



# Cerebra

## NEWSLETTER

Autumn 2018 No:11 Istanbul - Turkey



**MIND THE GAP**  
**DO YOUR INTERNAL CONTROLS**  
**FUNCTION AS INTENDED?**

**BOŞLUĞA DİKKAT EDİN**  
**İÇ KONTROLLERİNİZ**  
**TASARLANDIĞI GİBİ ÇALIŞIYOR MU?**

**DOES YOUR COMPANY HAVE A CONSCIENCE?**

**ŞİRKETİNİZİN VİCDANI VAR MI?**

**WATCH OUT FOR THE MONEY THAT**  
**YOU TOUCH. IT COULD BE TOO DIRTY!**

**DOKUNDUĞUNUZ PARAYA**  
**DİKKAT EDİN. ÇOK KİRLİ OLABİLİR!**

**UNCHANGING GEARS OF CORPORATE**  
**GOVERNANCE IN A CHANGING**  
**WORLD: ETHICS AND COMPLIANCE**

**DEĞİŞEN DÜNYADA KURUMSAL**  
**YÖNETİMİN DEĞİŞMEYEN**  
**DİŞLİLERİ: ETİK VE UYUM**



# CONTENTS

## İÇERİK

### Mind the Gap: Do Your Internal Controls Function as Intended?

Boşluğa Dikkat Edin: İç Kontrolleriniz Tasarlandığı Gibi Çalışıyor mu?

4

### Does Your Company Have a Conscience?

Şirketinizin Vicdanı Var mı?

8

### 2018 Transparency Summer School Took Place

2018 Şeffaflık Yaz Okulu Gerçekleşti

11

### 2018 Fraud Awareness Week is Approaching. Do You Want to Shine a Spotlight on Fraud That Costs You a Lot?

2018 Suistimal Farkındalık Haftası Yaklaşıyor. Size Çok Şeye Mal Olan Suistimallere Işık Tutmak İster misiniz?

12

### Identifying Your Third Parties and Gathering Relevant and Sufficient Information

Üçüncü Tarafların Tanımlanması ve Yeterli ve İlgili Bilgilerin Toplanması

15

### Unchanging Gears of Corporate Governance in a Changing World: Ethics and Compliance

Değişen Dünyada Kurumsal Yönetimin Değişmeyen Dışlıleri: Etik ve Uyum

18

### Watch Out for the Money That You Touch. It Could be Too Dirty!

Dokunduğunuz Paraya Dikkat Edin. Çok Kirli Olabilir!

22

### Fikret Sebilcioğlu Address the İstanbul Chamber of Certified Public Accountants

Fikret Sebilcioğlu İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası'nda Konuştu

24

### Fikret Sebilcioğlu Elected as a Board Member of Transparency International Turkey

Fikret Sebilcioğlu Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin Yönetim Kurulu Üyesi Seçildi

25

### Using an Outside Service Provider in Managing Accounting & Finance Function is Becoming Common

Muhasebe ve Mali İşler Fonksiyonunun Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı Yaygınlaşıyor

26

### In the Spotlight

The latest news about ethics and compliance

In the Spotlight

Etik ve uyum konularında güncel haberler

29

### Fikret Sebilcioğlu Made a Presentation on "Speak Up"

Fikret Sebilcioğlu "Uyumsuzlukların Bildirilmesi" Konusunda Sunum Yaptı

32

### Fikret Sebilcioğlu Made Presentations at German-Turkish Chamber of Commerce

Fikret Sebilcioğlu Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası'nda Konuşma Yaptı

33

### About Cerebra & Contacts

Cerebra Hakkında & İletişim

34



## MIND THE GAP: DO YOUR INTERNAL CONTROLS FUNCTION AS INTENDED?

Monitoring process is one of the most critical elements of your internal control system which helps to understand, assess and reduce gaps between design and operating effectiveness of your internal control. Would you dare not to mind these gaps?

A gap is a space between two objects. “Mind the Gap” became a slogan of the London underground system, warning travelers to be aware of the space between the platform and train in the London underground system. The phrase urges people to take care, warns them to avoid injury or damage from a hazard. In this article, I want to draw an analogy between the meaning of this phrase and the often-ignored gap between design and operating effectiveness of the internal control system in companies.

It is true that a well-designed and well-functioning internal control system can help an entity achieve its performance and profitability targets. Boards, as head of the governance, are ultimately responsible for that system. Although boards can delegate the task of establishing, operating and monitoring the system to the management, they cannot delegate their responsibility.

## BOŞLUĞA DİKKAT EDİN: İÇ KONTROLLERİNİZ TASARLANDIĞI GİBİ ÇALIŞIYOR MU?

Gözetim süreci, iç kontrol sisteminizin, tasarım ve operasyonel etkinlikleri arasındaki boşlukları anlamanızı, değerlendirmenizi ve azaltmanızı sağlayacak en önemli unsurlarından birisidir. Bu boşluklara aldırılmayı göze alabilir misiniz?

Boşluk, iki nesne arasındaki mesafedir. “Boşluğa Dikkat Edin”, Londra Metrosu’nun, yolcuları platformla tren arasında kalan boşluğa dikkat etmeleri için uyarı meşhur sloganıdır. İfade, insanları dikkatli olmaları, tehlikeli bir durumda yaralanmamaları ya da zarar görmemeleri için uyarır. Bu makalemde, şirketlerdeki iç kontrol sistemlerinin tasarımıyla operasyonel etkinlikleri arasında kalan boşlukla bu slogan arasında bir paralellik kurmak istiyorum.

İyi tasarlanmış ve iyi çalışan bir iç kontrol sisteminin bir işletmenin performans ve karlılık hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacağı açıktır. İç kontrol sisteminin şirketlerdeki nihai sorumluları, kurumsal yönetimin başındaki yönetim kurullarıdır. Yönetim kurulları sistemin kurulması, çalışması ve gözetimiyle ilgili yetkilerini yöneticilere aktarabilirler ama sorumluluk yine onlarda kalır.

## Why These Gaps Occur?

Establishing and operating the system of internal control is crucial for reaching the company's targets. These challenging tasks include designing and integrating controls into the company's business processes based on the risk assessment by considering human and technology factors. But after these tasks, much more challenging one comes up to make the final touch: monitoring internal control systems.

The first point to consider when designing a control is whether this control is designed in a way that would prevent or detect an error or fraud. The subsequent question is whether this control functions effectively in preventing and detecting any errors or frauds. This second question points out the importance of effective monitoring activities.

Controls tend to deteriorate over time due to various reasons. The gaps between design and operating effectiveness of your internal controls may occur and gradually become wider if monitoring activities are not conducted timely and properly. You cannot get away from this fact by continuously changing strategy, people, technology and organization.

The symptoms of a gap are mainly recurring errors in information used in decision making, inaccurate financial reporting, increased ethics and compliance issues and fraud incidents. Boards who do not mind these symptoms and the gap in a timely manner may run the risk of the gap becoming too wide.

The most common reasons for those gaps can be summarized as follows:

- Effectiveness of controls are limited by human judgment. If a decision is unethical, illegal or made hastily, without taking every aspect into considerations, there is a risk that the controls are not going to function as designed.
- Controls can break down as a result of misunderstandings or errors made due to fatigue, negligence or distraction.
- Controls are only as effective as the people who are responsible for its performance. Employees or managers who lack qualification and training necessary to fulfil their assigned functions could impair the quality of controls.
- Collusion and management override of controls can result in control failure.
- Limited resources (cost/benefit)
  - excessive control is costly
  - insufficient control creates risk for the company.

An example of a well-designed control is journal entry recording and approval. If we set up the rule that one person prepares a journal entry and then someone independent must review and approve it, that is a good

## Bu Boşluklar Neden Oluşuyor?

Bir iç kontrol sisteminin kurulması ve çalıştırılması, bir şirketin hedeflerine ulaşması için son derece önemlidir. Bu zorlu süreç, insan ve teknoloji unsurlarını göz önünde bulundurarak, kontrollerin tasarlanmasını ve şirketin risk değerlendirmesine dayalı iş süreçlerine entegre edilmesini içerir. Ancak bunlar tamamlandıktan sonra, nihai dokunuşu yapmak üzere daha da zor işe sıra gelir: "iç kontrol sisteminin gözetimi"

Bir kontrolün tasarlanmasında dikkat edilecek ilk nokta, bu kontrolün bir hata ya da suistimali önleyecek ya da caydıracak şekilde tasarlanıp tasarlanmadığıdır. Hemen ardından, bu kontrolün herhangi bir hata ya da suistimali engelleyebilecek ya da saptayabilecek kadar etkin çalışıp çalışmadığı sorusu gelir. İkinci soru, etkin gözetim faaliyetlerinin önemine dikkat çeker.

Kontroller, zaman içinde çeşitli sebeplerden kötüleşebilir. Tasarım ve operasyonel etkinlikleri arasında boşluklar meydana gelebilir ve gözetim faaliyetleri gerçekleştirilmezse bu boşluklar daha da genişleyebilir. Sürekli olarak strateji, personel, teknoloji ve organizasyon değişikliklerinden dolayı kontrollerin çalışmasında bu zaafaların oluşması kaçınılmazdır.

Karar vermede kullanılan bilgilerde sürekli hataların oluşması, hatalı finansal raporlama, artan etik ve uyum sorunları ile suistimal vakaları tasarlanan ile çalışan kontroller arasındaki boşlukların belirtileridir. Bu belirtileri ve boşluğu zamanında dikkate almayan yönetim kurulları boşluğun daha da genişlemesine neden olabilir.

Bu boşlukların en yaygın sebepleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kontrollerin etkinliği insan yargısıyla sınırlıdır. Verilen karar etik değilse, kanunlara aykırıysa, her açıdan değerlendirilmeden aceleye getirildiyse, kontrollerin tasarlandığı gibi çalışmaması riski vardır.
- Yorgunluk, üşengeçlik ya da dikkat dağınıklığı nedeniyle yapılan hatalar veya yanlış anlaşılmanın bir sonucu olarak kontroller işlemez hale gelebilir.
- Kontroller ancak sorumluluklarını bilen çalışanlar kadar etkin olabilir. Kendilerine atanmış görevleri yerine getirmeleri için gerekli eğitim ve nitelikten yoksun çalışanlar ya da yöneticiler kontrollerin kalitesini düşürebilir.
- Çıkar çatışmaları, danışıklı dövüş ve kontrollerin maksatlı bir şekilde aşılması kontrolleri etkisiz kılar.
- Sınırlı kaynaklar (maliyet/fayda)
  - Aşırı kontrolün maliyeti yüksektir.
  - Yetersiz kontrol firma için risk yaratır.

İyi tasarlanmış bir kontrol örneğine bir yevmiye fişinin kaydı ile onayı verilebilir. Bir çalışanın yevmiye fişini oluşturması ve kaydetmesi ile bağımsız birinin bu işlemi incelemesi ve onaylaması iyi tasarlanmış bir

design. Whether the control activity (review and approval mechanism) operates as effectively as designed is a different question that leads us to the monitoring procedures.

## How to Bridge the Gap

Monitoring procedures should be implemented to ensure that internal controls continue to operate effectively. Ineffective oversight of the company's internal control by boards and management, namely not minding the gap, could have a devastating impact on the company's performance and reputation.

It is an important function of the board to oversee the internal control systems covering financial reporting and the use of corporate assets and to guard against abusive related party transactions.

### OECD Principles of Corporate Governance

In business today, boards and managements tend to focus on addressing known and actual control problems only when they emerge, without radically changing the design of the internal control system. Unfortunately, this approach does not touch the cause of those problems. Therefore, I recommend that companies design and implement monitoring activities to exclude gaps at all or reduce them to the minimum.

Let us get into the monitoring framework deeper. In accordance with the COSO's Internal Control Integrated Framework, there are two fundamental principles of effective monitoring:

- Ongoing and/or separate evaluations enable management to determine whether the systems of internal control continue to function over time, and
- Internal control deficiencies are identified and communicated in a timely manner to those parties responsible for taking corrective action and to management and the board as appropriate.

Probably the most challenging task is to achieve effective monitoring as it requires deep understanding of all of the aspects of internal control system and the company business, independence and objectivity and adequate expertise. It is not possible to achieve it unless the following three elements are properly implemented:

- **Enabling an environment where effective monitoring procedures can be implemented**, including (a) a proper tone at the top; (b) an effective organizational structure that assigns monitoring roles to people with appropriate qualification, objectivity and authority; and (c) a proper internal control environment where ongoing monitoring and separate evaluations can be implemented;

kontrol olabilir. Kontrol faaliyetinin (inceleme ve onay mekanizması) tasarlandığı gibi etkin bir şekilde çalışıp çalışmayacağı, bizi gözetim süreçlerine götürecek olan başka bir sorudur.

