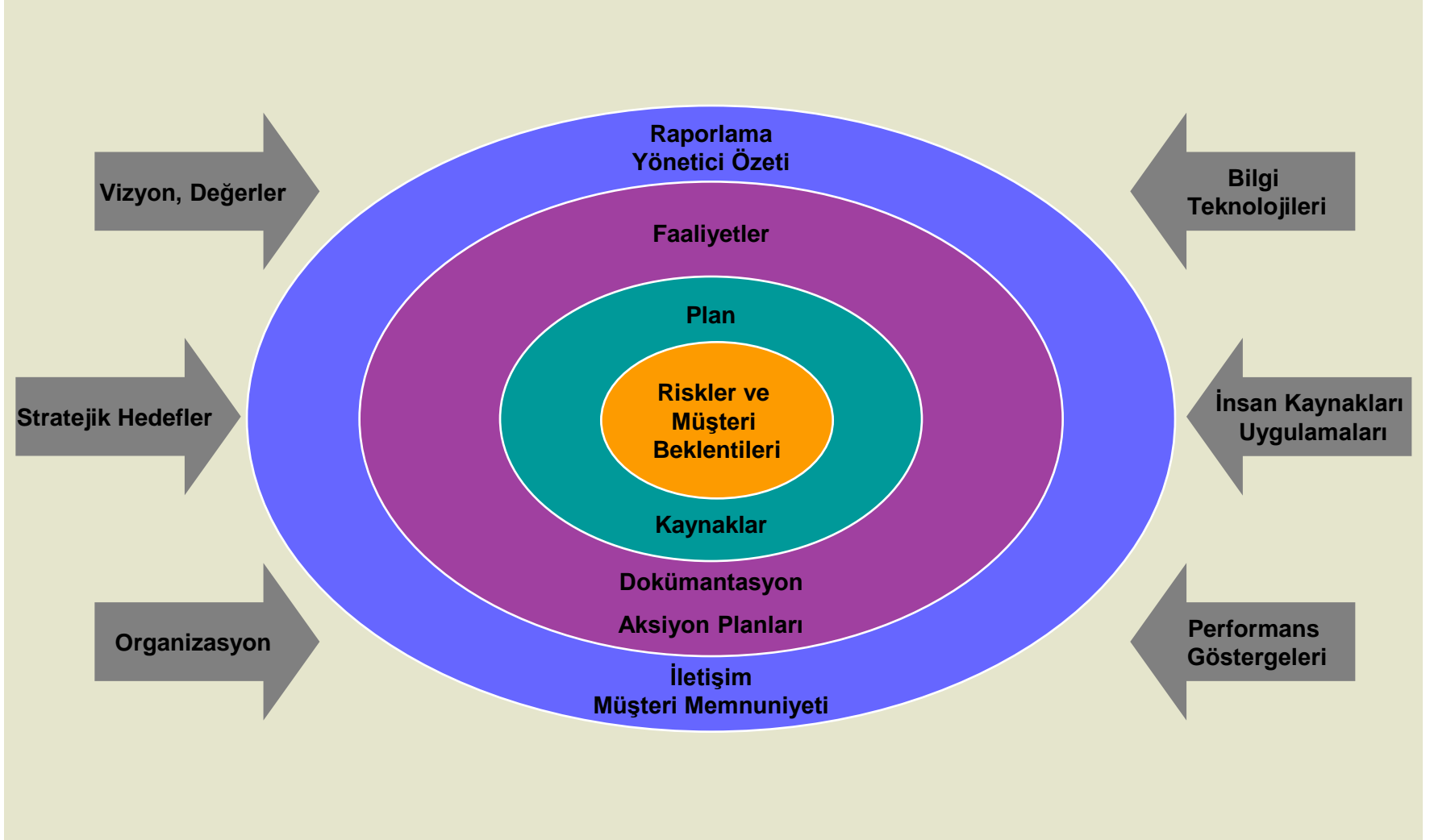
# İç Denetim Olgunluk Modeli

	Temel Seviye	Orta Seviye	İleri Seviye
Perspektif	Geçmişe Odaklanma	Bugüne Odaklanma	Geleceğe Odaklanma
Sorumluluk	Uygunluk için denetim	Denetim ve tavsiye	Denetim ve danışmanlık
Odak (Denetim Alanı)	Rotasyon planı	Doğal riskler	Stratejik, yönetsel ve süreç riskleri
Yaklaşım	Kurumsal polis	Destekleyici	Danışman
Amaç ve Hedefler	Finansal politika ve prosedürlere uygunluk	Uygunluk ve finansal kontroller üzerine güvence	Ana faaliyetlerin bütünü için güvence
Bağımsızlık ve Raporlama	Bulunmayabilir, Kontrol Sorumlusu	Genellikle, CFO-COO	Mutlaka, Denetim Komitesi
Risk Odağı	Operasyonel	Operasyonel ve finansal	Kurumsal
Kullanılan Araçlar	Otomatik çalışma kağıtları	Örnekleme programları ve veri analizler	Gerçek zamanlı izleme
BT Denetimi	Tanımlanmamıştır	Uygulama kontrolleri	Genel süreç kontrolleri, güvenlik, uygulama
Suistimal çözümleri	Reaktif	Reaktif	Proaktif

