



Cerebra

NEWSLETTER

Autumn 2019 No:13 Istanbul - Turkey

ONCE BITTEN, TWICE SHY: DUE DILIGENCE ON THIRD PARTIES

YOÇURDU ÜFLEYEREK YEMEK:
ÜÇÜNCÜ TARAFLARA İLİŞKİN
DUE DILIGENCE

CAPTURE RHYTHM AND DEFEND YOUR COMPANY: THE THREE LINES OF DEFENSE MODEL

RİTMİNİZİ YAKALAYIN VE ŞİRKETİNİZİ SAVUNUN:
ÜÇ SAVUNMA HATTI MODELİ

DATA QUALITY A PART OF CORPORATE CULTURE

VERİ KALİTESİ KURUMSAL KÜLTÜRÜN
BİR PARÇASI

CEREBRA CELEBRATED ITS
10th ANNIVERSARY

CEREBRA 10. YAŞINI KUTLADI

10
YEARS
ANNIVERSARY

CONTENTS

İÇERİK

ONCE BITTEN, TWICE SHY: DUE DILIGENCE ON THIRD PARTIES 4

YOĞURDU ÜFLEYEREK YEMEK:
ÜÇÜNCÜ TARAFLARA İLİŞKİN DUE DILIGENCE (ÖZENLİ İNCELEME)

IT IS YOUR CALL WHETHER TO PREVENT FRAUD LOSSES OR TO SAY "KISS IT GOODBYE"! 8

SUİSTİMALLERİ ÖNLEMELERİ VEYA "ÜSTÜNE BİR
BARDAK SU İÇMEK" SENİN KARARIN!

CAPTURE RHYTHM AND DEFEND YOUR COMPANY: THE THREE LINES OF DEFENSE MODEL 11

RİTMİNİZİ YAKALAYIN VE ŞİRKETİNİZİ SAVUNUN:
ÜÇ SAVUNMA HATTI MODELİ

DATA QUALITY: A PART OF CORPORATE CULTURE 14

VERİ KALİTESİ: KURUMSAL
KÜLTÜRÜN BİR PARÇASI

CEREBRA CPAS & ADVISORS CELEBRATED ITS 10TH ANNIVERSARY 18

CEREBRA MUHASEBE VE DANIŞMANLIK
FİRMASI 10. YAŞINI KUTLADI

CREATION OF VALUE THROUGH DATA SCIENCE: A NOTE TO FUTURE DATA SCIENTISTS 22

VERİ BİLİMİ İLE DEĞER YARATMA: GELECEĞİN VERİ
BİLİMCİLERİNE BİR NOT

GO GLOBAL, THINK GLOBAL! 25

DÜNYAYA AÇILIN, GLOBAL
DÜŞÜNÜN!

WHAT IS THE PURPOSE FOR THE CORPORATION? 28

KURUMLARIN AMACI
NEDİR?

INTERNATIONAL FRAUD AWARENESS WEEK 17-23 NOVEMBER 2019 29

ULUSLARARASI SUİSTİMAL FARKINDALIK HAFTASI
17-23 KASIM 2019

CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS WEEK 3-9 NOVEMBER 2019 29

KURUMSAL UYUM VE ETİK HAFTASI
3-9 KASIM 2019

TURKEY INTERNAL AUDIT CONFERENCE: BECOMING AGENTS OF CHANGE IN TODAY'S WORLD 30

TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ: GÜNÜMÜZ
DÜNYASINDA DEĞİŞİMİN ÖNCÜSÜ OLMAK

FİKRET SEBİLCİOĞLU DELIVER BUSINESS ETHICS COURSE AT OZYEGIN UNIVERSITY IN FALL 2019 32

FİKRET SEBİLCİOĞLU 2019 SONBAHAR DÖNEMİNDE
ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ'NDE İŞ ETİĞİ DERSİ VERİYOR

2019 TRANSPARENCY SUMMER SCHOOL TOOK PLACE 34

2019 ŞEFFAFLIK YAZ OKULU
DÜZENLENDİ

THIRD PARTY ETHICS AND COMPLIANCE RISKS WORKSHOP HELD BY COOPERATION OF TEİD & YASED 35

TEİD & YASED İŞBİRLİĞİ İLE 3. TARAF ETİK VE UYUM
RİSKLERİ & YÖNETİMİ ÇALIŞTAYI YAPILDI

THE FOREIGN EXTORTION PREVENTION ACT (FEPA): A BILL SEEKING TO FILL A GAP IN THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA) 36

YURTDIŞI İRTİKAP ÖNLEME KANUNU (FEPA):
YURTDIŞI YOLSUZLUK UYGULAMALARI KANUNU' NDAKİ (FCPA)
BOŞLUĞU KAPAYACAK KANUN

IN THE SPOTLIGHT 37

IN THE SPOTLIGHT

ABOUT CEREBRA & CONTACTS 38

CEREBRA HAKKINDA
& İLETİŞİM

ONCE BITTEN, TWICE SHY: DUE DILIGENCE ON THIRD PARTIES

History shows that mismanagement of third-party ethics and compliance risks may cause significant damages for companies. By taking lessons from old mistakes, you get plenty of reasons to take preventative, detective and monitoring actions in managing your third-party risks.

I have conducted many forensic accounting and fraud investigation projects to date, and my experience has clearly shown that most of the ethics and compliance issues such as bribery, corruption and fraud were directly or indirectly related to the third parties with whom the victim companies had some form of business relationship. It is also not surprising to observe that the top 10 FCPA settlements which involved bribery shows that bribery results from the company itself and is directed outside by third parties including consultants, agents and joint venture partners.