## Boşluğun Kapatılması

İç kontrollerin etkin bir şekilde çalıştığından emin olmak amacıyla gözetim prosedürleri uygulanmalıdır. Yönetim kurulunun ya da yöneticilerin şirketin iç kontrollerini etkili bir şekilde denetleyememesi, yani boşluğa dikkat etmemesi, şirketin performansı ve itibarı üzerinde yıkıcı bir etkiye sebep olabilir.

Doğru finansal raporlamanın yapılması, şirket varlıklarının korunması ve hileli ilişkili taraf işlemlerinin önlenmesine ilişkin iç kontrol faaliyetlerinin izlenmesi yönetim kurulunun bir görevidir.

### OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Günümüzün iş dünyasında yönetim kurulları ve yöneticiler, iç kontrol sistemlerinin tasarımında radikal değişikliklere gitmek yerine, sadece bir kontrol zaafı ortaya çıktığında ilgilenme eğilimindedirler. Ne yazık ki bu yaklaşım sorunun kök sebebine dokunmamaktadır. Bu nedenle, boşlukları tamamen ortadan kaldırmak ya da asgari seviyeye indirmek için şirketlerin gözetim faaliyetlerini tasarlayıp uygulamalarını öneriyorum.

Gözetim faaliyetlerinin içeriğine daha yakından bakalım. COSO'nun İç Kontrol Bütünlük Sistemi'ne göre etkin bir gözetimin iki temel ilkesi bulunmaktadır:

- Sürekli ve/veya müstakil değerlendirmeler, yönetimin iç kontrol sistemlerinin zaman içinde etkin bir şekilde çalışmaya devam edip etmeyeceğini saptamasını sağlar.
- İç kontrol yetersizlikleri tespit edilerek, düzeltici faaliyetlerden sorumlu taraflara, yöneticilere ve yönetim kuruluna, uygun görülen bir şekilde, zamanda raporlanır.

Etkili bir gözetim faaliyeti belki de en zor iç kontrol faaliyetidir. Çünkü bu faaliyetler, iç kontrol sisteminin bütün yönlerinin ve şirketin operasyonlarının derinlemesine anlaşılmasını, bağımsız ve objektif olmayı ve yeterli bir uzmanlığı gerektirmektedir. Aşağıda sıralanan üç unsur doğru bir şekilde uygulanmadığı sürece bunun başarılması mümkün değildir:

- **Etkin gözetim prosedürlerinin uygulanabileceği bir ortamın yaratılması:** (a) Üst düzey yönetimin uygun bir duruş/üsluba sahip olması; (b) Gözetim rollerinin uygun nitelik, tarafsızlık ve yetkiye sahip kimselere verilmesini sağlayacak etkin bir organizasyon yapısı; (c) Sürekli ve müstakil gözetim faaliyetlerinin uygulanabileceği bir iç kontrol ortamının oluşturulması.

- **Designing and implementing monitoring procedures**, which focus on the controls that address key risks.
- **Assessing and reporting results**, which includes evaluating the significance of identified deficiencies and reporting the monitoring results to the appropriate personnel and the board for timely action and follow-up.

## Scope of Monitoring Procedures

Companies may conduct a wide variety of monitoring procedures, including but not limited to:

- Periodic evaluation and testing of controls via internal audit,
- Continuous monitoring programs built into information systems such as exception reports,
- Analysis of, and appropriate follow-up on, operating reports or metrics that might identify anomalies that indicate a control failure,
- Management reviews on controls, such as reconciliation reviews as a normal part of processing,
- Audit committee inquiries of internal and external auditors,
- Quality assurance reviews of the internal audit department,
- Self-assessments by boards and management regarding the tone they set in the organization and the effectiveness of their oversight functions.

## Benefits of Effective Monitoring

When monitoring activities are designed and implemented appropriately, companies can benefit because they are more likely to:

- Identify and solve internal control problems in a timely manner,
- Produce more accurate and reliable information to be used in decision-making process,
- Prepare accurate and timely financial statements,
- Detect and prevent errors or fraud so that accurate financial statements can be prepared.

## Last words

A comprehensive explanation how to design monitoring procedures and implement them is beyond the scope of this article. I just wanted to start a debate about the importance of building bridges and reducing the gap between design and operating effectiveness of your internal controls through implementing effective monitoring procedures. I hope that this article has offered you some promising pathways to progress.

Do not wait until the gaps scream for attention. The earlier you mind those gaps, the less painful the remedy and more productive the result.

By Fikret Sebilcioğlu

- **Gözetim prosedürlerinin tasarlanması ve uygulanması**: Temel risklere yönelik kontroller üzerine yoğunlaşmış gözetim faaliyetleri.
- **Sonuçların değerlendirilmesi ve raporlanması**: Tespit edilen eksikliklerin değerlendirilmesi ve zamanında önlem alınabilmesi ve takip edilebilmesi amacıyla uygun personel ve yönetim kuruluna raporlama yapılması.

## Gözetim Prosedürlerinin Kapsamı

Şirketler, aşağıdakilerle sınırlı olmamak kaydıyla çeşitli gözetim prosedürleri uygulayabilir:

- İç denetim yoluyla kontrollerin düzenli aralıklarla değerlendirilmesi ve test edilmesi,
- Bilgi sistemlerinde tanımlanmış (istisna raporları gibi) sürekli gözetim araçlarının kullanılması,
- Bir kontrole ilişkin problemi gösteren anormalliklerin tespitinde kullanılan raporlar veya metriklerin analizi ve bulguların takibi,
- Sürecin normal bir parçası olarak yönetim inceleme ve değerlendirmeleri (mutabakatların incelenmesi gibi),
- Denetim komitesinin iç ve dış denetçilerden bilgi alması,
- İç denetim faaliyetlerine ilişkin kalite güvence değerlendirmeleri,
- Yönetim kurulu ve yöneticilerin, organizasyon içinde belirledikleri duruş/üslup ile gözetim faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin öz değerlendirmeleri.

## Etkin Gözetimin Faydaları

Gözetim faaliyetleri uygun bir şekilde tasarlanıp uygulandığı takdirde şirketlere önemli faydalar sağlayabilir, çünkü:

- İç kontrol problemleri zamanında tespit edilerek çözülür,
- Karar verme sürecinde kullanılmak üzere daha doğru ve güvenilir bilgi elde edilir,
- Hatasız ve zamanında finansal tablolar hazırlanır,
- Hata ve suistimalin önlenmesi veya caydırılması ile doğru finansal tablolar hazırlanabilir.

## Sonsöz

Gözetim prosedürlerinin nasıl tasarlanacağı ve uygulanacağı her şeyiyle anlatılması bu yazının kapsamını aşan bir konudur. Ben burada sadece, etkin bir gözetim yoluyla, iç kontrollerinizin tasarım ve operasyonel etkinliği arasındaki boşluğu daraltmanın ve kapatmanın önemi üzerine bir tartışma başlatmak istedim. Dilerim bu yazı size çalışmalarınızda kullanabileceğiniz yeni fikirler sunmuştur.

Boşlukların genişlemesine izin vermeyin. Bu boşlukları ne kadar erken dikkate alırsanız, iyileştirmeniz o kadar az zahmetli ve sonuç o kadar etkin olacaktır.



## DOES YOUR COMPANY HAVE A CONSCIENCE?

**Companies employ people with different moral values and expect them to act according to the company's code of ethics. Since everybody has a conscience which is sustained by their moral values, can a company create a corporate conscience while it brings people with different moral values together?**

Companies are made of people. In general, we think that people are good on average, although nobody is morally perfect. In "Essentials of Business Ethics", Dennis Collins says: "Every human being has moral dilemmas in managing emotions like greed, anger, jealousy, lust, pride. Also, everyone has a unique moral point of view and a set of behavioral attitudes, created by his family, friends, religious and political leaders, or other moral models and cultures."

On its website, Turkish Language Association defines conscience as a force which stimulates people to evaluate their actions and enables them to judge their moral values directly and instinctively.

## ŞİRKETİNİZİN VİCDANI VAR MI?

**Şirketler farklı ahlaki değerleri olan kişileri istihdam ederler ve bu kişilerden şirketin ortak etik kurallarına göre davranmalarını beklerler. Bir insanın kendi ahlaki değerlerinden beslenen bir vicdanı olduğundan hareketle, farklı ahlaki değerleri olan çalışanların toplandığı bir şirkette ortak bir vicdan yaratılabilir mi?**

Şirketler insanlarla var olur. Genelde insanların ahlaken mükemmel olmasa da ortalamada "iyi bir ahlaka" sahip olduklarını düşünürüz. Dennis Collins "Essentials of Business Ethics" adlı eserinde şöyle diyor: "Her insan hırs, öfke, kıskançlık, şehvet, gurur gibi duygularını yönetirken ahlaki ikilemler yaşar. Bunun yanında her insanın ailesinden, arkadaşlarından veya örnek aldığı diğer ahlaki model ve kültürlerden etkilenecek oluşturduğu, kendine özgü bir ahlaki davranış seti vardır."

Türk Dil Kurumu web sitesinde vicdan, "kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kendi ahlak değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç" olarak tanımlanmış.



Let us clarify this definition a bit more. Conscience is an inner force which makes you do what you believe is right, even if you make an unpleasant, difficult or dangerous decision. In a sense, it functions as a part of our brain, saying whether the action we take is right or wrong. For example, if your conscience is not clear, you feel guilty thinking that your behavior is not fair. If you believe that what you are doing is right or not wrong, you will not feel guilty, and, your conscience will be clear.

Following this introduction, let us talk about the corporate environment. Companies employ people with different moral values and expect their employees to act according to the company's code of ethics. It is of crucial importance and a serious challenge to companies to convey the expected ethical norms to employees with different moral values and to reach a common attitude.

Through ethics and compliance programs, companies aim to integrate the expected ethical behavior into the company's DNA. It is necessary to develop effective tools to achieve that goal. I think of this whole process as a company's attempt to create its own conscience. Like humans, companies try to create an environment of conscience and common ethical behavior through this process which needs to be revised and developed continuously. The perfect situation is when employees can apply this corporate conscience in decision-making process automatically and make ethical decisions.

How can a company create a corporate conscience then? Is it possible to establish that conscience by identifying, writing and conveying the expected ethical norms?

It will be better to discuss the issue from a broader perspective of the creation of corporate conscience. That process of constructing and adjusting employees' culture to make them harmoniously work together in spite of their differences can be designed and implemented through many functions. Let me explain these functions briefly:

- **Ethical leadership:** (a) Top management's approach to the formation of a company's ethical culture as well as senior managers' action as role models. (b) Their engagement in conveying the expected ethical norms to the employees directly. (c) Investigation and judgment of unethical and unlawful behaviors on a fair basis. (d) Rewarding and supporting honesty. (e) Being inclusive and making all employees a part of this effort to create an ethical culture.
- **Human:** Hiring people with ethical standards, motivating and supporting the ethical work.
- **Communication:** Identifying company's expectations on ethical behaviours, conveying them to employees via ethics and compliance program.

Bu tanımı biraz açalım. Vicdan, rağbet görmeyen, zor veya tehlikeli bir karar verseniz dahi, sizi doğru olduğuna inandığınız şeyi yapmaya iten içsel bir güç. Bir anlamda yaptığımız şeyin doğru veya yanlış olduğunu söyleyerek, sanki beynimizin bir parçası gibi çalışıyor. Örneğin, vicdanınız rahat değilse, bir davranışınızın doğru olmadığını düşünerek kendinizi suçlu hissediyorsunuzdur. Eğer yaptığınız şeyin doğru olduğunu veya yanlış olmadığını düşünüyorsanız, suçluluk duygusu hissetmezsiniz; vicdanınız rahattır.

Bu girişten sonra konuyu şirket ortamına getirelim. Şirketler farklı ahlaki değerleri olan kişileri istihdam eder ve bu çalışanlardan şirketin ortak etik kurallarına göre davranmalarını beklerler. Şirketlerin çalışanlarından beklediği etik davranışları, farklı ahlaki değer yargılarına sahip çalışanlara anlatması ve etik davranışlarda ortak bir duruşun yakalanması kritik bir öneme sahiptir ve ciddi bir zorluktur.