# İç Denetim Departmanı Kuruma Nasıl Yardımcı Olabilir

- Operasyonlar hakkında objektif bir değerlendirme yapar ve en iyi uygulamalar için fikirlerini paylaşır.
- Kontrollerin, süreçlerin ve prosedürlerin, performansın ve risk yönetiminin gelişimi için danışmanlık sağlar.
- Maliyetleri düşürmek, geliri arttırmak ve karı geliştirmek için tavsiyelerde bulunur.
- Yetkin danışmanlık ve güvence hizmetleri sağlar.

# İç Denetim Fonksiyonu



# İç Denetim Fonksiyonu



# İç Denetim Departmanı Misyonu

## Misyon

- İç denetim departmanının misyonu organizasyona değer katmak, her seviyede çalışanların kurum hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak ve kurumun operasyonlarının etkinliği ve verimliliğine arttırmak amacı ile tarafsız ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlamaktır.
- Organizasyondaki bilginin bütünlüğü ve güvenilirliği; iç ve dış mevzuata uyum ve varlıkların korunması konularında bağımsız bir güvence sağlamaktır.
- İç denetim departmanının misyonu, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesinde ve iyileştirilmesinde sistemli ve disiplinli bir yaklaşım sağlayarak Şirket'in hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmaktır.

## İç Denetim Departmanı Organizasyon Yapısı

İç denetim çalışanları iç denetim yöneticisine, iç denetim yöneticisi de kurum içinde, iç denetim faaliyetlerinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkan sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olmalıdır.

İç denetim departmanının işlevsel olarak; denetim komitesine ve yönetim kuruluna idari olarak da kurum başkanına bağlı ve sorumlu olması idealdir.

# İşlevsel Raporlama

İç denetim departmanı için işlevsel hiyerarşi, onun bağımsızlığı ve yetkisinin nihai kaynağıdır.

- İç denetim yönetmeliğini onaylama
- İç denetim risk değerlendirmesini ve denetim planını onaylama
- İç denetim yöneticisi ile toplantılar yapmak, raporlar almak
- İç denetim yöneticisinin tayin ve azli ile yıllık ücretini onaylama
- İç denetim faaliyetinin sorumluluk ve görevlerini yerine getirmesine engel olan kapsam ve bütçe kısıtlamalarını tespit etmek

# İdari Raporlama

İdari hiyerarşi, kurumun yönetim yapısı içinde kurulan ve iç denetim biriminin günlük iş ve işlemlerini kolaylaştıran hiyerarşik ilişkidir.

- Bütçe ve yönetim muhasebesi
- Personel değerlendirmeleri ve insan kaynakları yönetimi
- İç haberleşme ve bilgi akışı
- Kurumun iç politika ve prosedürlerinin yönetimi

# Denetim Komitesi

Denetim komitesi yönetim kurulu üyelerinden veya kurum dışından bağımsız üyelerden oluşur.

## Denetim Komitesi'nin amaçları;

- Kurumun finansal verilerinin doğru, şeffaf ve güvenilir olmasını sağlamak
- Risk değerlendirme sürecinin kapsamlı, sürekli ve düzenli yapılmasını sağlamak
- Kurumun güçlü ve etkin bir iç kontrol ortamına ulaşmasına yardımcı olmak
- Kurumun yasal ve düzenleyici otoritelerin gerekliliklerine uyumunu sağlamak
- Kurumsal yönetim ile ilgili konuları gözden geçirmek

# Denetim Komitesi

## Denetim Komitesi'nin amaçları (devam)

- Yönetimle sürekli iletişimde bulunmak ve kurumdaki değişiklikleri, gelişmeleri ve sorunları alanları yakından takip etmek
- İç denetçilerin denetim komitesi ile sağlıklı bir iletişiminin olmasını sağlamak
- Bağımsız denetçilerin seçimi ve performansının izlenmesi, iletişim kanallarının açık olması



## Denetim Komitesi

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsüne göre denetim komitesi ile başarılı ilişki kurulması için İç Denetim Yöneticisi tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler:

- Denetim komitesini kurum riskleri hakkında periyodik olarak bilgilendirmek
- Denetim komitesi yönetmeliğinin, faaliyetlerinin ve süreçlerinin uygunluğundan emin olunması için yardımcı olmak
- Denetim komitesinin iç denetim fonksiyonunun yönetmeliğini, rolünü ve faaliyetlerini açık olarak anladığından emin olmak
- Denetim komitesinin/yönetim kurulunun ihtiyaçlarına cevap verebilir durumda olmak.
- Denetim komitesi ile açık ve etkin iletişim kurmak