In many fraud investigations I have carried out to date, I have seen that there are two sources of ethics and compliance risks related to third parties: issues originated by third parties and by the company itself. For this reason, focusing exclusively on external third parties in fighting against ethics and compliance challenges is not enough unfortunately. Companies should also take a deep look in the mirror.

In order to avoid such ethics and compliance risks and challenges arising from third parties, companies should consider due diligence activities as a key defence mechanism. We have seen that many large international companies have anti-corruption and ethics and compliance procedures in place which require conducting risk-based due diligence. Therefore, before entering into relationships with third parties, companies should take active steps to ensure that potential ethics and compliance risks flowing from those relationships are evaluated and managed.

Due diligence enables companies to identify red flags to avoid association with third parties which could lead to financial, reputational and legal risks. It is a systematic, periodic process carried out when entering into business relationship.

Many surveys show that although due diligence on third parties commonly receives the greatest attention in managing ethics and compliance risks regarding third parties, companies struggle to design and implement

YOĞURDU ÜFLEYEREK YEMEK: ÜÇÜNCÜ TARAFLARA İLİŞKİN DUE DILIGENCE (ÖZENLİ İNCELEME)

Tarih, üçüncü taraf etik ve uyum risklerinin kötü yönetilmesinin şirketlere önemli zararlar verebileceğini gösteriyor. Eski hatalardan ders alarak, üçüncü taraf risklerinize ilişkin önleme, tespit etme ve denetleme faaliyetlerinde bulunmanız için birçok sebebi-niz var.

Bugüne kadar birçok adli muhasebe ve suistimal soruşturması yürüttüm. Deneyimlerim çok açık bir şekilde rüşvet, yolsuzluk ve suistimal gibi etik ve uyum sorunlarının çoğunun, şirketlerin doğrudan veya dolaylı olarak iş yaptıkları üçüncü taraflarla ilgili olduğunu gösteriyor. İlk 10 FCPA vakasının tamamına bakıldığında, rüşvetin şirket içinden kaynaklandığını ve danışmanlar, distribütörler ve iş ortakları gibi üçüncü taraflar aracılığı ile şirket dışına yönlendirildiğini görmek de çok şaşırtıcı değil.

Ayrıca bugüne kadar yürüttüğüm birçok soruşturmada, ilgili etik ve uyum sorunlarının doğrudan üçüncü taraflar ya da ve şirketin kendisi olmak üzere iki kaynağı olduğunu görüyorum. Bu nedenle, etik ve uyum sorunlarıyla mücadele ederken sadece şirket dışındaki üçüncü taraflara odaklanmak maalesef yeterli olmayacaktır. Bu mücadelede şirketlerin aynaya bakması şart.

Yukarıda bahsettiğim üçüncü taraf etik ve uyum risklerinin bertaraf edilmesinde, şirketler özenli inceleme (due diligence) faaliyetlerini önemli bir savunma mekanizması olarak görüyor. Birçok büyük uluslararası şirketin rüşvet ile mücadele programlarının risk bazlı due diligence faaliyetlerini zorunlu kıldığını görüyoruz. Bu nedenle, şirketler üçüncü taraflarla ilişkiye girmeden önce, bu ilişkiden kaynaklanabilecek potansiyel etik ve uyum risklerinin değerlendirildiğinden ve yönetildiğinden emin olmak için aktif adımlar atıyor.

Due diligence faaliyetleri, şirketlerin finansal, yasal ve itibarı zedeleyici risklere yol açabilecek üçüncü taraflarla ilişkilerden kaçınmalarında kırmızı bayrakların belirlenmesini sağlayan ve iş ilişkisine girerken uygulanan sistematik, periyodik bir süreçtir.

Yapılan birçok anket, üçüncü taraflarla ilgili risklerin yönetilmesinde due diligence faaliyetlerinin şirketler tarafından büyük bir ilgi ile karşılandığını gösteriyor. Ancak, çok sayıda üçüncü tarafın olması, yapılarındaki ve faaliyetlerindeki farklılıklar, belirsizliklerin ve risklerin fazlalığı ve çeşitliliği, şirketlerin etkin due diligence faaliyetlerini tasarlamasında ve uygulamasında zorluklar ortaya çıkarıyor.



an effective due diligence process due to large numbers of third parties, variations in their forms and activities, the multiplicity of risks and uncertainty on how to best assess the risks.

As there is no getting away from those risks, companies have to find a suitable methodology for screening their third parties to ensure they obtain the proper information to identify red flags and assess the level of integrity and compliance of a third party against pre-determined criteria. Moreover, while companies focus on identifying high risk third parties, the due diligence methodology should be capable of managing a large number medium and low risk third parties with proportionate time and effort.

The methodology should be based on the company's third-party bribery risk assessment including risk categories for types of third parties and other bribery risk factors to structure decision-making for individual third parties as stated in my previous articles. These pre-determined risk criteria allow the company to assess individual third parties for inherent risk and determine the level of due diligence accordingly.

Moreover, the methodology should also consider the risk approach of the board and guidance from regulators, professional advisors and anti-corruption initiatives. The companies can also learn from past cases and releases by authorities such as the UK Serious Fraud Office, UK Financial Conduct Authority, the US Department of Justice and the US Securities and Exchange Commission.

Bu risklerden kaçış mümkün olmadığı için, şirketlerin kendilerine uygun, belirlenmiş kriterlere göre üçüncü tarafların etik ve uyum seviyesini değerlendirebilmesi ve kırmızı bayrakları belirleyebilmesi için yeterli bilgiye ulaşıldığını güvence altına alacak bir gözden geçirme yöntemi bulmaları gerekiyor. Ayrıca, şirketler yüksek riskli üçüncü tarafları belirlemeye odaklanırken, due diligence yöntemlerinin, orantılı zaman ve çaba gözetilerek, çok sayıdaki orta ve düşük riskli üçüncü tarafları da yönetebilmesi gerekiyor.