Etik ve uyum programları ile şirketlerin hedefi, beklenen etik davranışların şirketin genetik kodu haline gelmesidir. Bu amaca ulaşmak için uygulanabilir etkin araçlar geliştirmek gerekiyor. Tüm bu süreç bana şirketin kendi vicdanını yaratma gayreti gibi geliyor. Bu, her zaman gelişmesi ve değişmesi gereken süreçle şirketler, insanlarda olduğu gibi bir vicdan ve ortak bir etik davranış ortamı yaratmaya çalışıyor. Olması beklenen en mükemmel durum, doğal olarak, çalışanların karar verme sürecinde hiç düşünmeden bu ortak vicdana göre hareket ederek etik kararlar alabilmesidir.

Peki şirket vicdanı nasıl yaratılabilir? Böyle bir ortak vicdanın oluşması beklenen etik davranışların belirlenmesi, yazılması ve çalışanlara bildirilmesi ile mümkün olabilir mi?

Ortak vicdanın yaratılması için konuya geniş bir perspektiften bakmak daha sağlıklı olacaktır. Süreç aslında bir kültür yaratma ve değişim projesidir ve birbirinden farklı olmakla birlikte bir ahenk içinde çalışması gereken birçok fonksiyonun tasarlanması ve uygulanması ile mümkündür. Bu fonksiyonları kısaca özetlemeye çalışacağım:

- **Etik liderlik:** (a) Tepe yönetiminin yaklaşımının şirketin etik kültürünün oluşmasındaki önemi ve davranışları ile rol model olması (b) Beklenen etik davranışların çalışanlara iletilmesinde doğrudan rol alması (c) Etik veya yasal olmayan davranışların adil bir şekilde incelenmesi ve karar verilmesi (d) Dürüstlüğün ödüllendirmesi ve desteklenmesi (e) Kucaklayıcı olması ve etik kültür yaratma sürecinde tüm çalışanları bu gayretin bir parçası haline getirmesi.
- **İnsan:** Etik personelin işe alınması ve etik davranan çalışanların motive edilmesi ve desteklenmesi.
- **İletişim:** Şirketin beklediği etik davranışların belirlenmesi ve yazılı bir etik ve uyum programının oluşturulması ve çalışanlara iletilmesi.

- **Ethical decision-making process:** Since an ethics and compliance program cannot possibly include all ethical dilemmas and responses to them, ensuring that the staff can go through a systematic process when making a business decision.
- **Training:** (a) Informing all employees including senior executives about the ethics and compliance program through online and face to face training. (b) Practicing ethical dilemmas with the employees using examples from real business life and stimulating an open discussion.
- **Reporting misconducts:** Reporting unethical and unlawful activities to proper managers without fear of retaliation.
- **Internal investigation:** (a) Assessing reported misconducts and making decisions whether an investigation should be conducted or not (b) Conducting the investigation impartially and fairly (c) Taking actions after the investigation even if it is difficult.

I believe that a corporate conscience can be created in every business environment if the abovementioned elements are appropriately structured and harmonized.

Honesty is the most crucial ethical link between employees in a company. Unethical behavior undermines that component of a company's culture and disturbs the employees' conscience. In an environment where employees' conscience is not clear, how can the company's be?

I wish that your conscience and your company's corporate conscience are always clear.

By Fikret Sebilcioğlu

- **Etik karar verme süreci:** Bir etik ve uyum programının tüm etik açmazları ve bu açmazlara verilecek cevapları içermesi mümkün olmadığı için, çalışanların bir iş kararı verirken sistematik bir karar verme süreci kullanması.
- **Eğitim:** (a) Üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere, tüm çalışanlara online ve yüz yüze eğitimler yoluyla etik ve uyum programının anlatılması (b) Gerçek iş hayatından örnekler yoluyla, çalışanlara etik açmazların aktarılması ve bunların diyalog ortamında tartışılması.
- **İhlal bildirimleri ve raporlama:** İhlal bildirimlerinin misilleme korkusu olmadan yapılabilmesi ve bu bildirimlerin uygun yöneticilere raporlanması.
- **İç soruşturma:** (a) İhlal bildirimlerinin değerlendirilmesi ve soruşturma yapılıp yapılmama kararının verilmesi (b) Soruşturmanın tarafsız ve adil bir şekilde yürütülmesi (c) Soruşturma sonucunda alınması gereken aksiyonların "zor dahi olsa" kararlı bir şekilde alınması.

Yukarıda bahsedilen unsurlar uygun bir şekilde yapılandırıldığı ve ahenkle işlediği sürece her iş ortamında bir şirket vicdanı yaratılabileceğine inanıyorum.

Dürüstlük, bir şirkette tüm çalışanlar arasındaki en önemli etik bağıdır. Bu bağı zedeleyen etik olmayan davranışlar ise şirket kültürünü zehirler, çalışanların vicdanını rahatsız eder. Çalışanların vicdanının rahat olmadığı bir çalışma ortamında, şirket vicdanı ne kadar rahat olabilir?

Sizin ve şirketinizin vicdanının hep rahat olması dileği ile.



## 2018 TRANSPARENCY SUMMER SCHOOL TOOK PLACE

2018 Transparency Summer School conducted by Transparency International Turkey took place at Sabancı University between August 1st – 8th 2018. The program aimed to increase students' awareness of transparency, integrity, accountability, good corporate governance and fighting against corruption.

At 2018 Transparency Summer School which was organised for the first time by Transparency International Turkey, Fikret Sebilcioğlu, Managing Partner of Cerebra and board member of Transparency International Turkey delivered a presentation. While answering students' questions, he discussed occupational fraud from the private sector perspective, and its detection and prevention methods, as well as actions to be taken for improving ethics and compliance culture.

45 students were chosen among 750 applicants, from 30 universities and different branches throughout Turkey. During the programme, academicians, private sector representatives and journalists gave lectures on transparency, good management and fighting against corruption and lively discussions were held.

## 2018 ŞEFFAFLIK YAZ OKULU GERÇEKLEŞTİ

Transparency International Türkiye tarafından düzenlenen Şeffaflık Yaz Okulu Sabancı Üniversitesi'nin evsahipliğinde 1-8 Ağustos 2018 tarihleri arasında gerçekleşti. Program öğrencilerin şeffaflık, dürüstlük, hesap verebilirlik, iyi kurumsal yönetim ve yolsuzlukla mücadele gibi konularda farkındalığını arttırmayı amaçladı.

Cerebra CPAs & Advisor firması yönetici ortağı ve Transparency International Türkiye yönetim kurulu üyesi Fikret Sebilcioğlu, Transparency International Türkiye tarafından ilk kez düzenlenen 2018 Şeffaflık Yaz Okulu'nda öğrencilere sunum yaptı. Fikret Sebilcioğlu özel sektör perspektifinden çalışan suistimalleri, tespit ve mücadele yöntemleri ile şirketlerde etik ve uyum kültürünün geliştirilmesi için alınabilecek önlemlerden bahsetti ve öğrencilerin sorularını cevapladı.

Programa Türkiye genelinde 30 üniversiteden ve farklı bölümlerden yaklaşık 750 öğrenci başvurdu ve 45 öğrenci programa seçildi. Programda akademisyenler, özel sektör temsilcileri ve gazeteciler şeffaflık, iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele odağında dersler verdi ve çok keyifli tartışmalar gerçekleşti.



NOVEMBER 11-17, 2018

**2018 FRAUD AWARENESS WEEK IS APPROACHING. DO YOU WANT TO SHINE A SPOTLIGHT ON FRAUD THAT COSTS YOU A LOT?**

**During the second week of November, International Fraud Awareness Week will shine a spotlight on fraud that costs individuals, taxpayers, businesses and communities billions annually. Cerebra CPAs & Advisors is once again the official supporting organization of the Fraud Week.**

Fraud Awareness Week, organised by Association of Certified Fraud Examiners between 11-17 November 2018, promotes transparency and integrity about fraud. It brings together everyone and start discussions amongst peers, co-workers, executives and stakeholders in the community to raise awareness and share good practice in tackling fraud and financial crime.

We are honoured that Cerebra CPAs & Advisors is the official supporting organization of the International Fraud Awareness Week for three years in a row. Cerebra commits to donate its time and resources to fight fraud by minimising the impact of fraud via promoting anti-fraud awareness and education. Cerebra will take the initiative to increase fraud awareness during the week by organizing activities and posting on social media using informative images with the tag #fraudweek to demonstrate its zero tolerance to fraud policy.

**2018 SUİSTİMAL FARKINDALIK HAFTASI YAKLAŞIYOR. SİZE ÇOK ŞEYE MAL OLAN SUİSTİMALLERE IŞIK TUTMAK İSTER MİSİNİZ?**

**Cerebra CPAs & Advisors'ın yine resmi destekçisi olduğu Uluslararası Suistimal Farkındalık Haftası, Kasım ayının ikinci haftasında gerçekleşiyor. Bu haftada, kişilere, vergi mükelleflerine, şirketlere ve topluma her yıl milyarlarca mal olan suistimallere ışık tutulacak.**

11-17 Kasım 2018 tarihleri arasında ACFE tarafından düzenlenen Suistimal Farkındalık Haftası, suistimal konusunda açık ve dürüst davranmayı teşvik ederek herkesi bir araya getiriyor ve suistimal ve finansal suçlarla mücadeledeki iyi örnekleri paylaşmak ve farkındalık yaratmak amacıyla paydaşlar arasında fikir alışverişini başlatıyor.

Cerebra CPAs & Advisors olarak, üç yıldır Suistimal Farkındalık Haftası'nın resmi destekçisi olmaktan onur duyuyoruz. Cerebra zamanını ve kaynaklarını kullanarak suistimal ile mücadele etmeye devam ediyor ve bunu farkındalığı ve eğitimi teşvik ederek suistimalin etkilerini asgari seviyeye düşürerek yapıyor. Cerebra, farkındalığı artırmak ve suistimale karşı sıfır tolerans politikasını göstermek amacıyla bu hafta boyunca etkinlikler organize edecek ve sosyal medyada #fraudweek etiketiyle bilgilendirici görseller yayınlacaktır.

The first step to getting involved is for you, or your organization, to sign up as a supporter at FraudWeek.com. Once signed up, you can use any free resources provided on the Fraud Awareness Week website to help spread fraud awareness. You can use interactive fraud knowledge quiz, animated videos that explain why fraudsters commit fraud and new infographics. Whether you use this week to spearhead new anti-fraud initiatives within your organization, or turn your message outward to the community as a whole, any work you do will help to reduce and mitigate fraud risk.

Sharing your support for Fraud Awareness Week with the public establishes your organization as a trustworthy body within your industry. In addition to signing up, there are many other ways you can show your dedication to fraud prevention and awareness.

Be a part of the fight against fraud and use Fraud Awareness Week as an opportunity to prevent fraud.

Hafta etkinliklerine katılmak için öncelikle, FraudWeek.com adresinden kendiniz ya da şirketiniz adına kaydolmanız gerekiyor. Kaydılandıktan sonra, suistimal farkındalığını yaymak amacıyla resmi web sitesinde yayınlanan ücretsiz kaynaklara ulaşabilirsiniz. Etkileşimli suistimal testini, suistimalcilerin neden suistimale yöneldiklerini anlatan canlandırılmalı videoları ve yeni infografikleri kullanabilirsiniz. Bu haftayı ister şirketinizde suistimale mücadele önlemleri başlatmak, ister topluma mesaj vermek için kullanın, yaptığınız her şey suistimal riskini azaltmaya yardımcı olacaktır.

Suistimal Farkındalık Haftası'nı desteklediğinizi duyurmak, şirketinizin sektör içinde güvenilir bir kuruluş olduğunu göstereceği gibi, kayıt yaptırmamanın haricinde suistimali önleme ve farkındalığı artırma konularında kararlılığınızı başka yollarla da gösterebilirsiniz.

Suistimale mücadelenin bir parçası olun ve bu haftayı suistimali önlemek için bir fırsat olarak değerlendirin.

# 5 FRAUD TIPS

## Every Business Leader Should Act On

1

### **Be Proactive.**

Adopt a code of ethics for management and employees. Evaluate your internal controls for effectiveness and identify areas of the business that are vulnerable to fraud.

2

### **Establish Hiring Procedures.**

When hiring staff, conduct thorough background investigations. Check educational, credit and employment history (as permitted by law), as well as references.

3

### **Train Employees in Fraud Prevention.**

Do workers know the warning signs of fraud? Ensure that staff members know basic fraud prevention techniques.

4

### **Implement a Fraud Hotline.**

Fraud is still most likely to be detected by a tip. Providing an anonymous reporting system for your employees, contractors and clients will help uncover more fraud.

5

### **Increase the Perception of Detection.**

Communicate regularly to staff about anti-fraud policies, ways to report suspicions of misconduct, and the potential consequences (including termination and prosecution) of fraudulent behavior.