## Denetim Komitesi

### **İç denetçi, denetim komitesine ayrıca aşağıdakileri sağlamalıdır:**

- İç denetim ile ilgili yükselen trendler ve uygulamalar hakkında bilgi
- Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin verimliliğinin değerlendirmesi ile ilgili olarak bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyetleri
- İç denetim personelinin yeterliliği ve bütçe ihtiyaçları ile ilgili mutabakat.
- İç denetim faaliyetlerinin kapsamını ve sonuçlarını içeren raporlar
- Diğer kontrol ve izleme fonksiyonlarının (iş sürekliliği, etik vs) koordinasyonu ve gözetimi hakkında bilgi

# İç Denetim Departmanı Yönetmeliği

- İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumluluklarını tanımlamalı
- İç denetim faaliyetinin kurum içindeki konumunu belirlemeli
- Denetim görevlerinin yerine getirilmesi için gereken kayıtlara, personele, demirbaş ve ilgili mahallere erişim yetkisini düzenlemeli
- İç denetim faaliyetinin kapsamını tanımlamalı
- Denetim komitesi ve yönetim ile ilişkiler ve raporlama tanımlanmalı

# İç Denetim Departmanı Yönetmeliği

- Yazılı olarak hazırlanmalı
- Yetkili kişilerce onaylanmalı
- Mesleki standartlar ile uyumlu olmalı
- Güvence ve danışmanlık hizmetlerinin içeriği net olarak tanımlanmalı



# Politika ve Prosedür

İç denetim yöneticisi iç denetim faaliyetini gerçekleştirmek için politika ve prosedürleri belirlemelidir. Bu prosedürler denetim çalışmalarda,

- Planlama
- İnceleme
- Değerlendirme
- Raporlama
- Takip

aşamalarının detaylarını ve kullanılacak araç ve yöntemleri içerir.

# İç Denetim Departmanının Görevleri

- Risk bazlı denetim planı oluşturmak
- Denetim planını uygulamak
- Yetkin personeli çalıştırmak
- Danışmanlık hizmeti vermek
- Raporlama
- Denetim komitesi ve yönetimi bilgilendirme
- Suistimal incelemeleri
- Dış denetçiler ve düzenleyici organlar ile ilişkiler

# Yetki

İç denetim personelinin yetkileri yönetmelikte belirtilmelidir:

- Bütün fonksiyonlara, kayıtlara, kıymetlere ve personele sınırsız ulaşım yetkisi
- Denetim komitesi ile tam, açık ve şeffaf bir iletişim oluşturmak
- Denetim kapsamını, kaynakları ve uygulanacak yöntemleri belirlemek
- Kurum içinden veya dışından gereken uzmanlık hizmeti almak

# Yetki

İç denetim personelinin aşağıdaki konularda yetkileri yoktur:

- Operasyonel görevlerde bulunmak
- Muhasebe işlemleri yapma ve onaylama
- İç denetim departmanı hariç kurum personelinin çalışmalarını yönlendirme

# Bağımsızlık

İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdır.

- Etik kurallar
- Görünüşte de bağımsız ve objektif olma
- Çıkar çatışmaları
- Alınan hediyeler
- Çalışma sonuçlarının gözden geçirilmesi



## Etkin İç Denetim Departmanı

- Güncel yönetmelik ile çalışma
- Organizasyonun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma
- Risk bazlı yaklaşım
- Yönetim ve denetim komitesi ile açık iletişim
- Organizasyonda saygı ve dürüstlük uyandırma
- En uygun teknoloji ve metodolojileri kullanma
- İç ve dış kaynaklar ile işbirliği
- Etkinliğini düzenli olarak değerlendirme
- İç kontrol, kurumsal yönetişim, suistimal, risk yönetimi konularına liderlik