Belirlenecek olan yöntem, önceki makalelerimde belirttiğim üzere, üçüncü taraflara ilişkin karar verme mekanizmasını yapılandırmak amacıyla, üçüncü tarafların türleri için belirlenen risk kategorileri ve diğer rüşvet riski faktörlerini de içeren, şirketin üçüncü taraf rüşvet riski değerlendirmesine dayanmalıdır. Önceden belirlenmiş bu risk kriterleri, üçüncü taraflara ilişkin yapısal risklerin değerlendirilmesini ve gerekli due diligence faaliyetlerinin belirlenmesini sağlar.

Ayrıca bu yöntem, yönetim kurulunun risk yaklaşımı ile düzenleyicilerin, profesyonel danışmanların ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili inisiyatiflerin yönlendirmelerini de dikkate almalıdır. Şirketler ayrıca Birleşik Krallık Dolandırıcılık Bürosu, Birleşik Krallık Mali Yönetim Otoritesi, ABD Adalet Bakanlığı ve ABD Sermaye Piyasası Kurulu gibi düzenleyici kurumlar tarafından yayınlanan vakalardan da yararlanabilir.

“... Performing identical due diligence on all third-party agents, irrespective of risk factors, is often counterproductive, diverting attention and resources away from those third parties that pose the significant risks. DOJ and SEC will give meaningful credit to a company that implements in good faith a comprehensive, risk-based compliance program, even if that program does not prevent an infraction in a low risk area because greater attention and resources were directed to a higher risk area.

... Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company’s compliance program.”

A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (Department of Justice, November 2012), pp 59-60

“... Risk faktörlerinden bağımsız olarak tüm üçüncü taraflara aynı due diligence faaliyetlerinin uygulanması, çoğu zaman verimsizdir, dikkati ve kaynakları yüksek riskli üçüncü taraflardan uzaklaştırır. DOJ ve SEC, iyi niyetli olarak kapsamlı, risk bazlı uyumluluk programı uygulayan şirketleri, dikkatini ve kaynaklarını yüksek riskli alanlara ayırmasından dolayı uyguladıkları program düşük riskli alanlarda ihlali önleyemese dahi, makul bir şekilde destekleyecektir.

... Risk bazlı due diligence faaliyetleri üçüncü taraflar için özellikle önemlidir ve ayrıca bu faaliyetler bir şirketin uyum programının etkinliğinin değerlendirilmesinde DOJ ve SEC tarafından dikkate alınacaktır.”

A.B.D Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu’na İlişkin Kaynak Rehber (Adalet Bakanlığı, Kasım 2012), sayfa 59-60

The steps of due diligence may include the followings and can be implemented by companies according to their risk profile and the size and nature of their third party population:

- All third parties are categorized with a risk rating.
- Information and documentation from the third party and business unit are obtained.
- Further information is researched, gathered and assessed in accordance with the level of assigned risk.
- Any identified risks are mitigated, if possible.
- A decision on whether to proceed to contract is made.

Due diligence yapılırken uygulanacak prosedürler aşağıdaki unsurları içerebilir ve bu prosedürler şirket tarafından belirlenen risk profiline ve üçüncü taraf evreninin boyutuna ve niteliğine göre uygulanabilir:

- Tüm üçüncü taraflar risk derecelendirmesine göre kategorilere ayrılır.
- Üçüncü taraflardan ve iş biriminden bilgi ve belgeler toplanır.
- Belirlenen riske göre daha fazla bilgi araştırılır, toplanır ve değerlendirilir.
- Tespit edilen riskler mümkünse azaltılır.
- Sözleşmeye devam edip edilmeyeceğine karar verilir.



In my next article I will further delve into those procedures.

A Turkish proverb says that the person who carelessly drank hot milk and get burned their tongue will always blow on yogurt before eating it. It is similar to the idiom "Once bitten, twice shy" in English. History shows that mismanagement of third-party ethics and compliance risks may cause significant damage for companies. I believe that by taking lessons from old mistakes, you get plenty of reasons to blow on your yogurt before eating it; namely, to take preventative, detective and monitoring actions in managing your third parties.

Smart and proportionate measures will always prevent your tongue from burning!

By Fikret Sebilcioğlu

What the law says

US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)

Under the 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. According to US Department of Justice guidance issued on the FCPA, the term "knowing" includes conscious disregard, deliberate ignorance and wilful blindness. To avoid being held liable for corrupt third-party payments, the US Department of Justice encourages companies "to exercise due diligence and to take all necessary precautions to ensure that they have formed a business relationship with reputable and qualified partners and representatives".

What the law says

UK Bribery Act

In its Adequate Procedures Guidance to the UK Bribery Act, the UK Ministry of Justice states that "a commercial organisation will be liable to prosecution if a person associated with it bribes another person intending to obtain or retain business or an advantage in the conduct of business for that organisation".

An "associated person" is defined as an individual or entity that "perform services for or on behalf" of an organization. In the event of failure to prevent bribery by an associated person, the UK Bribery Act provides that it is a "defence" for an organization "to prove that [it] had in place adequate procedures designed to prevent persons associated with [it] from undertaking such conduct".

Bir sonraki makalemde bu prosedürlere daha detaylı değineceğim.

İngilizce'deki "Once Bitten, Twice Shy" deyimine benzeyen bir Türk atasözü, yanlışlıkla sıcak süt içip ağzını yakan bir kişinin, yoğurdu olağanüstü bir ihtiyatla, üfleyerek yiyeceğini söyler. Tarih, üçüncü taraf risklerinin kötü yönetilmesinin şirketlere önemli zararlar verebileceğini gösteriyor. Eski hatalardan ders alarak, yoğurduğunuz üfleyerek yemeniz için, diğer bir deyişle üçüncü taraf risklerinizi önleme, tespit etme ve denetleme faaliyetlerinde bulunmanız için, birçok sebebiniz olduğunu düşünüyorum.