**Source: FraudWeek.com**

**#fraudweek**

“

MANY OF LARGE SETTLED CASES UNDER THE FCPA OR SIMILAR REGULATIONS INVOLVED THIRD PARTIES THAT DO NOT OPERATE TO THE STANDARDS OF THE COMPANY AND CAN BE USED BY CORRUPT EMPLOYEES AS CHANNELS FOR BRIBERY.

”



## IDENTIFYING YOUR THIRD PARTIES AND GATHERING RELEVANT AND SUFFICIENT INFORMATION

**Do you know how many third parties you have? Do you think you have all necessary information to assess bribery risks that may come from your third parties?**

This article is the third one regarding the third party bribery risk. In the first two parts of the series I have discussed the importance of third party bribery risk and the elements of creating an enabling environment in which third party bribery risk is properly managed.

Under the Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), an organization or individual may be held liable for making a payment to a third party while knowing that all or a portion of the payment will go directly or indirectly to a foreign official.

In this article I am going to focus on how a systematic process for identifying, engaging and managing third parties can be established and sustained in a company. In accordance with the third party anti-bribery framework of Transparency International, a good practice in third party anti-bribery management contains seven components:

- Identification of your third parties
- Risk assessment
- Registration and pre-qualification
- Due diligence
- Contract
- Relationship management
- Monitoring procedures

Identification of all third parties and risk assessment phases are areas where the strategy of the third party risk management is designed. Since “one-size-fits-all” approach cannot be used, these phases should be carefully designed to establish a proper system. The remaining phases could be seen as more “operational” in the implementation of the strategy.

### Identification of Your Third Parties

The company should have a thorough understanding of its third parties’ population in order to manage the bribery risks. To identify and register all third parties and to obtain, analyse and store relevant information about them is the first step in to counter bribery in third parties. This effort may be very small or may be a comprehensive work depending on the size and the type of business it concerns.

## ÜÇÜNCÜ TARAFLARIN TANIMLANMASI VE YETERLİ VE İLGİLİ BİLGİLERİN TOPLANMASI

**Üçüncü taraf ilişkisinde olduğunuz kaç şirket olduğunu biliyor musunuz? Bu şirketlerden kaynaklanabilecek rüşvet risklerini değerlendirebilmek için yeterli bilgiye sahip misiniz?**

Bu yazım, üçüncü taraf rüşvet risklerine dair serinin üçüncüsü. İlk iki yazıda, üçüncü taraf rüşvet riskinin önemini ve üçüncü taraf rüşvet riskinin uygun bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayacak ortamın oluşturulmasındaki unsurları tartışmıştım.

FCPA kapsamında, bir şahıs ya da kuruluş, yaptığı ödemenin tamamının veya bir kısmının doğrudan ya da dolaylı olarak yabancı bir kamu görevlisine gideceğini bilerek üçüncü bir tarafa ödeme yapmaktan sorumlu tutulabilir.

Bu yazıda, bir şirkette üçüncü tarafların tanımlanması, şirket operasyonlarına dahil edilmesi ve yönetilmesine dair sistematik bir sürecin nasıl kurulabileceğine ve sürdürülebileceğine odaklanacağım. Transparency International’ın üçüncü taraf rüşvetle mücadele çerçevesi kapsamında, mücadele yönteminin iyi bir şekilde uygulanabilmesinin yedi bileşeni bulunmaktadır:

- Üçüncü tarafların tanımlanması
- Risk değerlendirmesi
- Kayıt ve ön yeterlilik
- Detaylı inceleme
- Sözleşme
- İlişki yönetimi
- Gözetim prosedürleri

Tüm üçüncü tarafların ve risk değerlendirme aşamalarının tanımlanması, üçüncü taraf risk yönetiminin stratejisinin tasarlandığı alanlardır. “Herkes uyan” bir yaklaşım kullanılmayacağından, uygun bir sistem kurmak için bu aşamalar dikkatli bir şekilde tasarlanmalıdır. Diğer aşamalar, stratejinin uygulanmasında daha “operasyonel” olarak görülebilir.

### Üçüncü Tarafların Tanımlanması

Şirket, rüşvet risklerini yönetebilmek için, üçüncü taraflara ilişkin evreni tam olarak bilmelidir. Tüm üçüncü tarafların saptanması, kaydedilmesi ve bunlarla ilgili bilgilerin elde edilmesi, analizi ve saklanması üçüncü taraf rüşvetle mücadelede ilk adımdır. Bu, çok küçük ya da işletmenin büyüklüğüne ve yürüttüğü işe bağlı olarak kapsamlı bir çalışma olabilir.

Definition of the third parties should be clear across the company to avoid any misunderstanding and to determine the third party universe completely. Each company should prepare a full inventory of third parties with whom it engaged. The third party population can include:

- Suppliers
- Service providers (supply chain management, logistics, warehousing etc.)
- Distributors/resellers
- Joint venture partners
- Advisors (lobbyists, tax, legal, operational, financial)
- Contractors/subcontractors
- Marketing and sales agents
- Customs agents

It is crucial to understand the operations of your third parties to describe and categorise them. The extent to which your third parties rely on their associates to conduct their business may result in categorising these associates as your third parties as well. In case your third parties are highly dependent on subcontractors, lower tiers in the supply chain or Politically Exposed Persons (PEPs), you may gather sufficient information regarding all parties in this chain to assess your risks.

To perform an effective risk assessment and proportionate due diligence for the third parties in the next steps, the company should understand what information will be required and then gather a sufficient

Herhangi bir yanlış anlamayı önlemek ve üçüncü taraf evrenini tam olarak belirlemek için üçüncü tarafların tanımı şirketin tamamı için açık olmalıdır. Her şirket, ilişkide bulunduğu üçüncü tarafların tam bir envanterini çıkarmak için kendi listesini hazırlamalıdır. Üçüncü taraflar arasında aşağıda belirtilenler sayılabilir:

- Tedarikçiler
- Servis sağlayıcılar (tedarik zincir yönetimi, lojistik, depo vb.)
- Distribütör / araçlar
- Ortak girişimler
- Danışmanlar (lobiciler, vergi, hukuk, operasyon, finans)
- Müteahhitler, yükleniciler, alt yükleniciler
- Pazarlama ve satış acenteleri
- Gümrük acenteleri

Üçüncü tarafları tanımlamak ve sınıflandırmak için faaliyetlerini anlamamız önemlidir. Üçüncü tarafların bağlı oldukları diğer iş ortaklarının olması, bu iş ortaklarının da üçüncü taraflarınız olarak sınıflandırmanıza sebep olabilir. Üçüncü taraflarınız faaliyetlerini yürütürken ağırlıklı olarak taşeronlara, tedarik zincirinin alt halkalarına veya Siyasi Nüfuz Sahibi Kişiler'e bağlı hareket ediyorsa, risklerinizi değerlendirmek için tüm taraflara ilişkin yeterli bilgi toplamanız kritiktir.

Şirket sonraki aşamalarda üçüncü taraflara dair iyi bir risk değerlendirmesi ve orantılı bir durum tespiti (due diligence) yapmak için, hangi bilgilerin gerekeceğini planlayarak bu doğrultuda yeterli bilgiyi toplamalıdır.





amount of that information. The completeness and accuracy of the information will impact the effectiveness and efficiency of risk assessment and due diligence.

Many of large settled cases under the FCPA or similar regulations involved third parties that do not operate to the standards of the company and can be used by corrupt employees as channels for bribery.

The information gathering procedure should be conducted for all existing third parties. For the new third parties the company should design and implement policies and procedures.

The type of information that the company should collect will depend on the initial high-level risk assessment. Categories of third parties posing higher risks include associates representing the company before government agencies or other third parties, performing services on behalf of the company and having contacts with government officials.

Last but not least, a review of the requirements of compliance with privacy and data laws should be considered while collecting data about individuals and corporations. Unauthorized or careless collecting and processing of data can cause great harm to persons and to companies.

In the next article I am going to discuss the most critical part of third party ethics and compliance issue that is the risk assessment.

By Fikret Sebilcioğlu

Bu aşamada toplanan bilgilerin tam ve hatasız olması, risk değerlendirmesi ve durum tespiti sürecinin etkinliğini ve verimliliğini etkileyecektir.

FCPA veya benzer mevzuatlar kapsamında sonuçlanmış davaların çoğu, şirketin standartlarına uymayan ve şirketteki suistimalci çalışanlar tarafından rüşvet kanalı olarak kullanılabilen üçüncü taraflarla ilgilidir.

Bilgi toplama prosedürü mevcut tüm üçüncü taraflar için yapılmalıdır. Yeni çalışılacak üçüncü taraflar için ise şirket, yeni tedarikçi seçimine ilişkin politika ve prosedürler çerçevesinde uygulamalıdır.

Şirketin toplaması gereken bilgiler, sürecin en başında yapılacak olan üst düzey risk değerlendirmesine göre yapılandırılmalıdır. Daha fazla risk taşıyan üçüncü taraflar, şirketi devlet kurumları veya diğer üçüncü tarafların karşısında temsil eden, şirket yönetimi adına hizmet veren ve kamu görevlileri ile temaslarda bulunanlardır.

Sonucu ve fakat aynı derecede önemli bir diğer nokta, bireyler ve kurumlar hakkında bilgi toplarken, mahremiyet ve veri yasalarının göz önünde bulundurulması gerektiğidir. Verilerin izinsiz veya dikkatsiz bir şekilde toplanması ve işlenmesi, kişilere ve şirketlere büyük zarar verebilir.

Bir sonraki yazıda üçüncü taraf etik ve uyum konusunun en önemli kısmını, yani risk değerlendirmesini ele alacağım.



WHAT DO YOU THINK IT WOULD BE LIKE TO IMPLEMENT THE PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE IN AN ENVIRONMENT WHERE THERE IS NO BUSINESS ETHICS?



## UNCHANGING GEARS OF CORPORATE GOVERNANCE IN A CHANGING WORLD: ETHICS AND COMPLIANCE

Business ethics, compliance and integrity, are perhaps the most critical and unchanging facts of the business world which form the core of ever-changing corporate governance practices. What makes us (or what should make) so “conservative” in these matters when we think that we need to keep up with this change?

Corporate governance (CG) is a form of governance that ensures that an organization’s relations with all its stakeholders are carried out according to the principles of fairness, transparency, accountability and responsibility. We are all aware that this form of management, which we keep on talking about, is necessary for the future of organizations. Well, have you ever thought about how this necessity emerged? While understanding how this necessity is formed and what it is helps us to better understand the principles and tools used in implementing this management philosophy, it also shows us that faking it (which is the most frequent disease in our region) is not beneficial for organizations in the long run.

## DEĞİŞEN DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİMİN DEĞİŞMEYEN DİŞLİLERİ: ETİK VE UYUM

Akıl almaz bir hızla sürekli değişen iş dünyasının belki de değişmeyen en kritik gerçekleri “iş etiği, uyum ve dürüstlük”, kurumsal yönetim uygulamalarının tam merkezinde yer alıyor. Değişime bu kadar ayak uydurmamız gerektiğini düşünürken bizi bu konularda “muhafazakâr” yapan (veya yapması gereken) şey nedir?

Kurumsal yönetim (KY), bir kurumun tüm paydaşları ile olan ilişkilerinin, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlayan bir yönetim biçimi. Çoğu zaman dilimizden hiç düşünmediğimiz bu yönetim şeklinin, kurumların geleceği için bir ihtiyaç olduğunun hepimiz farkındayız. Peki bu ihtiyacın nasıl ortaya çıktığını hiç düşündünüz mü? İhtiyacın nasıl oluştuğunu ve ne olduğunu anlamak, bu yönetim felsefesinin hayata geçirilmesinde kullanılan ilkeleri ve araçları daha iyi anlamamıza yardımcı olurken, aynı zamanda içinde bulunduğumuz coğrafyada en sık karşılan hastalık olan “mış” gibi yapmanın aslında uzun vadede kurumlara hiçbir fayda sağlamayacağını da gösterir.

Let's quickly remember how the need for corporate governance arose. Companies grew, from single-partner structures to multi-partner structures and their capital increased. As they grew, the number of employees, customers, suppliers, banks they worked with, and the lawmakers they accounted for increased too. As the number of the owners increased, in other words, as the ownership structure spread, problems began to emerge. Since it was not possible for the people who owned and managed the company to stay the same, a new position emerged – a person who did not actually own the company but acted like a boss: CEO. The situation that I have briefly described, has been evolving in different ways in different cultures and geographies over a long period of time and continues to evolve.