# Risk Odaklı İç Denetim Yaklaşımı

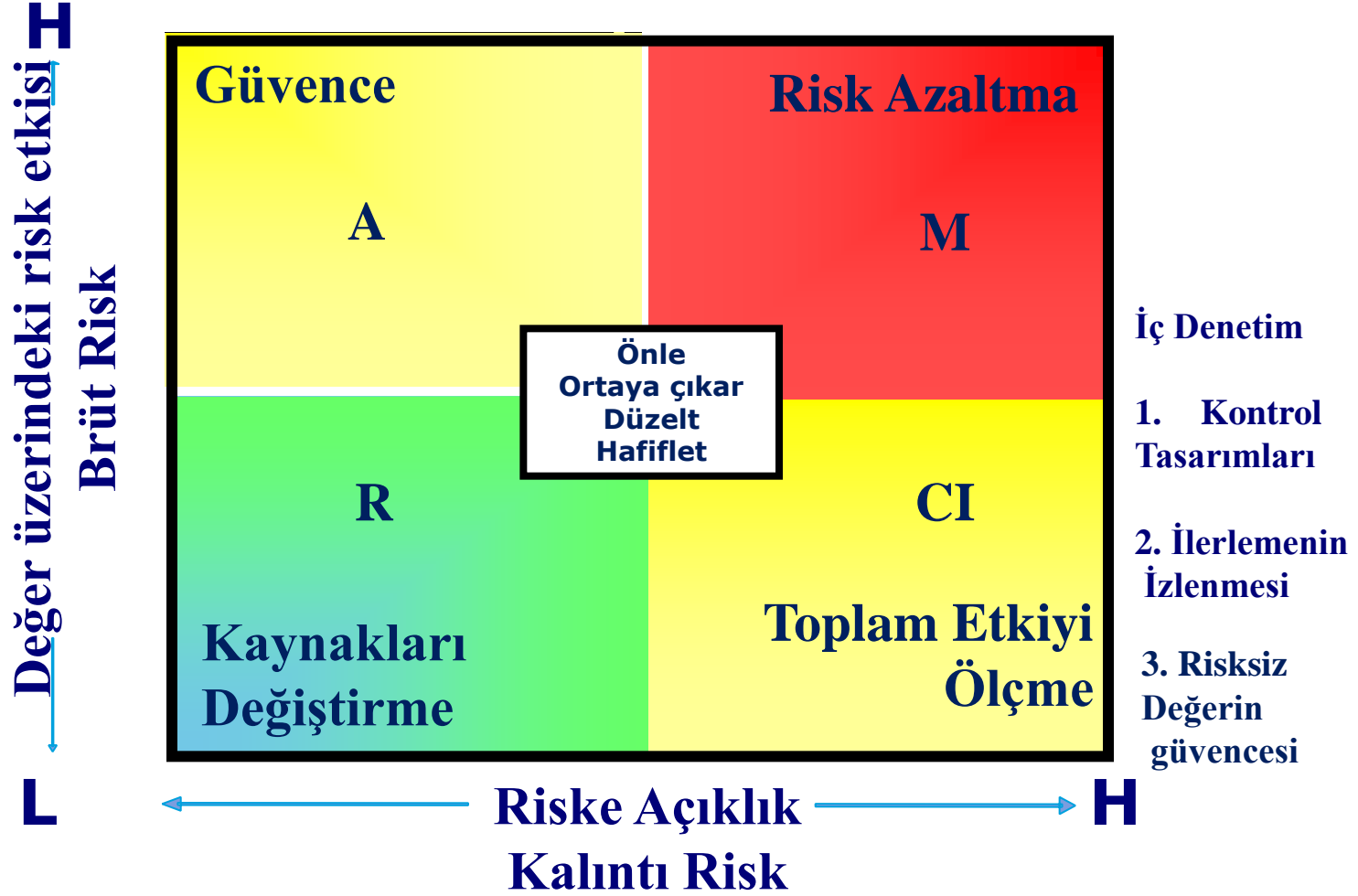
- Riskleri, birimleri ve süreçleri azalan risk değeri sıralamasıyla denetlemek
- En yüksek etkiye ve en düşük riske açıklığa sahip kontrolleri denetlemek
- İşin doğasında olan risk ve kalıntı riski belirlemek
- Denetim kapsamı dışında olan riski de göz önünde bulundurmak
- Riskler arasındaki karşılıklı etkileşimleri göz önünde bulundurmak