Üçüncü taraf etik ve uyum risklerine ilişkin orantılı ve akıllı önlemler, her zaman ağzınızın yanmasını önleyecektir!

Yasa ne diyor

A.B.D Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu (FCPA)

FCPA kapsamında, üçüncü taraflara yapılan bir ödemenin, kısmen veya tamamının yabancı bir kamu görevlisine dolaysız veya dolaylı yollarla ödendiğini "bilen" bir kurum veya kişi, üçüncü taraflara yapılan bu ödemelerden dolayı sorumlu tutulabilir. A.B.D. Adalet Bakanlığı tarafından yayınlanan FCPA'e ilişkin kaynak rehberine göre, "bilmek" terimi, bilinçli ihmal, kasıtlı bilgisizlik, kasıtlı görmemeyi içermektedir. A.B.D. Adalet Bakanlığı, üçüncü taraflara rüşvet kapsamında yapılan ödemeler ile ilgili sorumluluğu bertaraf etmek için, şirketleri "due diligence çalışmalarını yapmaya, itibarlı ve yetkin iş ortakları ile iş ilişkisi kurduklarından emin olmak için gerekli tüm önlemleri almaya" teşvik eder.

Yasa ne diyor

Birleşik Krallık Rüşvet Kanunu

Birleşik Krallık Rüşvet Kanunu'na ilişkin Uygun Prosedürler Rehberi'nde, İngiltere Adalet Bakanlığı, "eğer ticari bir kurum ile ilişkisi olan bir kişi, bir işi elde etme veya elinde tutmak amacıyla veya ilgili kuruma işlerini yaparken bir avantaj sağlamak amacıyla başka bir kişiye rüşvet verirse, ilgili kurum davada sorumlu olacaktır" ifadesi kullanmıştır.

"İlişkili kişi", bir kurum için veya kurum adına hizmet sağlayan kişi veya kuruluş olarak tanımlanır. İlişkili bir kişi tarafından rüşvetin ölenememesi durumunda, Birleşik Krallık Rüşvet Yasası, bir kuruluşun kendisiyle ilişkili olan kişilerin böyle bir davranışta bulunmasını engelleyecek yeterli önlemleri tasarlandığını ispat etmesinin bir "savunma" olduğunu belirtmiştir.



IT IS YOUR CALL WHETHER TO PREVENT FRAUD LOSSES OR TO SAY “KISS IT GOODBYE”!

The fraud risk is not remote. Companies lose significant amount of money due to preventable fraud. Are you going to live with the threat of being hit by fraud or launch a counterattack?

Fraud prevention initiatives aim to minimize the likelihood of fraud occurring while maximizing the possibility of detecting any fraudulent activity. If the defense mechanism is well established, then perpetrators most often feel uncomfortable and get the feeling of being caught so that they are persuaded not to commit the fraud. From this perspective, it is clear that the existence of a thorough control system is a must to prevent fraud.

How to Sell Fraud Prevention to Management?

Usually the main issue is how to convince the management including board, to make an investment in these fraud prevention measures. Management may resist supporting that investment in such measures due to the various reasons including:

SUİSTİMALLERİ ÖNLEMELİK VEYA “ÜSTÜNE BİR BARDAK SU İÇMEK” SENİN KARARIN!

Suistimal riski uzak değil. Şirketler önlenebilir suistimaller nedeniyle kayda değer miktarda para kaybediyorlar. Suistimalin size zarar verme tehdidiyle mi yaşayacaksınız yoksa karşı saldırıya mı geçeceksiniz?

Suistimal önleme faaliyetleri, bir taraftan suistimal vakalarının tespit edilme olasılığını maksimuma çıkarırken, suistimallerin gerçekleşme ihtimalini de en aza indirmeyi amaçlar. Savunma mekanizması iyi kurulursa, failer çoğu zaman rahatsız olur ve yakalanma duygusuyla birlikte, suistimalden vazgeçerler. Bu açıdan bakıldığında, suistimallerin önlenmesi için iyi bir iç kontrol sisteminin varlığı zorunludur.

Suistimal Önleme Faaliyetleri Yönetime Nasıl Satılabilir?

Çoğu zaman kurumun yönetim kurulunu da içeren yönetim organlarının, suistimal önleme faaliyetlerine yatırım yapmaya nasıl ikna edileceği asıl mesele haline gelir. Yönetim, aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı bu önlemlerin alınmasına direnebilir:

- Fraud may not concern management and they do not understand that fraud is hidden and that losses go undetected. They also may not recognize the fact that their employees can steal from their own companies. Simply, the management believes that fraud is not really a problem in the organization.
- The management may think that likely fraud incidents would not be costly to the organization.
- Managers may be reluctant to believe in the presence of fraud because of the hidden nature of fraud. If one employee is caught committing fraud, management may too often think that it is an isolated case and it is not worth putting too much effort to understand the root cause. Management eventually must understand that when instances of fraud are detected, it is too late to minimize the impact and recover the stolen assets.
- The management sometimes may feel that addressing the fraud subjects has a negative impact in the organization and this will make employees uncomfortable. The management should be reminded that normally employees appreciate working for an honest organization and they will definitely respect the management's effort in fighting against fraud. This will in turn increase employee's loyalty that is crucial component of business success.