On one hand, company owners and other stakeholders and on the other hand, another party that was managing the company and having all the information about the company, emerged. Certain mechanisms were needed to prevent this asymmetric information from being used against the stakeholders. This asymmetry gradually triggered the emergence of the concepts of transparency, accountability, responsibility and fairness, all of which are the main pillars of corporate governance and started to create its own tools.

While this is an important aspect, it is necessary to mention another aspect, namely that some of the companies have the structure which is not dissipated but, for some reason, they have small partners beside the dominant partner. The first aspect concerns large and international companies where the capital is deepened, while the second aspect concerns family-owned business which we are familiar with in our region and where other family members usually have the right of minority and are ruled by a dominant partner.

If you think of a scale between these two extremes, we can say that, at one end there are companies with the separation of ownership and control with the subsequent lack of audit risk, while at the other end, there are companies with majority shareholders with the risk of violation of minority rights.

Are you aware of the potential problems with varying degree of severity which could be caused by ownership and management on this scale? The cure for these potential problems is the proportionate implementation of corporate governance principles. But what do you think is the root of these problems? Before giving the answer, let's take a brief look at what is said about "ethics and compliance" in the OECD principles of Corporate Governance.

### **Board of Directors applies of high ethical standards and manage all parties' interests**

The Board of Directors has an important role not only because of its decisions but also because of its general responsibility for company's ethical environment

Kısaca kurumsal yönetim ihtiyacının nasıl doğduğunu hatırlayalım. Şirketler büyüdü, tek ortaklı yapılardan çok ortaklı yapılara geçti ve sermaye büyüdü. Şirketler büyüdükçe çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, çalıştığı bankalar ve hesap verdiği kanun koyucuların sayısı önemli bir oranda artmaya başladı. Şirketin sahipleri arttıkça, diğer bir deyişle mülkiyet yapısı dağıldıkça, bir problem ortaya çıkmaya başladı. Zira şirketin sahipleri ile yönetenlerin (yani kontrol edenlerin) artık aynı kişiler olması imkansızlaşmaya ve gerçekte şirketin sahibi olmasa da geniş yetkilere sahip, bir anlamda patron gibi hareket eden bir güç ortaya çıkmaya başladı: CEO. Bu bir nefeste anlattığım durum tabii ki uzun bir zaman diliminde, farklı kültürlerde ve coğrafyalarda farklı şekillerde gelişti ve gelişmeye devam ediyor.

Bir tarafta şirketin sahipleri ile sayıları artan diğer menfaat sahipleri, bir tarafta ise şirketi yöneten ve şirketle ilgili her türlü bilgiye sahip olan başka bir taraf ortaya çıktı. Bu asimetric bilgi avantajının menfaat sahipleri aleyhine kullanılmaması amacıyla bazı mekanizmalara ihtiyaç duyulmaya başlandı. İşte bu değişim yavaş yavaş kurumsal yönetimin ana kolonları olan, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik kavramlarının tetikleyicisi oldu ve kendi araçlarını zaman içinde yaratmaya başladı.

Olayın bir boyutu böyleyken diğer bir boyutundan da bahsetmek gerekiyor. O da mülkiyet yapısının dağılmadığı ancak bazı nedenler ile hakim ortağın yanında küçük ortakların olduğu şirketler. Bahsettiğimiz ilk durum sermayenin derinleştiği büyük ve uluslararası şirketlerde kendini gösterirken, diğer durum ise yaşadığımız coğrafyada bizlerin hiç yabancı olmadığı, genelde aile üyelerinin azlık hakkına sahip olduğu ve hakim bir ortak tarafından yönetilen patron şirketlerinde kendini göstermektedir.

İşte bu iki uç durum arasında bir skala düşünürseniz, bir ucunda sahiplik ile kontrol ayrımını ve buna bağlı yetersiz denetim riskini, diğer ucunda ise çoğunluk hissesine sahip hakim ortağın yoğun kontrolü neticesinde azlık haklarının ihlali riskinin ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

Bahsi geçen skalanın tümünde şiddeti ve zorlukları değişse de sahiplik ve yönetimden kaynaklanacak sorunların muhtemel olduğunun farkında mısınız? Bu muhtemel sorunların ilacı kurumsal yönetim ilkelerinin "orantılı" bir şekilde uygulanmasıdır. Ancak sizce bu sorunun kökeninde ne var? Sorunun cevabının bu makalenin içinde saklı olduğunu söyleyerek, OECD'nin KY ilkelerinde "etik ve uyum"a ilişkin neler söylenmiş, kısaca göz atalım:

### **Yönetim kurulunun yüksek etik standartları uygulaması ve tüm tarafların menfaatlerini gözetmesi**

Yönetim kurulu, sadece kendi eylemleri ile değil aynı zamanda kilit yöneticilerin görevlendirilmesi ve gözetimiyle genel olarak şirket yönetiminde etik ortamın

which it realizes through the assignment and supervision of key executives. High ethical standards which make a company more respectful and reliable are beneficial for the company not only in the sense of daily activities but also in long-term commitments. It is useful to build corporate rules based on the code of ethics and to inform the staff about these rules to make the board's aims clearer and more understandable.

The code of ethics forms a framework for conducting business judgements on contradictory issues in companies. The code of ethics should establish, at a minimum, clear policies and procedures on how to behave when the personal interests and company interests conflict. While "compliance with law" is a requirement and a red line for every company all over the world, the aim of "the code of ethics" is to create an environment, beyond the compliance, where a culture of integrity in doing business is encouraged.

#### **Reporting mechanism and non-retaliation policies**

Unethical and illegal practices do not only infringe the stakeholders' rights, but also damage the company and its shareholders from the reputation point of view and may create unexpected financial liabilities. Therefore, a retaliation mechanism and a non-retaliation policy should be established.

An environment should be created to ensure that employees and all other stakeholders can report the unethical or illegal practices they encounter to the company's board of directors and/or the relevant public institution freely and easily.

#### **Ethical disclosures and transparency**

A strict disclosure policy which encourages real transparency is a critical element for companies which should be monitored by their shareholders and stakeholders. Inadequate, weak and non-transparent disclosure may lead to unethical behavior and, consequently, to loss of confidence in the market as well as high costs for both the company and the whole market.

#### **Disclosure of code of ethics**

In addition to their commercial goals, companies are encouraged to publicly disclose their policies and performances related to social issues and their business ethics, environment, human rights, other public policy commitments, in case those are important for the company. That information helps some investors and stakeholders to evaluate the relationship between companies and their business environment.

#### **Conflicts of interest**

In order to ensure proper implementation of the CG principles, all areas of conflict of interest should be managed and explained openly. The risk of conflict of interest can occur in many areas. For example, the transactions between the group companies in structures with majority shareholders are particularly susceptible to abuse. The important point here is not to

yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek etik standartları, sadece günlük faaliyetlerde değil aynı zamanda uzun vadeli taahhütlere ilişkin olarak da şirketin uzun dönemde menfaatine olup şirketi daha muteber ve güvenilir hale getirmektedir. Yönetim kurulunun amaçlarının daha açık ve işlevsel olması için, "etik davranış kurallarına" dayanan kuralların geliştirilmesi ve bu kuralların tüm şirkete bildirilmesi faydalıdır.

Etik davranış kuralları şirketlerde çelişkili konularda iş kararlarıyla ilgili muhakemenin yapılabilmesine ilişkin bir çerçeve oluşturur. Etik davranış kuralları asgari düzeyde şahsi menfaatlerle şirket menfaatlerinin kesiştiği noktalarda nasıl davranılacağına ilişkin açık sınırlandırmalar koymalıdır. "Kanunlara uyum" her şirket için bir zorunluluk ve kırmızı çizgi iken, "etik davranış kuralları" ile şirketlerde, bu çizginin ötesine geçen dürüst iş yapma kültürünün teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması amaçlanmaktadır.

#### **İhbar mekanizması ve misilleme yapmama politikaları**

Etik ve yasal olmayan uygulamalar sadece şirketin menfaat sahiplerinin haklarını ihlal etmez, aynı zamanda şirkete ve ortaklarına itibar yönünden zarar verir ve beklenmedik finansal yükümlülükler ortaya çıkarabilir. Bu nedenle ihbar mekanizması ve misilleme yapmama politikaları oluşturulmalıdır.

Şirket çalışanları ve diğer tüm menfaat sahiplerinin karşılaştıkları etik veya yasal olmayan uygulamaları özgür ve kolay bir şekilde şirket yönetim kuruluna ve/veya ilgili kamu kuruluşuna bildirmelerini sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır.

#### **Etik açıklama (disclosure) uygulamaları ve şeffaflık**

Gerçek şeffaflığı teşvik eden güçlü bir açıklama politikası, şirketlerin ortakları ve menfaat sahipleri tarafından izlenebilmesinin kritik bir unsurdur. Maksatlı bir şekilde yetersiz, zayıf ve şeffaf olmayan açıklamalar, etik olmayan davranışlara ve bunun sonucunda piyasada güven kaybına ve hem şirket hem de tüm piyasada büyük maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

#### **İş etiğine ilişkin uygulamaların açıklanması**

Şirketler ticari amaçlarına ek olarak, iş etiği, çevresel ve şirket için önemli olması halinde sosyal meseleler, insan hakları ve diğer kamu politikası taahhütleriyle ilgili politika ve performanslarını kamuya açıklamaya teşvik edilmektedir. Bu gibi bilgiler bazı yatırımcılar ve menfaat sahipleri için şirketler ve içinde buldukları iş çevresi arasındaki ilişkiyi değerlendirmeleri açısından önemlidir.

#### **Çıkar çatışmaları**

KY ilkelerinin sağlıklı uygulanabilmesi için çıkar çatışması alanlarının adil bir şekilde yönetilmesi ve açıklanması gerekmektedir. Çıkar çatışması riski birçok alanda kendini gösterebilir. Örneğin; grup şirketleri arasında yapılan işlemler çıkar çatışmalarından dolayı, özellikle de hakim ortaklı yapılarda suistimal edilmeye açık alanlardır. Burada önemli olan bu işlemlerin yasaklan-



ban such transactions, but rather to manage them properly, to supervise such transactions and to disclose them in a transparent manner.

Above, I have tried to touch upon the important issues that are stated in the OECD CG principles which concern ethics and compliance issues.

Now, let's revert to the aforementioned scale indicating the problems and potential difficulties. Corporate governance requirements and practices are typically influenced by an array of legal domains, such as company law, securities regulation, accounting and auditing standards, insolvency law, contract law, labour law and tax law. Corporate governance practices of individual companies are also often influenced by human rights and environmental laws. While these laws are constantly changing due to various reasons in different markets, and while all stakeholders try to understand and adapt these laws, why do the CG principles refer to ethical conducts and underline that these conducts are initiatives that are beyond the laws?

The key to a "good" business environment where all stakeholders want to live is the trust. Commercial success can only provide short-term happiness while trust is long-lasting. Trust stems from honest work environments where business ethics are considered important. Honesty is like a glue that hold a company together with all stakeholders, and if it is damaged, the relations will be torn apart and won't mend easily again.

In this region, where everything changes at an unbelievable pace and where we could not give a good account of business ethics and honesty, the concepts and practices of corporate governance as well as ethics and compliance have become more important than ever.

What do you think it would be like to implement the principles of corporate governance in an environment where there is no business ethics?

By Fikret Sebilcioğlu

ması değil, doğası gereği çıkar çatılması riski taşıyan bu işlemlerin uygun bir şekilde yönetilmesi, gözetimi ve şeffaf bir şekilde açıklanmasıdır.

Yukarıda OECD Kurumsal Yönetim ilkelerinde etik ve uyum konusunda belirtilen önemli hususlara değinmeye çalıştım.

Şimdi yukarıda bahsettiğim problemler ve zorluklar potansiyeli taşıyan skalaya dönelim. Kurumsal yönetim ilkeleri ve uygulamaları genel olarak şirketler hukuku, menkul kıymetler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, sözleşme hukuku, iş hukuku ve vergi hukuku gibi çeşitli hukuki alanlardan etkilenmektedirler. Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ayrıca insan hakları ve çevre hukukundan da etkilenmektedir. Bu kanunlar farklı piyasalarda farklı etkiler altında sürekli değişim gösterirken ve tüm menfaat sahipleri bu kanunları anlayıp uyum sağlamaya çalışırken, KY ilkelerinin etik davranış kurallarına referans vermesi ve bu kuralların kanunlara uyumun ötesinde inisiyatifler olduğunu söylemesinin anlamı nedir?