# Risk Odaklı İç Denetim Planı / Riskleri Önceliklendirme

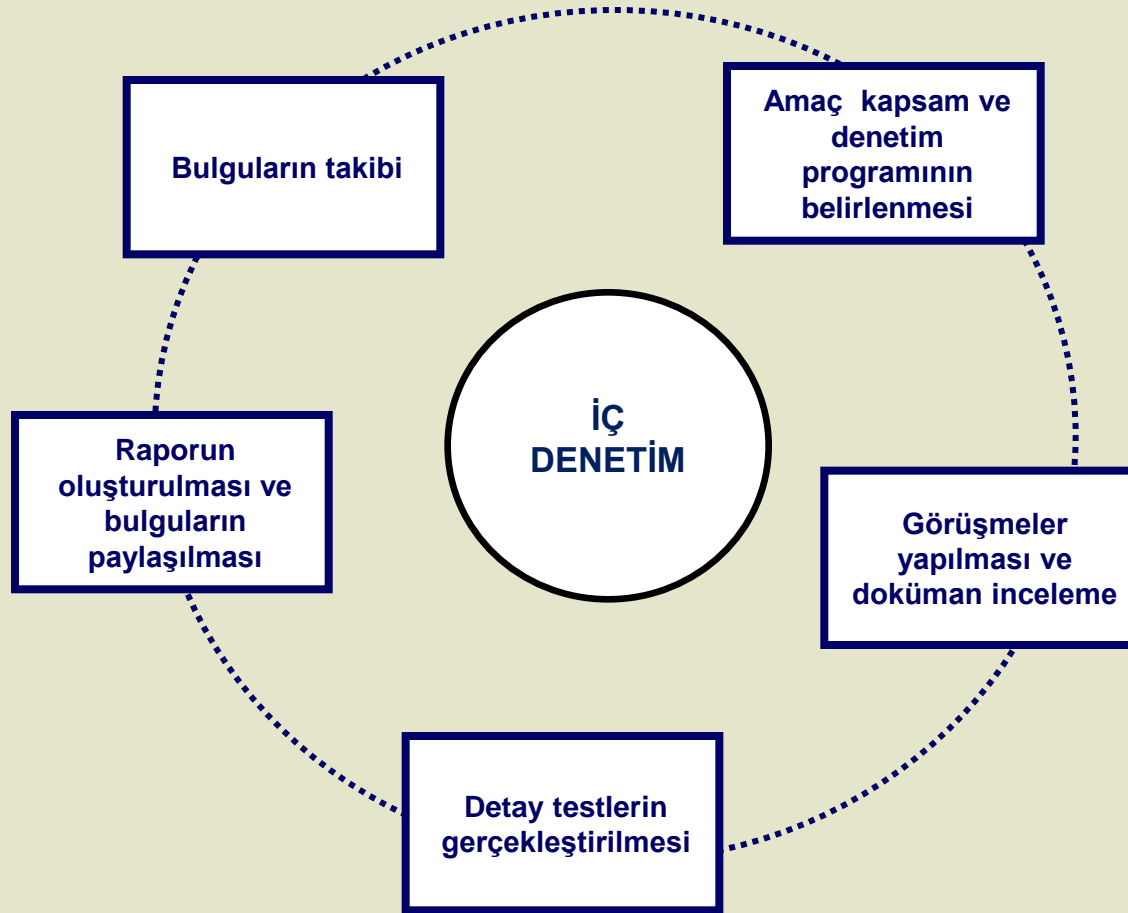
- MARCI (Azaltma, Güvence Verme, Değişirme, Toplam etkiyi ölçme) grafiği, risk etkisi ve riske açıklık skorunu, uygun iş bölümlerinin denetim yaklaşımını tayin etmek için gösteren bir grafiktir.

M	itigation – Azaltma
A	ssurance – Güvence Verme
R	edeploy – Değişirme
C	umulative – Toplam
I	mpact – Etki

# MARCI Grafiği



# Denetim Çalışmasının Adımları



## Risk yönetimi nedir / ne değildir?

### **Risk Yönetimi:**

Kontrol fonksiyonudur.

İcranın bir parçasıdır.

Stratejik karar almanın ilk adımıdır.

Kültür değişimidir.

Aynı zamanda bir fırsat yönetimidir.