So how we can convince management to make investment in fraud prevention measures? Money is understandably the most important thing in business. Therefore, it may be wise to approach management by showing them how to make money and increase profits by preventing fraud. The easiest and most credible way to create this impact may be to show %5 fraud loss estimate that is calculated by ACFE. As stated in the 2018 ACFE report, the Certified Fraud Examiners who participated in the survey estimated that the typical organization loses 5% of revenues in a given year as a result of fraud.

Let's analyze the following simple example. It reveals that if an organization prevents %5 loss on revenues, it is possible to increase net margin by some 100% if other elements remain same. I bet, showing this impact could definitely attract the management's attention. In addition, don't forget to say, "Fraud can be very expensive".

	Numbers with 5% fraud impact	Numbers with no fraud impact	Variance %
Revenues	1000	1000	
Cost of sales	(950)	(900)	
Profit	50	100	
Profit margin (%)	%5	%10	%100

- Suistimal riskü yönetimi endişelendirmeyebilir veya suistimallerin gizli olduğunu ve kayıpların tespit edilemediğini anlayamayabilirler. Ayrıca, çalışanlarının kendi şirketlerinden çalabilecekleri gerçeğini kabul etmezler. Kısaca yönetim, suistimallerin kurum içinde gerçek bir sorun olmadığına inanır.
- Yönetim olası suistimal vakalarının kuruma pahalıya patlamayacağını düşünebilir.
- Yöneticiler, doğası gereği gizli olan suistimallerin varlığına inanmakta isteksiz olabilirler. Eğer bir çalışan suistimal yaparken yakalanır ise yönetim sıklıkla bu durumun istisnai bir vaka olduğunu düşünebilir ve vakanın kök sebeplerini anlamak için çok fazla çaba sarf etmez. Yönetim, bir suistimal vakası tespit edildiğinde, etkinin asgari seviyeye indirilmesi ve çalınan varlıkların kurtarılması için artık çok geç olacağı gerçeğini er geç anlamalıdır.
- Yönetim bazen suistimal konularını konuşmanın kurumda olumsuz bir etki yaratacağını ve neticesinde çalışanların rahatsız olacağını düşünebilir. Yönetim, çalışanların dürüst bir kurum ortamını takdir edeceklerini ve yönetimin suistimal ile mücadeleye ilişki göstereceği çabaya çalışanların saygı duyacağını bilmelidir. Bu da bir kurumun başarısında çok önemli bir faktör olan, çalışanların sadakatini arttıracak bir unsurdur.

Peki yönetimi suistimalleri önlemeye ilişkin kontroller yatırım yapmaya nasıl ikna edebiliriz? Para, çok açık ki iş dünyasının en önemli unsuru. Bu nedenle, suistimalleri önleyerek nasıl para kazanılabileceğini ve kârların artırılabilirliğini yönetime göstermek akıllıca bir yaklaşım olabilir. Bu etkiyi tetiklemenin en kolay ve muteber yolu, Association of Certified Fraud Examiners tarafından hesaplanan, %5 kayıp zarar tahmininin kullanılması olabilir. 2018 ACFE raporunda belirtildiği gibi, ankete katılan Suistimal İnceleme Uzmanları'nın tahminlerine göre tipik bir kurum her yıl gelirinin %5'ini suistimal nedeniyle kaybediyor.

Aşağıdaki basit örneği inceleyelim. Örnek, bir kurumun ciro üzerinden oluşan %5 suistimal zararını önlemesi durumunda, net kârlılık oranını yaklaşık %100 arttırmasının mümkün olduğunu gösteriyor. Bu etki analizinin yönetimin dikkatini çekeceğinden eminim. Ayrıca, yönetime "suistimallerin çok pahalı olabileceğini" söylemeyi unutmayın.

	%5 suistimal etkisinin önlenemediği durum	Suistimalin önlendiği durum	Değişim %
Hasılat	1000	1000	
Satış maliyeti	(950)	(900)	
Kar	50	100	
Net karlılık (%)	%5	%10	%100

Another aspect of how to attract the attention of management over fraud prevention is the reputation risk. The management is often extremely sensitive to adverse publicity than almost any other issue. Therefore, pointing out that negative publicity may have a devastating impact on the bottom line in fraud cases could be an effective way of convincing executives to have a better understanding of the logic of fraud prevention. This negative impact can be eliminated or reduced by a proactive fraud prevention program.

After the challenge of persuading the management to act on fraud prevention, you are ready to take actions in your organization considering fraud risks specific to your organization and industry. At this stage the following procedures and mechanisms may help you design your own fraud prevention program:

- Proactive audit procedures
 - Use of analytical review procedures
 - Fraud assessment questioning
 - Surprise audits where possible
- Code of conduct
- Internal audit department
- Employee anti-fraud educations
- Enforcement of mandatory vacations
- Job rotation policy
- Effective management oversight
- Reporting programs
- Increasing the perception of detection
- Tone at the top
- Organizational structure
- Background checks
- Performance management and measurement
- Handling of known fraud incidents
- A written anti-fraud policy

The cost and benefit analysis of investing in fraud prevention measures is very clear. It is much more cost effective to proactively address fraud risks than to suffer preventable fraud and spend valuable resources on detecting, investigating, prosecuting, and cleaning up after it. In other words, to prevent fraud from occurring directly increases the organization's bottom line.

It is your call whether to prevent fraud or say "kiss it goodbye" by accepting the loss of fraud!

By Fikret Sebilcioğlu

Suistimali önleme kontrolleri konusunda yönetimin dikkatini çekebilecek diğer bir unsur da itibar riskidir. Yönetim, olumsuz haberlere karşı neredeyse her konuda olduğundan daha hassastır. Bu nedenle, suistimal haberlerinin kurumun performansı üzerinde olası olumsuz etkilerine işaret etmek, yöneticileri suistimal önleme faaliyetlerinin mantığını anlamaya ikna etme noktasında etkili bir yöntem olabilir. Bu olumsuz etki, proaktif suistimal önleme programı ile elimine edilebilir veya azaltılabilir.