Tüm menfaat sahipleri ile birlikte içinde yaşamak istediğimiz "iyi" bir iş ortamının tek anahtarı "güven"dir. Ticari başarılar güvenin yanında ancak kısa süreli mutluluklar olabilir. Güven, iş etiğinin önemsendiği "dürüst" iş yapılan ortamlarda oluşur ve kök salar. Dürüstlük bir şirket ile tüm menfaat sahiplerini birbirine bağlayan bir tutkal gibidir, eğer zedelenirse ilişkiler paramparça olur. Bir daha da kolay kolay yapılmaz.

Her şeyin akıl almaz bir hızla değiştiği, iş etiği ve dürüstlük adına iyi bir sınav vermediğimiz bu coğrafyada kurumsal yönetim ile etik ve uyum kavramları ve şirketlerdeki uygulamaları hiç olmadığı kadar önem taşımaya başlamıştır.

İş etiğinin olmadığı bir ortamda kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak sizce neye benzer?



## WATCH OUT FOR THE MONEY THAT YOU TOUCH. IT COULD BE TOO DIRTY!

Think of a country to where money comes from all around the world. The sender of the money is not the same with the receiver. It is not clear how it is earned and who sent it either. This money is exempt from taxation and tax inspection and there is a guarantee for that.

A detailed new amnesty law titled “The Law on Restructuring of Tax and Some Other Receivables and Amendments to Various Laws” was published in the Official Gazette on May 18, 2018.

The Law states that real persons and legal entity taxpayers in Turkey who declare their money, gold, foreign currency, securities and other capital market instruments by 30 November 2018 can dispose of such assets freely. No further tax investigation or tax assessment of those assets will be made on.

While this law is effective, an additional communique dated July 4, 2018 was published. In accordance with this communique, real persons or legal entity taxpayers who declare their money could be different from real persons or legal entity taxpayers who actually repatriate the assets. It is not very difficult to guess why there is need to hide real persons or legal entity tax payers who send the money, although the law was rather flexible in terms of declaring and sending the money.

## DOKUNDUĞUNUZ PARAYA DİKKAT EDİN. ÇOK KİRLİ OLABİLİR!

Bir ülke düşünün. Dünyanın herhangi bir yerinden para geliyor. Parayı gönderen kişi veya şirketle, parayı alanlar aynı değil. Parayı gönderen de, paranın nasıl kazanıldığı da belli değil. Hatta, gelen para vergiden ve vergi incelemesinden muaf ve bunun için garanti veriliyor.

“Vergi ve Diğer Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına” ilişkin 7143 sayılı kanun 18 Mayıs 2018 tarihli Resmi Gazete’de yayınlandı.

Bu kanuna göre yurt dışında bulunan para, altın, döviz, menkul kıymet ve diğer sermaye piyasası araçlarını, 30 Kasım 2018 tarihine kadar banka veya aracı kurumlara bildiren gerçek ve tüzel kişiler, bu varlıkları serbestçe tasarruf edebilecek. Bildirilen varlıklar nedeniyle vergi incelemesi ve vergi tarhiyatı yapılmayacak.

Bu kanun henüz yürürlükteyken, 4 Temmuz 2018 tarihinde çıkarılan bir tebliğ ile kanuna ek yapıldı. Bu eke göre, Türkiye’de açılacak hesaba varlık bildirimi yapacak hesap sahibi (kişi veya tüzel kişi) ile yurtdışından varlığı transfer edecek hesap sahibi farklı olabilecek. Zaten paranın oldukça esnek bir yapıda gelebildiği bir düzenlemenin yeterli görülmemiş, paranın kimden veya hangi şirketten geldiğini de saklama ihtiyacının nereden kaynaklandığını tahmin etmek çok zor değil.

The law itself and the aforementioned communique that allows third parties to make money transfer to Turkey increase the risk of illicit money in the Turkish economy.

The money will almost likely be transferred from locations known as tax havens. It is well known that the partnership structures of tax haven companies are confidential, complicated and include a lot of shell companies and employees. Panama and Paradise Papers clearly brought that out. Money acquired through illicit ways and kept in tax havens to avoid taxation is the main reason for this secrecy and complication.

The most common ways to make illicit money are:

- Bribes, in particular, received by public officials,
- Illicit arms dealing,
- Drug trafficking,
- Deals that bypass international sanctions.

With the above-mentioned regulations, the money gained through illicit ways will both be able to return Turkey and be cleared of the “dirty money” status without paying taxes.

We are confronted with a law not securing justice, and where honest individuals and companies get punished while criminals are encouraged and rewarded.

If you are a foreign company established in Turkey and have strict procedures regarding prevention of money laundering, I think you should ask yourself: with this law, is the money coming and laundering at Turkey is a proper and clear money according to your company procedures or is it still “suspicious”, if not “dirty” money? If you are ready to accept that the money is laundered, then there are no issues. If the money is still suspicious, you need to take precautions to eliminate potential risks that might occur after that point.

The issues I mentioned above show once again how important third-party risks are in Turkey and how careful you should be when selecting your third parties to do business with.

I think no one would want to touch the money of an arms dealing Russian or drug trafficking Afghanese individual or organization.

By Seda Bayraktar

Kanunun kendisi ve sonradan yapılan ilave ile üçüncü şahısların da Türkiye’ye para transferi yapabilmesinin önünün açılması, kara para riskini oldukça arttırmış durumda.

Transfer edilecek paralar kuvvetle muhtemel vergi cennetleri olarak adlandırılan yerlerden gelecektir. Bilindiği üzere vergi cennetlerinde ortaklık yapıları gizli, karmaşık ve çok fazla paravan kişi ve şirket kullanılmaktadır. Panama ve Paradise Kağıtları bu durumu ortaya koymuştur. Bu gizlilik ve karmaşıklığın en önemli nedeni ise genelde paraların suç işleyerek kazanılması ve vergiden kaçırıldığı için vergi cennetlerinde tutulmasıdır.

Suç parası yaratmanın en sık karşılaşılan yöntemleri:

- Özellikle kamu çalışanlarının aldığı rüşvetler,
- Yasadışı silah ticareti,
- Uyuşturucu ticareti,
- Uluslararası yaptırımları ihlal eden ticaret.

Yukarıda bahsi geçen düzenlemelerle hem yasal olmayan yollarla elde edilen paralar Türkiye’ye gelebilecek hem de vergi ödenmeden “kirli para” statüsünden kurtularak aklanacak.

Kanunların adaleti sağlamadığı, dürüst kişi ve şirketlerin cezalandırıldığı, suçluların ise cesaretlendirilerek ödüllendirildiği bir uygulamayla karşı karşıyayız.

Eğer Türkiye’de yerleşik yabancı bir şirket iseniz ve kara para aklamayı önleme konusunda sert şirket politika ve prosedürleriniz varsa sanırım kendinize şu soruyu sormanız gerekecek: Bu kanunla Türkiye’ye gelen ve aklanan bir para, şirket uygulamalarınız açısından kullanılabilir temiz bir para mıdır yoksa halen “kirli”, en azından “şüpheli” bir para mıdır? Eğer temiz para olarak kabul ederseniz soru kalmamış demektir. Eğer halen şüpheli para ise bu noktadan sonra muhtemel riskleri ortadan kaldırmak için önlem almanız gerekecektir.

Yukarıda bahsettiğim konular bir kez daha Türkiye’de üçüncü taraf risklerinin ne denli önemli olduğunu ve iş yapacağınız tarafları seçerken ve sonrasında işinizi yaparken ne kadar dikkatli olmanız gerektiğini gösteriyor.

Sanırım kimse silah ticareti yapan bir Rus veya uyuşturucu ticareti yapan bir Afgan kişi veya kuruluşun parasına dokunmak istemez.

## FİKRET SEBİLCİOĞLU ADDRESS THE İSTANBUL CHAMBER OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS

Fikret Sebilcioğlu gave a speech on behalf of the Ethics and Reputation Society at the event titled “Ethical Steps in Carrying the Profession of Accounting to the Summit” organized by Istanbul Chamber of Certified Public Accountants on 29 May 2018.

In his speech, Fikret Sebilcioğlu mentioned the 2018 Global Study on Occupational Fraud published by ACFE and the corruption perception index published by Transparency International and discussed the risk of corruption, bribery and fraud in companies. Fikret Sebilcioğlu pointed out the importance of the accounting profession against these risks and stated that the fact that accountants are independent, transparent, fair and accountable in their duty play a key role in preventing such risks.

## FİKRET SEBİLCİOĞLU İSTANBUL SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER ODASI'NDA KONUŞTU

Fikret Sebilcioğlu İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası tarafından 29 Mayıs 2018 tarihinde düzenlenen “Muhasebe Mesleğini Zirveye Taşıyan Etik Adımlar” konulu etkinlikte Etik ve İtibar Derneği’ni temsilen bir konuşma yaptı.

Fikret Sebilcioğlu konuşmasında ACFE tarafından yayınlanan 2018 Küresel Suistimal Çalışması ile Transparency International tarafından yayınlanan yolsuzluk algı endeksinden alıntılar yaparak şirketlerde karşılaşılan yolsuzluk, rüşvet ve suistimal risklerinden bahsetti. Bu risklerle mücadelede muhasebe mesleğinin önemine işaret eden Sebilcioğlu, muhasebecilerin mesleklerini yürütürken bağımsız, şeffaf, adil ve hesap verebilir olmalarının bu risklerle mücadelede kilit rol oynadığını belirtti.





## FİKRET SEBİLCİOĞLU ELECTED AS A BOARD MEMBER OF TRANSPARENCY INTERNATIONAL TURKEY

The IX. General Assembly of Transparency International Turkey (Uluslararası Şeffaflık Derneği) was held on 28 May 2018. Ms. E. Oya Özarlan was re-elected to the position of chairperson. Fikret Sebilcioğlu, Cerebra CPAs & Advisors Managing Partner, was elected as the board member and the vice chairman.

### About Transparency International Turkey (TI-Turkey)

TI-Turkey was founded in 2008 by voluntary efforts. The association aims to establish the principles of transparency, integrity and accountability in all segments of society for the democratic, social and economic development of the country. TI-Turkey perceives corruption as a major source of social, economic and political crises and an obstacle to economic development, rule of law, competitiveness and proper usage of natural resources.

### About Transparency International (TI)

TI leads the fight against corruption all over the world. TI, a global civil society organisation with more than 100 locally established national branches, brings people together in a powerful worldwide coalition to end the devastating impact of corruption on people around the world. TI's mission is to create a world without corruption. They challenge the inevitability of corruption and offer hope to its victims. Since its founding in 1993, TI has played a lead role in improving the lives of millions around the world by building momentum for the anti-corruption movement. The organization raises awareness, diminishes apathy and tolerance of corruption, and devises and implements practical solutions to address it.



## FİKRET SEBİLCİOĞLU ULUSLARARASI ŞEFFAFLIK DERNEĞİ'NİN YÖNETİM KURULU ÜYESİ SEÇİLDİ

Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin IX. Olağan Genel Kurul Toplantısı 28 Mayıs 2018 tarihinde düzenlendi. E. Oya Özarlan'ın yeniden Yönetim Kurulu Başkanı seçildiği kurulda, Cerebra CPAs & Advisors Yönetici Ortağı Fikret Sebilcioğlu yönetim kurulu üyesi ve yönetim kurulu başkan yardımcısı seçildi.

### Uluslararası Şeffaflık Derneği Türkiye (TI-Türkiye)

TI Türkiye 2008 yılında gönüllülerin çabalarıyla kuruldu. Dernek, ülkemizin demokratik, sosyal ve ekonomik gelişimi için toplumun bütün kesimlerinde şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesini hedeflemektedir. TI Türkiye'ye göre sosyal, ekonomik ve politik krizlerin en önemli kaynağı olan yolsuzluk, ekonomik gelişmenin, hukukun üstünlüğünün, rekabet gücünün ve doğal kaynakların düzgün kullanımının önünde bir engeldir.

### Uluslararası Şeffaflık Derneği (TI)

Yüzden fazla bölgede şubesi bulunan TI, yolsuzlukla mücadele konusunda öncülük eden bir sivil toplum örgütüdür. Yolsuzluğun toplum üzerindeki yıkıcı etkisini ortadan kaldırmak amacıyla insanları bir araya getirir, güçlü bir işbirliği kurmalarını sağlar. Yolsuzluktan arınmış bir dünya için değişiklik yaratmak misyonunun izinde, yolsuzluğun kaçınılmaz olduğu fikrine karşı çıkar, yolsuzluk mağdurlarına umut verir. TI, kurulduğu 1993 yılından bu yana, yolsuzlukla mücadeleye ivme kazandırarak milyonlarca insanın yaşamlarının daha iyiye gitmesinde önemli bir rol oynamıştır. TI, yolsuzluk konusundaki farkındalığı artırırken duyarsızlık ve toleransı azaltmakta, bunun için uygulanabilir eylemler geliştirmektedir.