### **Ancak,**

Yeni veya bir ölçüye kadar yapılmayan,

Sadece olumsuzlukları öne çıkaran,

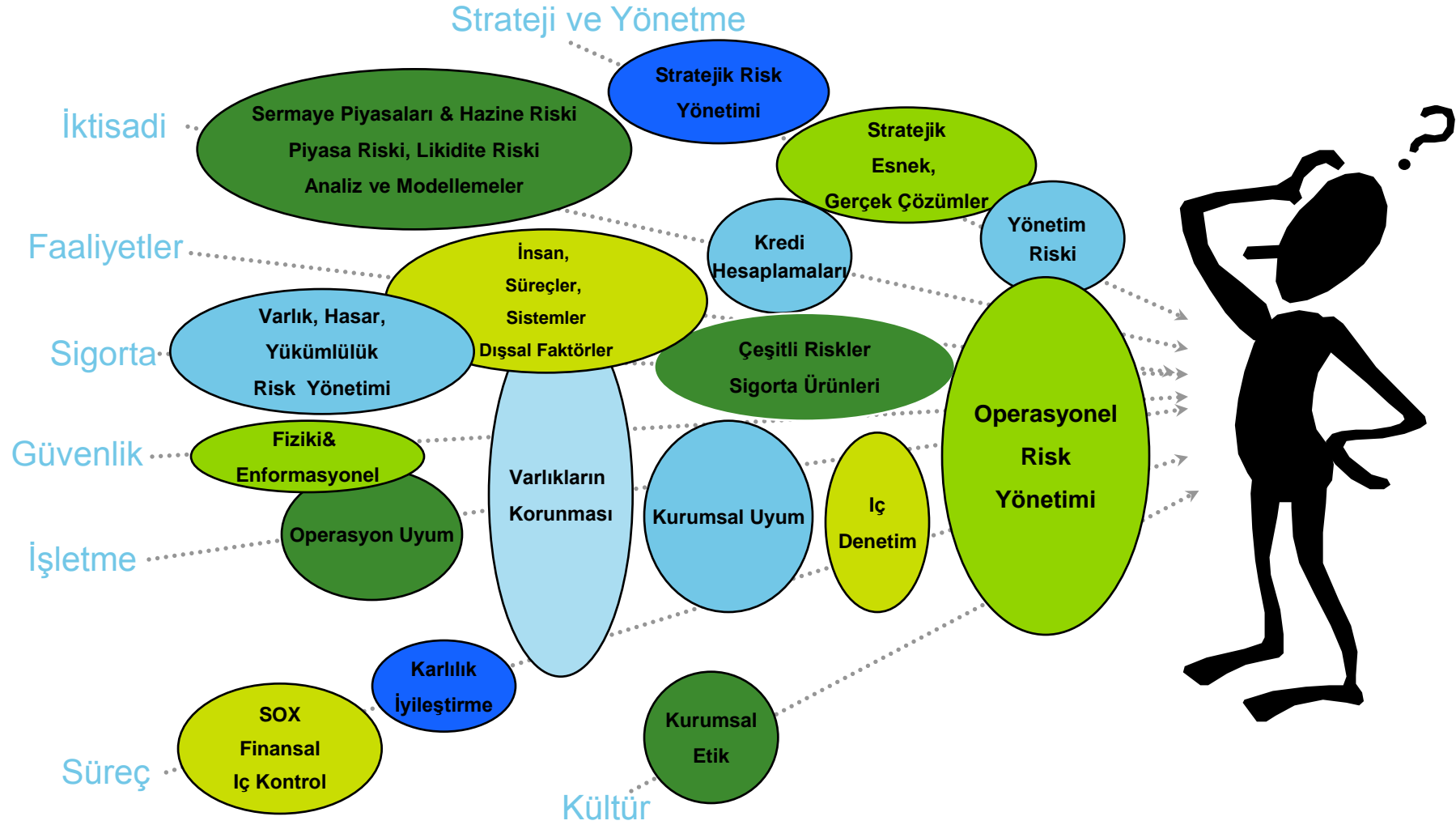
Pratik olmayan öneriler geliştiren,

İmaj maksatlı yapılan,

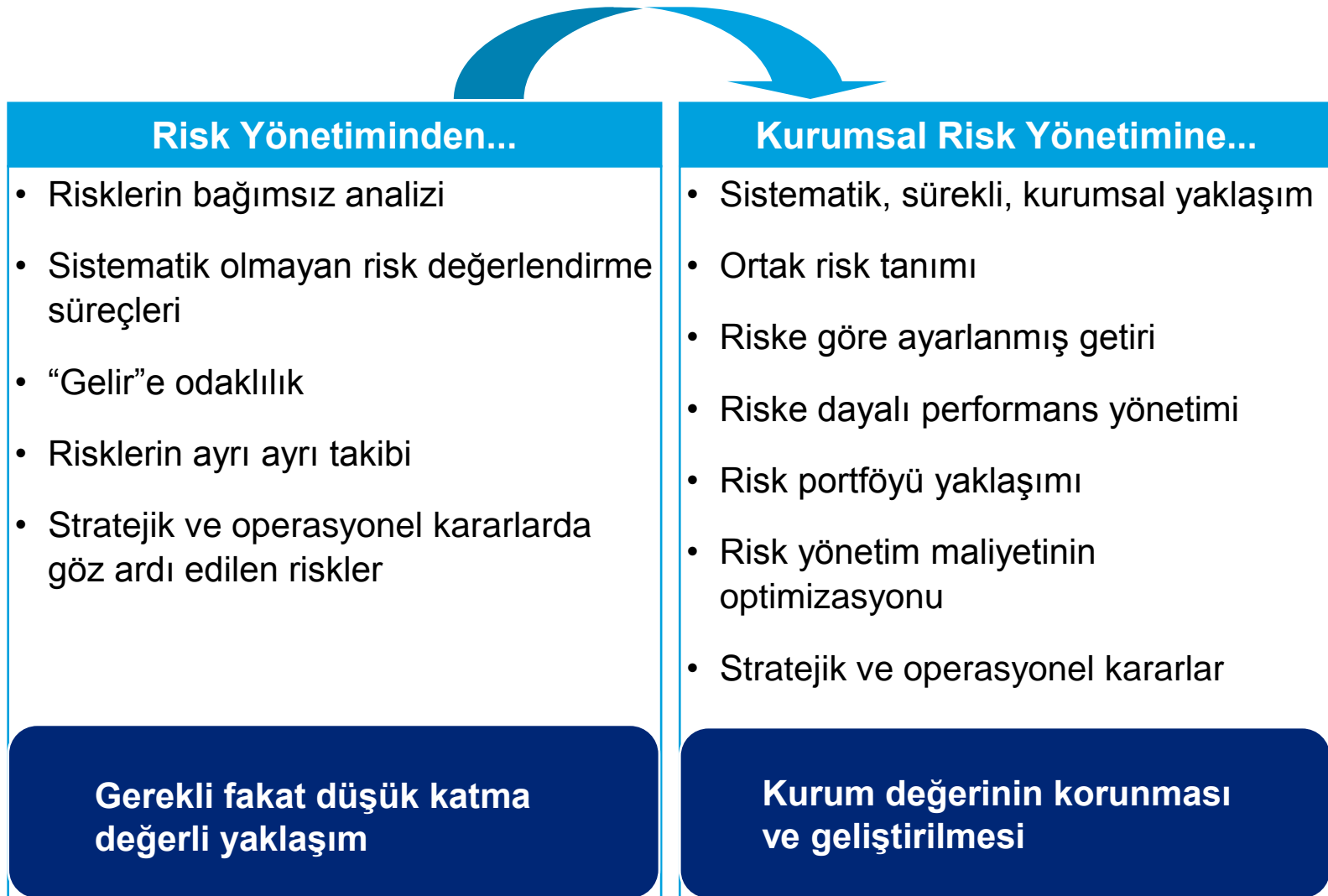
Kendi başına problemleri çözebilecek bir fonksiyon,