Yönetimi suistimal önleme faaliyetlerine başlama konusunda ikna ettikten sonra, kurumunuza ve sektörünüze özel riskleri dikkate alarak harekete geçmeye hazırsınız demektir. Bu safhada, aşağıda verilen prosedür ve mekanizmalar suistimali önleme programınızı oluştururken size yardımcı olabilir:

- Proaktif denetim prosedürleri
 - Analitik inceleme prosedürlerinin kullanımı
 - Suistimal değerlendirme soruları
 - Mümkün olduğu derecede sürpriz denetimler
- Davranış kodu
- İç denetim departmanı
- Çalışanlara verilecek suistimal ile mücadele eğitimleri
- Zorunlu tatillerin uygulanması
- İş rotasyonu politikası
- Etkili yönetim gözetimi
- Raporlama programları
- Suistimalin tespit edilme algısının güçlendirilmesi
- Üst düzey yönetimin duruşu ve verdiği mesajlar
- Örgütsel yapı
- Geçmiş sorgulamaları
- Performans yönetimi ve ölçümü
- Gerçekleşen suistimal vakalarının yönetilmesi
- Yazılı suistimal ile mücadele politikası

Suistimal önleme kontrollerine yatırım yapılmasına ilişkin maliyet ve fayda analizi oldukça açık. Suistimal risklerini proaktif bir şekilde ele almak, suistimale ilişkin tüm zararlar dikkate alındığında (tespit, soruşturma, kovuşturma ve sonrasında ortamı düzenlemeye ilişkin harcanan kaynaklar), çok daha düşük maliyetlidir. Başka bir deyişle, suistimallerin gerçekleşmeden önlenmesi, kurumların performansını ve kârını artırır.

Suistimal kayıplarını önlemek veya bu kaybı kabul ederek "üstüne bir bardak su içmek" senin kararın!



CAPTURE RHYTHM AND DEFEND YOUR COMPANY: THE THREE LINES OF DEFENSE MODEL

“The Three Lines of Defense Model” provides a simple and effective way to coordinate risk management duties with a systematic approach.

Every year, huge number of organizations experience new scandals, frauds, compliance and governance failures. Disastrous consequences of such massive corporate collapses “as a victim of inadequate corporate governance” have once again demonstrated the importance of a systematic risk management and control approach.

For more than 20 years, “The Three Lines of Defense Model” has been growing in popularity and now a globally accepted framework used by a broad range of industries as a trusted tool on effective governance, risk management, and control.

What makes the Three Lines of Defense Model globally recognized is that it has been providing organizations with a systematic approach to how various tasks and responsibilities should be assigned, separated, combined and coordinated among different risk and control groups regardless of size and complexity. In the model, each professional in the different risk control group understands their bottom-line impact on the overall risk-control structure.

RİTMİNİZİ YAKALAYIN VE ŞİRKETİNİZİ SAVUNUN: ÜÇ SAVUNMA HATTI MODELİ

“Üç Savunma Hattı Modeli” risk yönetimi sorumluluklarının sistematik bir yaklaşımla koordine edilebilmesi için basit ve etkili bir yol sunuyor.

Her yıl çok sayıda kurum yeni skandallar, suistimaller, uyum ve yönetim sorunları ile karşı karşıya kalıyor. Kurumsal yönetim zafiyetleri sonucunda bu büyük yapıların çöküşü ve bu çöküşlerin olumsuz etkileri, sistematik risk yönetimi ve kontrol yaklaşımının kritik önemini bizlere bir kez daha gösteriyor.

“Üç Savunma Hattı Modeli” 20 yılı aşkın süredir geniş bir sektör yelpazesi tarafından, etkin kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol alanlarında küresel bazda kabul görüyor ve güvenilir bir araç olarak popülaritesini her geçen gün arttırmaya devam ediyor.

Üç Savunma Hattı Modeli’nin dünya çapında kabul görmesinin ana sebebi, kurumlara, ölçek ve karmaşıklık seviyeleri ne olursa olsun, farklı risk ve kontrol grupları arasında çeşitli görev ve sorumlulukların nasıl atanacağı, ayrılacağı, birleştirileceği ve koordine edileceği konusunda sistematik bir yaklaşım sağlamasıdır. Bu modelde, farklı risk kontrol fonksiyonlarında görevli profesyonellerin her biri, genel risk-kontrol yapısı üzerindeki etki ve katkılarını somut bir şekilde izleyebilmektedir.

What is the Three Lines of Defense Model?

The three lines of defense model basically defines three powerful layers, referring three lines of defense to enable organizations to coordinate and manage risk management duties in a systematic manner.

In the model, the first line of defense refers to operational management who owns and manages risks in line with the organization's goals and objectives. Second line of defense is responsible for guiding the first line to enable effective risk, quality, control and compliance management by ensuring consistency with the organizational policies, frameworks, tools and techniques. It should be emphasized that second line is considered to be interconnected with the first line in terms of structural and reporting basis and, because of that it is not considered to be as independent as the third line of defense, independent internal audit.

Independent internal audit represents the highest level of independence and objectivity within the organization in providing assurance to the governing body and the senior management that the first and the second line of defense operations are within established norms and standards.

External parties; external auditors, regulators, etc. are classified out of three lines of defense function but exist for providing additional independent assurance to the organization's stakeholders.

Collaboration and Integration Among the Lines

Governing bodies (the board of directors, audit committee) and senior management are not considered any of these three lines but have a primary role in determining "tone-at-the-top" to establish well-functioning governance structures and processes in a way that achieves the best result in accomplishing organization's objectives.