## USING AN OUTSIDE SERVICE PROVIDER IN MANAGING ACCOUNTING & FINANCE FUNCTION IS BECOMING COMMON

Outsourcing (contracting an organization's services to an external provider) has many benefits for any organization. Non-operating activities such as bookkeeping, financial reporting and payroll performed by a qualified outsourcing firm can help the company's management to focus on their core competencies. Some may think that using outsourced services is a bad idea because of weaker control and higher costs, but it is a myth that has been proven wrong countlessly. In fact, outsourcing your services rather than assigning them to your own department has great benefits.

Let us summarise those benefits:

### Greater "control" over the business and the accounting and finance function

Your management is freed up to focus more time, energy, and resources on building the core businesses as the service provider assumes full responsibility for managing the day-to-day back-office operations. Many executives are under the impression that outsourcing reduces "control" over the relevant function. In fact, outsourcing greatly increases "control". Because the management has better control when it can spend time in "analysing" business information instead of simply managing the daily aspects of the function.

## MUHASEBE VE MALİ İŞLER FONKSİYONUNUN YÖNETİMİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI YAYGINLAŞIYOR

Faaliyetlerin bir kısmının dış kaynak sağlayıcılar tarafından yürütülmesi (outsourcing), kurumlara birçok fayda sağlayabilir. Özellikle muhasebe, finansal raporlama ve bordro gibi esas faaliyet dışı ve önemli fonksiyonların outsourcing edilmesi, şirket yönetiminin ana faaliyetlere odaklanmasını kolaylaştırır. İşleri outsourcing etmenin yönetimde kontrolü azaltacağı ve maliyetleri arttıracığı düşünülmeyle birlikte, bu bakış açısının yanlış olduğu birçok kez ispatlanmıştır. Gerçekte bu faaliyetleri, şirket içinde departman kurmak yerine, outsourcing etmek pek çok fayda sağlamaktadır.

Bu faydaları kısaca özetleyelim:

### İşiniz ve muhasebe ve mali işler birimleriniz üzerinde daha fazla "kontrol"

Muhasebe ve mali işler fonksiyonunuzu tamamen veya kısmen outsourcing ederek, şirketinizin ana faaliyet konularına daha fazla zaman, enerji ve kaynak ayırabilirsiniz. Bazı yöneticiler dış kaynak kullanımının ilgili fonksiyon üzerindeki kontrolü azalttığını düşünmektedir. Aksine, dış kaynak kullanımı "kontrolü" artırmaktadır. Çünkü dış kaynak kullanıldığında, şirket sahipleri ve yöneticiler zamanlarını ilgili fonksiyonların yürütülmesi ve yönetilmesinin ötesinde, işletme bilgilerini analiz etmeye harcayacaklardır.

## Accurate, timely and useful reporting

If you outsource accounting and finance function, your service provider can produce high quality, timely, tailored financial reports. Financial reporting function requires deep analysis of figures beyond the traditional accounting function and provides critical data to the company management for decision-making. While normally you could recruit a person who has expertise on this matter, your expert service provider can easily meet your financial reporting requirements.

## The ability to focus on strategic, pertinent finance issues instead of no added value activities

One of the most significant benefits is increasing focus on important financial issues affecting the business instead of spending valuable time managing the accounting and finance department as well as clerical staff. Through outsourcing, the management can focus on more strategic issues and other important company initiatives and has more flexibility to assign staff and allocate resources to more valueable projects.

## Elimination of recruiting and managing staff

Managing a clerical staff which typically has high turnover and requires extensive training generally gives a headache for most company managers and distracts from other, more important priorities. With this in mind, you can actually save money by using outsourced accounting and finance function services.

## Achieve cost reductions and save your money

Outsourcing your accounting and finance function has proven to bear many benefits. These benefits will not only save you time and money, but will also provide solutions to help you grow and expand your business based on the information you receive from your service provider. Accounting and finance function can be a very strenuous task which requires a lot of attention to detail as well as field expertise. Since such services can be outsourced so easily and done at a more reasonable rate than in-house, outsourced accounting and finance function has proven over time to be the best option.

Through reengineering, process improvements, and advanced technologies, unnecessary operating costs and overheads are eliminated while reducing and bringing other administrative costs under better control.

## Doğru, zamanlı ve faydalı raporlamalar

Muhasebe ve mali işler yönetiminin outsource edilmesiyle, hizmet sağlayıcı yüksek kalitede, zamanlı ve şirkete uygun finansal raporları üretebilir. Finansal raporlama, geleneksel muhasebenin ötesinde önemli bir analiz gerektirir ve yöneticilerine karar vermede kritik bilgiler sağlar. Bu iş için normalde muhasebe çalışanı haricinde, bu konuda uzmanlaşmış bir kişi istihdam etmeniz gerekirken, bu konuda uzmanlaşmış dış hizmet sağlayıcınız raporlama gereksinimlerinizi giderecektir.

## Ana faaliyet konusu dışında olan işler yerine stratejik ve önemli mali konular üzerinde odaklanabilmek

Muhasebe ve mali işler yönetiminde outsourcing uygulamalarının en önemli faydalarından biri, şirket yöneticilerinin muhasebe ve mali işleri fonksiyonunun ve büro personelinin yönetimine zaman harcamak yerine, sadece önemli mali konulara odaklanabilmeleridir. Bu sayede yöneticiler şirket için stratejik öneme sahip konulara daha fazla kaynak ayırma ve personel tahsis etme konusunda daha esnek olabilmektedir.

## İşe alma ve personel yönetiminde sorunların azaltılması

Devir hızı yüksek ve kapsamlı eğitim gerektiren mali işler personelinin yönetilmesi, yöneticilerin en önemli sorunlarından biri olup, işletme için çok daha önemli olan önceliklere harcanması gereken zamanı da çalmaktadır. Muhasebe ve mali işler yönetimini outsource ederek para ve zaman tasarrufu sağlayabilirsiniz.

## Maliyetlerin düşürülmesi ve para tasarrufu

Muhasebe ve mali işler fonksiyonlarınızın outsource edilmesinin pek çok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar sadece zaman ve para değil, aynı zamanda şirketlere sunulan etkin raporlama ile işlerin büyümesi noktasından sağlanan çözümlerdir. Bu fonksiyon detaylarda çok fazla dikkat isteyen yoğun bir faaliyet olduğu gibi, doğru yapılabilmesi için güncel teknik muhasebe ve finans bilgisini gerektirir. Bu işlerin kolaylıkla outsource edilebilmesi ve maliyetinin şirket içinde oluşacak maliyete göre daha makul olması, dış kaynak kullanımını muhasebe ve mali işler fonksiyonunun outsource edilmesini cazip kılmaktadır.

Outsourcing hizmetlerinin yürütülmesinde yeniden yapılanma, süreçlerin geliştirilmesi ve yüksek teknolojilerin kullanılması neticesinde, gereksiz faaliyet giderleri düşürülürken idari giderler de daha etkin bir şekilde kontrol altında tutulabilmektedir.



## Better service quality of accounting and finance function

As a result of the outsourced tasks being performed by experts, the companies are able to provide high-quality services. These high-quality services provide assurance to the company's management in face of constant and sometimes radical changes or complication of laws and regulations.

## Access to qualified professionals

The management can access to qualified and experienced professionals who have knowledge and expertise and who may not be employed in the company.

## Make continuous improvements in business processes

A good service provider can design, build and manage business processes so that they become better, faster and cheaper, and work with the company's management to make continuous improvements regarding their effectiveness and efficiency.

By Seda Bayraktar

## Outsource edilen işlerin daha yüksek kalitede yapılması

Outsource edilen işlerin uzmanları tarafından yapılması sonucunda şirketlere daha yüksek kalitede hizmet sunulmaktadır. Bu kaliteli hizmet, Türkiye'de radikal bir şekilde değişen ve karmaşıklaşan yasal düzenlemeler düşünüldüğünde şirket yöneticilerine güvence sağlar.

## Uzman profesyonellere erişim

Yöneticiler şirketlerinde bulunamayabilecek bilgi ve uzmanlık alanlarında, tecrübeli ve uzman profesyonellere hızlı ve kolay erişim sağlayabilir.

## İş süreçlerinde sürekli iyileştirme yapılabilmesi

İyi bir hizmet sağlayıcı ile iş süreçlerinizi daha iyi, daha hızlı ve daha az maliyete tasarlayabilir ve yönetebilirsiniz. Ayrıca hizmet sağlayıcı ve şirket yönetimi sürekli yakın çalışarak süreçlerin etkinliği ve verimliliği geliştirilebilir.

# IN THE SPOTLIGHT

## SEC awards two whistleblowers \$54 million

**6 September 2018** - The Securities and Exchange Commission awarded \$39 million to one whistleblower and \$15 million to another in the same case for information that helped the agency “bring an important enforcement action.” The \$39 million award is the second-biggest payout under the SEC whistleblower program.

The SEC’s biggest whistleblower award was \$50 million, shared by two former Merrill Lynch employees in March 2018. A third former Merrill Lynch employee was awarded \$33 million in the same case, according to a lawyer for the three whistleblowers.

By law, the SEC protects the confidentiality of whistleblowers and doesn’t disclose information that might reveal who they are. The SEC has now awarded more than \$320 million to 57 individuals since its first award in 2012. Awards are paid out of penalties the SEC collects from securities law violators.

Whistleblowers can be eligible for an award when they voluntarily provide the SEC with “original, timely, and credible information” that leads to a successful enforcement action. Awards can range from 10 percent to 30 percent of the money collected when sanctions are more than \$1 million.

Source: The FCPA Blog

## United Technologies pays \$13.9 million to settle FCPA offenses in China, Azerbaijan

**12 September 2018** - United Technologies Corporation agreed to pay the SEC \$13.9 million to resolve charges that it violated the FCPA by making illicit payments in its elevator and aircraft engine businesses.

United Technologies subsidiary Otis Elevator Co. bribed Azerbaijani officials for public housing elevator sales in Baku, the SEC said. Connecticut-based United Technologies, through a joint venture, also paid a Chinese sales agent in an attempt to obtain confidential information from a Chinese official to help win engine sales to state-owned Air China.

The SEC also said that United Technologies improperly provided trips and gifts to various foreign officials in China, Kuwait, South Korea, Pakistan, Thailand, and Indonesia through its Pratt & Whitney division and Otis subsidiary. The gifts and trips were provided in an effort to retain business, according to the SEC.

United Technologies agreed to the SEC’s order without admitting or denying the findings. The company agreed to disgorge \$9 million plus interest of about \$919,000, and pay a penalty of \$4 million.

In Azerbaijan, the Otis Elevator unit hired agents from Russia without doing any due diligence. The SEC order said “None of [the agents] had local experience in Azerbaijan or reliable experience in either import/export or the elevator industry,” and “In fact, one of the intermediaries was not a registered entity until it involved in Otis’s transactions” in Azerbaijan.

In China, an agent for a joint venture that included Pratt & Whitney asked for and received “a commission advance of \$2 million purportedly for an office expansion,” the SEC said. The agent didn’t provide any documentation to support its need for the advance. The joint venture paid the China agent \$55 million in commissions from 2009 to 2013.

Source: The FCPA Blog

## Petrobras reaches \$1.78 billion FCPA resolution

**27 September 2018** - The DOJ and SEC assessed penalties and disgorgement of \$1.78 billion against Brazil’s state energy company to resolve FCPA violations involving massive bribes to politicians and political parties in Brazil.

Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras also reached a settlement in Brazil and under the DOJ resolution will pay most of the criminal penalties there. The SEC allowed Petrobras to credit against the disgorgement the money it had already paid into a settlement fund for U.S. shareholder litigation.

Petrobras entered into a non-prosecution agreement with the DOJ that included a criminal penalty of \$853.2 million.

Under the NPA, Petrobras will pay 10 percent or \$85.3 million of the criminal penalty to the DOJ and another 10 percent to the SEC. Petrobras will pay the remaining 80 percent or \$682.5 million to the Ministerio Publico Federal in Brazil.

The DOJ said its settlement recognized “that Petrobras is a Brazilian-owned company that entered into a resolution with Brazilian authorities and is subject to oversight by Brazilian authorities.” The SEC settled the case through an internal administrative order and didn’t go to court.



The agency ordered Petrobras to disgorge \$933.5 million (disbursement of \$711 million and \$222.5 million in prejudgment interest).

The SEC said Petrobras made “materially false and misleading statements to U.S. investors in a \$10 billion stock offering completed in 2010.” The company misrepresented “its assets, infrastructure projects, the integrity of its management, and the nature of its relationships with its majority shareholder, the Brazilian government,” according to the SEC.