**DEĞİLDİR!!!**

# Mevcut risk yönetim uygulamaları



# Kurumsal risk yönetimine geçiş



# Kurumsal risk yönetimi nedir?

“Kurumsal Risk Yönetimi, kurumu etkileyebilecek **potansiyel olayları tanımlamak**, riskleri kurumun **risk alma iştahına uygun** olarak **yönetmek** ve **kurum hedeflerine ulaşması** ile ilgili olarak **makul bir derecede güvence** sağlamak amacı ile oluşturulmuş; kurumun yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer tüm çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan ve **kurumun tümünde uygulanan sistematik** bir süreçtir.”

# Kurumsal risk yönetimi

KRY kurumlarda süregelen ve **devam eden** bir süreçtir.

Sadece fonksiyon bazında değil, **kurumun tamamında** uygulanır.

Tüm aksiyonların hissedarlarının **risk alma isteği** ile uyumlu olmasını sağlar.

Sadece tehlikelerden korunma değil, **değer yaratma** odaklıdır.

**Strateji** belirlemede kullanılır.

Tüm risklerin uygun bir şekilde yönetildiğine **makul bir güvence** sağlar.

Sonuç değil, sonuca ulaşmak için kullanılan bir **araçtır**.

# Kurumsal risk yönetiminin önemi

**Doğru riskleri mi almaktayız?**

**Doğru miktarda mı risk almaktayız?**

**Riskleri yönetmek için doğru süreçlerimiz var mı?**

Hissedar değerlerinin korunması için:

Kurum hedeflerini etkileyebilecek belirsizliklerin ortaya çıkarılması

En uygun aksiyonlar ile bu belirsizliklerin proaktif olarak yönetilmesinin sağlanması

Alınan aksiyonların hissedar risk alma iştahı ile uyumunun gözetilmesi

# Riskler yönetilirken yapılan temel hatalar

- Hatalı varsayımlar üzerinden çalışmak
- İhtiyatlı olmamak
- Hızın gözardı edilmesi
- Kritik bağlantıların kurulamaması ve karmaşıklığın yönetilememesi
- Riskin gerçekleşme ihtimalinin değerlendirilememesi
- Doğrulanmamış kaynaklardan elde edilen verilere güvenmek
- Yetersiz marjlar belirlemek
- Sadece kısa döneme odaklanmak
- Doğru risklerden yeterli oranda yararlanmamak
- Kurumsal disiplinde eksiklik bulunması