The governing body and senior management should define and convey their expectations to each line in a straightforward, timely and comprehensible manner not only to avoid confusion, gaps or overlaps but also to enhance the collaboration culture and integration in achieving organizational goals and objectives across the organization.

In a rapidly changing landscape, creating correctly designed key performance indicators with ongoing constructive feedback among lines is critically important for continuous development of risk and control management.

Does the Organization Size Really Matter in Applying the Three Lines of Defense Model?

Broadly speaking, small to medium-sized organizations consider the three lines of defense framework to be a tool that is more applicable to large enterprises only.

Üç Savunma Hattı Modeli nedir?

Üç Savunma Hattı Modeli, temel olarak üç güçlü katmanı tanımlamakta, kurumların risk yönetimi görevlerini sistematik bir şekilde koordine etmesini ve yönetmesini sağlayacak üç savunma hattını temsil etmektedir.

Model'de, ilk savunma hattı, kurumun kuruluş amacı ve hedefleri doğrultusunda risklerinin yönetilmesinden sorumlu operasyon yönetimini ifade eder. İkinci savunma hattı ise, risk, kalite, finansal kontrol, mevzuat ve uygunluk fonksiyonlarının, belirlenmiş olan kurumsal politikalar, prosedürler, araçlar ve tekniklerle uyumlu olarak etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ilk savunma hattına destek olmaktan sorumludur. Burada ikinci savunma hattının, yapısal ve raporlama esasları açısından birinci savunma hattı ile birbirine bağlı olduğunu ve bu sebeple, üçüncü savunma hattı olan iç denetim gibi bağımsız bir yapı gibi düşünülmediğini belirtmemiz gerekiyor.

Bağımsız iç denetim, kurum içinde en fazla bağımsız ve nesnel hareket etme imkanına sahip fonksiyondur. Bağımsız iç denetim, birinci ile ikinci savunma hattının belirlenmiş normlar ve standartlar çerçevesinde yönetildiği hususunda yönetim organı ve üst yönetime makul güvence sağlamaktan sorumludur.

Dış denetçiler ve düzenleyici otoriteler gibi kurum dışı taraflar, Üç Savunma Hattı Modeli'nin dışında sınıflandırılırlar ancak kurumun menfaat sahiplerine bağımsız ek güvence sağlarlar.

Savunma Hatları Arasındaki İş Birliği ve Entegrasyon

Yönetişim organları (yönetim kurulu, denetim komitesi) ile üst düzey yönetim, Üç Savunma Hattı'nın içinde olmamakla birlikte, kurumun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için kurumsal yönetim yapılarının ve süreçlerinin en etkin şekilde kurgulanmasına ve yönetilmesine imkân sağlayacak ortamın kurumda oluşturulmasında belirleyici bir role sahiptir.

Yönetişim organları ve üst yönetim, her bir savunma hattına ilişkin beklentileri belirleyerek, doğru zamanda ve anlaşılır bir biçimde ilgili fonksiyonlara aktarmalıdır. Bu yaklaşım hem risk yönetimindeki eksikliklere ve sorumluluk çakışmalarına meydan vermez hem de iş birliği ve koordinasyonu güçlendirerek kurumun, amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar.

Hızla değişen bir iş ortamında, etkin şekilde tasarlanmış anahtar performans göstergelerinin oluşturulması ve savunma hatları arasında sürekli devam eden yapıcı geri bildirimlerle desteklenmesi, risk ve kontrol yönetiminin sürekli gelişiminde kritik öneme sahiptir.

Üç Savunma Hattı Modeli'nin Uygulanmasında Kurum Ölçeği Önemli mi?

Genellikle, küçük ve orta ölçekli kuruluşlar, Üç Savunma Hattı Modeli'nin sadece büyük kurumlar için uygulanabilir olduğu düşünmektedir. Ancak bu algı oldukça

However, that perception is quite wrong. The model is purposely designed to be flexible in a way that is adaptable to different industries, sizes, operating structures, and approaches to risk management. In a relatively small and non-complex organizations, governing body may oversee the whole operations more directly and therefore may have greater confidence in assurance activities. In such case, the governing body may decide to combine the second and third line of defense or direct the third line of defense, internal audit function, to perform non-assurance activities.

While making decision as to whether different lines are merged or kept separated, pros and cons of each combination should be weighted according to the effectiveness of the organization's governance, risk management, and control structure.

The most critical point in adapting the 3LoD Model in your organization is neither the number nor the type of the combinations made between lines, but the level of effectiveness in risk and control management without any compromise on independent and objective assurance.

Strong organizational resilience in achievement of organizational goals and objectives largely depends on how various tasks and responsibilities are coordinated and integrated among different risk and control groups. Success in coordination of risk management duties is capturing the rhythm of the lines.

Capture the rhythm and do not let your organizations become the next victim of a governance failure!