In the non-prosecution agreement with the DOJ, Petrobras agreed to continue cooperating in “ongoing investigations and prosecutions” of companies and individuals, and to enhance its compliance program. The DOJ said it reduced the criminal penalty by 25 percent “for the company’s full cooperation and remediation.”

Based on \$1.78 billion in total penalties and disgorgement assessed against Petrobras in the DOJ’s NPA and the SEC’s administrative order, this is the biggest FCPA enforcement action. Although the SEC didn’t require Petrobras to make any new payment to satisfy the \$933.5 million disgorgement order, the order itself is also the biggest in an FCPA case.

The DOJ’s Brian Benczkowski said in a release, “Executives at the highest levels of Petrobras - including members of its executive board and board of directors - facilitated the payment of hundreds of millions of dollars in bribes to Brazilian politicians and political parties and then cooked the books to conceal the bribe payments from investors and regulators.”

The oil giant admitted that the bribes were accounted for in its books and records and that some executives signed false Sarbanes-Oxley 302 certifications. Petrobras also admitted that “certain executives failed to implement internal financial and accounting controls in order to continue to facilitate bribe payments to Brazilian politicians and Brazilian political parties.”

The bribery included payments “to stop a parliamentary inquiry into Petrobras contracts” and “millions of dollars to the campaign of a Brazilian politician who had oversight over the location where one of Petrobras’s refineries was being built.”

The SEC’s Steven Peikin said, “Petrobras fraudulently raised billions of dollars from U.S. investors while its senior executives operated a massive, undisclosed bribery and corruption scheme.”

Although Petrobras didn’t voluntarily disclose the FCPA violations, it “fully cooperated in the investigation and fully remediated” the DOJ said. The company’s cooperation included “sharing in real time facts discovered during the internal investigation.”

Petrobras also replaced its board of directors and executive board, disciplined employees, and ended relationships with anyone “known to the company to be implicated in the conduct at issue in the case.”

Source: The FCPA Blog

## Sanofi pays \$25 million to resolve widespread FCPA offenses

4 September 2018 – Big pharma Sanofi agreed to pay \$25.2 million to resolve charges that it paid bribes across the Middle East and in Kazakhstan to win business.

The SEC said Sanofi violated the FCPA's books and records and internal accounting controls provisions. Without admitting or denying the findings, Sanofi agreed to pay a civil penalty of \$5 million, plus \$17.5 million in disgorgement and \$2.7 million in prejudgment interest.

The SEC settled the case with an internal administrative order and didn't go to court.

SEC order said Sanofi bribed officials from 2011 to 2013 at public hospitals and clinics in Jordan, Lebanon, Syria, Bahrain, Kuwait, Qatar, Yemen, Oman, and the United Arab Emirates.

Sanofi's sales people generated money for the bribes by submitting false travel and entertainment reimbursement claims. They pooled the money and distributed it as bribes "to increase prescriptions of Sanofi products," the SEC said.

In Kazakhstan, distributors used a kickback scheme between 2007 and 2011 "to generate funds from which bribes were paid to officials to ensure that Sanofi was awarded tenders." Sanofi tracked the kickbacks in Kazakhstan on internal spreadsheets where they were coded as "marzipans."

The company first disclosed the investigation in 2014, based on tips from an anonymous whistleblower.

Source: The FCPA Blog

## Daphne Caruana Galizia and Ana Garrido Ramos Winners of 2018 Anti-Corruption Awards

Transparency International announced that the Maltese journalist Daphne Caruana Galizia and Spanish whistleblower and campaigner Ana Garrido Ramos have been selected as winners of the 2018 Anti-Corruption Award. The awards were presented at a ceremony at the 18th International Anti-Corruption Conference (IACC) in Copenhagen this evening.

Daphne Caruana Galizia's son Matthew and husband Peter collected her award. Matthew Caruana Galizia said: "The bomb that took Daphne away from us extinguished the most powerful voice we ever had in our country's fight for integrity. It also sought to rob us of the hope that her unwavering voice represented.

Nothing will ever compensate for the journalist we lost in her fight against corruption. But this award reminds us not only that hope remains ours to keep but that a large part of the world is hoping with us. It is an overwhelming and deeply emboldening thought for everyone fighting to win her justice and uphold her legacy. Thank you."

Through her reporting, Daphne Caruana Galizia exposed corruption scandals involving influential politicians and others in Malta and abroad. Since her murder on October 16th, 2017, Maltese authorities have initiated criminal proceedings against her alleged killers, and an inquiry into whether anyone else should be charged.

Ms Caruana Galizia's family have asked the government of Malta to establish a public inquiry to investigate whether the Maltese state bears any responsibility for her death, either through its failure to protect her or as a result of any state complicity.

In 2009, Ana Garrido Ramos delivered a 300-page dossier to a Spanish trade union containing evidence of corrupt practices within the Boadilla Town Hall, her former place of employment. What began as an investigation into corruption in a local town hall expanded into a larger investigation, later dubbed the "Gürtel case". It exposed a scheme involving kickbacks for government contracts headed by a Spanish businessman who provided donations and bribes to the then-ruling People's Party. Her claims as a whistleblower and key witness contributed to the downfall of the Mariano Rajoy government in June 2018.

Due to her role as a whistleblower Ms Garrido Ramos has suffered a virulent campaign of harassment. She continues to fight for a law to protect whistleblowers in Spain.

Ana Garrido Ramos said: "Unfortunately, in Spain, the system ruins the life of the corruption complainant. On the other hand, the corrupt are usually rewarded with promotions and perks. Spain urgently needs an effective law to protect whistleblowers; it is an essential tool to eradicate corruption. But citizens cannot sit idly by waiting for the world to change, each of us must be part of that transformation. That which is not fought for is never achieved. There are no impossible goals, only people who do not struggle to achieve them."

The Anti-Corruption Award honours remarkable organisations and individuals, including journalists, prosecutors, government officials, and civil society leaders who expose and fight corruption. A committee of seven people from the board of Transparency International and the wider anti-corruption movement serves as the jury. Nominations for this year's award were submitted by the public and Transparency International chapters.

Source: Transparency International

## FİKRET SEBİLCİOĞLU MADE A PRESENTATION ON “SPEAK UP”

On May 23, 2018, Fikret Sebilcioğlu gave a speech at the panel titled “Reporting of Misconducts” organized by the Internal Investigation Working Group of Ethics and Reputation Society. Other speakers at the panel discussion sponsored by Philip Morris were Emre Çolak, Philip Morris Compliance Management Director and Sinan Çamlık from KPMG Turkey.

As one of the most critical obstacles to the success of corporate ethics and compliance programs, the issue of speak-up was discussed in detail during the panel. While emphasizing that the most effective way of detecting irregularities is reporting them to the company by especially employees as well as customers, suppliers, competitors or even partners, measures to prevent the fear of retaliation for those who make reporting were also discussed.

## FİKRET SEBİLCİOĞLU “UYUMSUZLUKLARIN BİLDİRİLMESİ” KONUSUNDA SUNUM YAPTI

Fikret Sebilcioğlu Etik ve İtibar Derneği'nin İç Soruşturmalar Çalışma Grubu tarafından 23 Mayıs 2018 tarihinde düzenlenen “Uyumsuzlukların Bildirilmesi” konulu panelde konuşma yaptı. Philip Morris'in ev sahipliğinde yapılan panelde diğer konuşmacılar Philip Morris Uyum Yönetimi Direktörü Emre Çolak ve KPMG Türkiye'den Sinan Çamlık idi.

Etkinlikte kurumsal etik ve uyum programlarının başarısının önündeki en önemli engellerden biri olan “Speak-up” konusu detaylı bir şekilde tartışıldı. Uyumsuzlukların tespitinde en etkili yolun, bu uyumsuzlukların çalışanlar başta olmak üzere, müşteriler, tedarikçiler, rakipler hatta ortaklar tarafından şirkete bildirilmesi yöntemi olduğunun altı çizilirken, bildirimde bulunanların misilleme korkusu yaşamamaları için alınması gereken önlemler tartışıldı.







## FİKRET SEBİLCİOĞLU MADE PRESENTATIONS AT GERMAN-TURKISH CHAMBER OF COMMERCE

Fikret Sebilcioğlu, the Board Member of Ethics & Reputation Society (TEİD), addressed the members of German-Turkish Chamber of Commerce (AHK) at the meeting organised by TEİD on 7 June 2018.

The presentation was titled “Third-Party Integrity Related Risk Management in Comparative Legislation”. Fikret Sebilcioğlu mainly focused on third party universe, third party bribery risks, methods to fight against them and creating the enabling environment for this fight during his presentation.



## FİKRET SEBİLCİOĞLU ALMAN-TÜRK TİCARET VE SANAYİ ODASI'NDA (AHK) KONUŞMA YAPTI

TEİD Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu, 7 Haziran 2018 tarihinde Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası (AHK) üyeleri için TEİD tarafından organize edilen etkinlikte bir konuşma yaptı.

“Karşılaştırmalı Mevzuatta Etik ve Uyum ile Üçüncü Taraf Risklerinin Etkin Yönetimi” konulu etkinlikte yaptığı sunumda Fikret Sebilcioğlu ağırlıklı olarak üçüncü taraf evreni, üçüncü taraflardan kaynaklanan rüşvet riskleri, bu risklerle mücadele için şirketlerde yaratılması gereken ortam ile mücadele yöntemlerinden bahsetti.



## ABOUT CEREBRA & CONTACTS

Cerebra CPAs & Advisors is an independent accounting and advisory firm based in İstanbul, Turkey, established in 2009, that helps companies solve problems in mergers and acquisitions, accounting, financial reporting, internal controls, internal audit, forensic accounting, fraud investigation and post-merger and acquisition integration.

Combining years of international expertise with in-depth Turkish experience and knowledge, Cerebra serves clients from all over the world. Our clients are mostly foreign firms that are investing or already operating in Turkey. We also work closely with international & local law firms, investment banks, advisory firms, private equity funds and non-governmental organizations.



### Seda Bayraktar

Partner

Accounting Compliance & Reporting Services

She has more than 20 years of experience in accounting & finance management, financial statement audits, set-up of accounting & finance function of start-ups, mainly the subsidiaries of multinationals in Turkey. Seda has a wide range of experience in the fields of IFRS, US GAAP, consolidation and internal controls. Prior to Cerebra, Seda worked for BDO, PwC and Clear Channel. She is a Certified Public Accountant.

✉ [sedabayraktar@cerebra.com.tr](mailto:sedabayraktar@cerebra.com.tr)

## CEREBRA HAKKINDA & İLETİŞİM

2009 yılında faaliyetlerine başlayan Cerebra CPAs & Advisors, muhasebe ve danışmanlık alanlarında hizmet sunan bağımsız bir firmadır. Şirket alım satımları, muhasebe, finansal raporlama, iç kontrol, iç denetim, adli muhasebe, suistimal inceleme ve şirket satın alma & birleşme sonrasında entegrasyon alanlarında müşterilerine çözümler sunmaktadır.

Cerebra, uluslararası uzmanlık, yerel tecrübe ve sahip olduğu bilgiyi kullanarak dünyanın birçok ülkesinden gelerek Türkiye’de yatırım yapmış veya yatırım yapmayı planlayan uluslararası şirketlere profesyonel destek vermektedir. Cerebra ayrıca uluslararası ve yerel hukuk büroları, yatırım bankaları, danışmanlık firmaları ve sivil toplum örgütleri ile yakın çalışmaktadır.



### Fikret Sebilcioğlu

Managing Partner

Internal Controls, Internal Audit & Fraud Investigation Services

He has more than 20 years of experience managing accounting, financial statement audit, financial reporting, internal controls, internal audit, forensic audits and compliance initiatives. Prior to Cerebra, Fikret worked with PwC for 15 years from 1993 to 2008, both in İstanbul, Turkey and Rotterdam, The Netherlands. He is a Certified Fraud Examiner, Certified Public Accountant, TRACE Anti-Bribery Specialist and Registered Independent Auditor.

✉ [fikretsebilcioglu@cerebra.com.tr](mailto:fikretsebilcioglu@cerebra.com.tr)



# BEYOND THE NUMBERS

## **Cerebra CPAs & Advisors**

Büyükdere Cad. No:103 Şarlı İş Merkezi

A Blok K:5 İstanbul - Turkey


☎+90 212 291 9176



© 2018 All Rights Reserved.

This publication contains informations in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment.

The views expressed in this article are those of the author(s) and not necessarily the views of Cerebra CPAs & Advisors, its management, or its other professionals.

 cerebra.com.tr