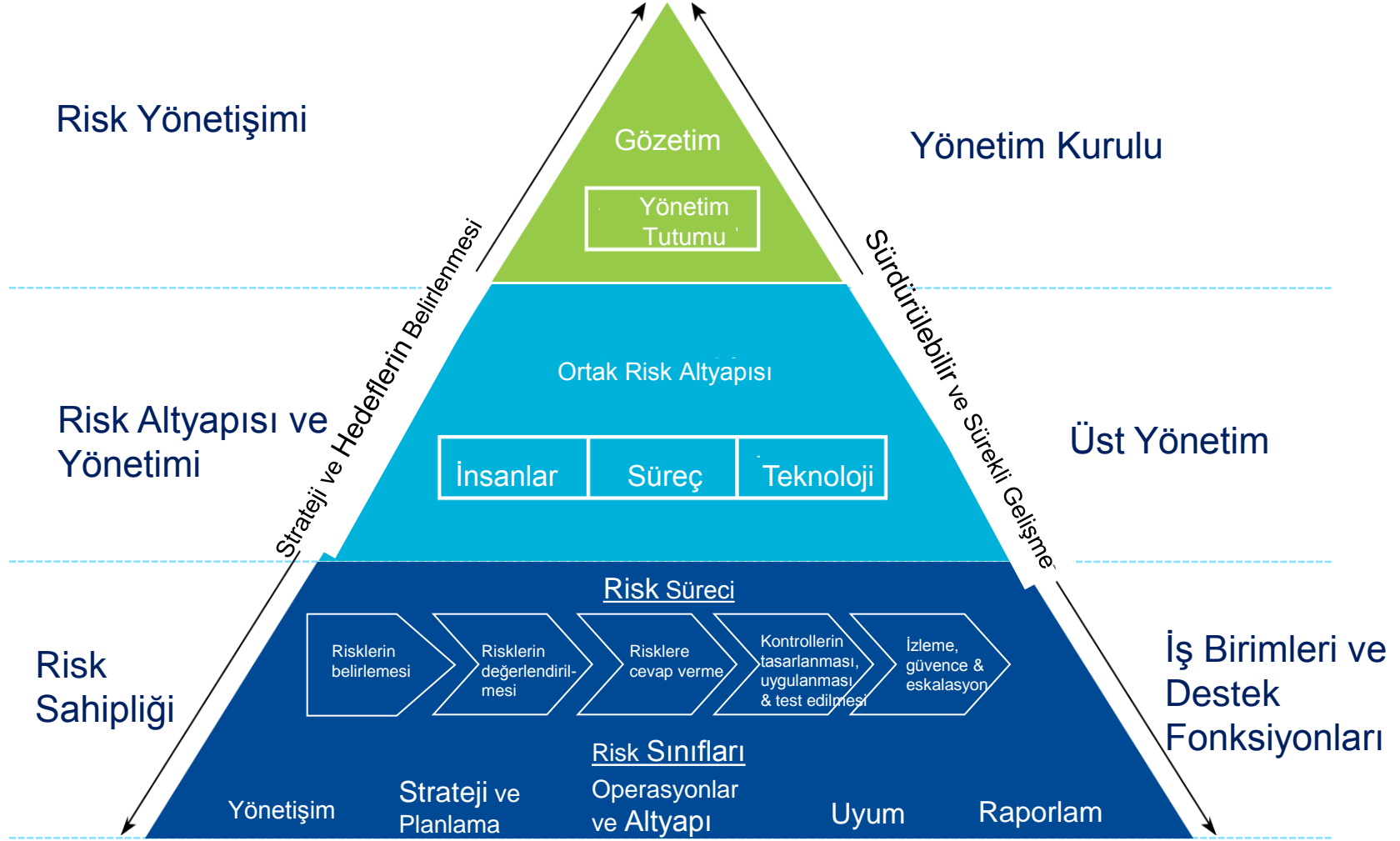
# Kurumsal risk yönetiminde başarı için kritik etkenler

- Üst yönetimden en alt kademelere kadar bütün **kurum çalışanlarının**, risk olgusu, risk yönetimi ve kurumsal riskler hakkında bilgi sahibi olması
- Organizasyon içinde risk yönetimi ile ilgili anahtar **rollerin, sorumlulukların ve yetkilerin** belirlenmesi
- Kurum bünyesinde uygun standartlar ile desteklenen **ortak bir risk çerçevesinin** bulunması
- Birimlerin yönetim tarafından belirlenen risk çerçevesi dahilinde **sorumlu oldukları risklerin** yönetilmesini sağlamaları
- İK, Finans, IT, Hukuk gibi **destek birimlerinin** kuruma yaygın sorumlulukları nedeniyle operasyonel birimlere risk yönetimi sırasında destek olması
- İç Denetim, Risk Yönetimi, Uyum gibi **gözetim birimlerinin objektif bir güvence sağlaması**, risk programının etkinliğini izlemesi ve sonuçlarını raporlaması
- **İletişim yapısının** uygun hale getirilmesi
- Gerekli bilgi ve fiziki donanımın sağlanması

# Kurumsal risk yönetiminde başarı için kritik etkenler

- Paydaşların desteği, organizasyonel kabul ve **üst yönetimin aktif desteği**
- Risklerin ve risklere karşı uygulanacak **kontrol faaliyetlerinin** doğru bir şekilde belirlenmesi
- Risklerdeki değişikliklerin izlenerek risk envanterinin sürekli olarak **güncellenmesi**
- Hem mevcut değerleri **koruyan** hem de yeni **değer yaratan** risklerin birlikte değerlendirilmesi
- Yönetim organlarının risk yönetimi uygulamalarında gerekli şeffaflığı sağlamaları
- Projeler için **etkin ve tam zamanlı proje sorumluları**, ortak plan ile yönetim ve sürekli etkin iletişim

# Risk yönetimi rol ve sorumlulukları





# AİLE ŞİRKETLERİNDE İYİ YÖNETİM ÇALIŞTAYI

30 Nisan 2015, İstanbul