By Burak Özagazar

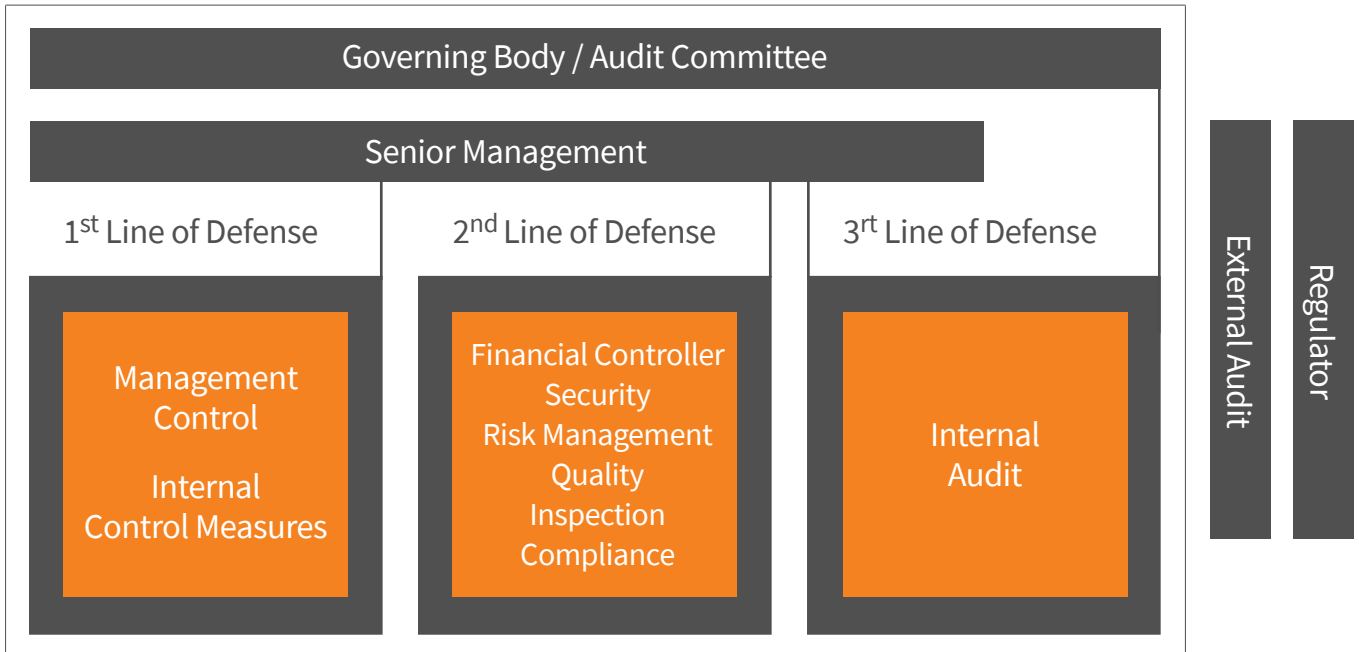
yanlıştır. Model, farklı sektör, boyut, işletme yapısı ve risk yönetimi yaklaşımlarına uyarlanabilecek şekilde esnek olarak tasarlanmıştır. Nispeten küçük ve karmaşık olmayan organizasyonlarda, yönetim organları tüm operasyonların doğrudan içinde olabilmesi sebebiyle, güvence fonksiyonlarına büyük ve kompleks yapılara oranla daha az ihtiyaç duyabilir. Böyle bir durumda yönetim organı, ikinci ve üçüncü savunma hattını birleştirmeye karar verebilir veya üçüncü savunma hattını, yani iç denetim fonksiyonunu, güvence dışı faaliyetlerde kullanmak üzere yönlendirebilir.

Savunma hatlarının birleştirilmesi veya ayrı tutularak yönetilmesi kararını verirken, her bir kombinasyonun artı ve eksileri, kurumun yönetim, risk yönetimi ve kontrol yapısının etkinliğine göre değerlendirilmelidir.

Üç Savunma Hattı Modeli'nin kurumunuza uyarlanması aşamasındaki en kritik nokta, farklı şirketlerin ihtiyaçlarına göre modelde yapılan değişikliklerin sayısı veya savunma hatlarının kombinasyonları değil, bağımsız ve objektif güvenceden ödün vermeden, risk ve kontrol yönetiminin en etkin düzeyde yürütülmesinin sağlanmasıdır.

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki başarısı ve gücü, çeşitli görev ve sorumlulukların farklı risk ve kontrol fonksiyonları arasında etkin şekilde koordine edilmesi ve bütünleştirilmesiyle mümkündür. Risk yönetim sorumluluklarının başarılı koordinasyonu, sorumluluk hatları arasındaki ritmin yakalanmasıdır.

Doğru ritmi yakalayarak kurumunuzun yanlış yönetim yaklaşımlarından dolayı mağdur olmasına izin vermeyin!



DATA QUALITY: A PART OF CORPORATE CULTURE

Quality and efficiency of data analysis process largely depends on “data quality”. Today’s trend of enlightenment on the importance of data and high expectations from data analysts to add value to an organization remains unsupported without accurate, complete, consistent, valid, unique and timely data structure.

Data is now considered as one of the core enterprise assets of an organization. Having the right data at the right time to make the right decision is not a benefit, but a crucial component of organization’s success or failure. Therefore, the information gathered by analyzing the data, should be appreciated, managed and leveraged by all organizations to gain maximum competitive advantage.

As raw material, data is distinctly different from its counterparts in process of manufacturing. Information is not a “use once” commodity; it can be cloned, moved, transformed and repurposed in data analysis whereas data is only useful when it is of high-quality. “Right first time” and “fitness for use” are two popular phrases to describe the art of quality assurance.

Improved data analysis supported by prime data leads to better decision-making across the organization, better audience targeting, more effective content and marketing campaigns, improved relationships with customers, easier implementation of data, competitive advantage and last but definitely not least, increased profitability.

The impact of data quality on the information chain has been widely recognized since the introduction of large-scale data processing and data analysis. Furthermore, the nature and usage of data themselves remarkably changed because of big data, high accessibility leading to unprecedented distribution and sharing of data, and lack of match between the intention of data creation and its subsequent usage in data analysis in recent years.

A proactive approach to data management aligns data quality along a number of quality dimensions:

Accuracy: It is the most visible and significant dimension of data quality and it is defined as recorded data’s conformity to actual value. A complete and 100% accuracy may not be attainable, but through a process of continuous improvement, defects are eliminated, new features are identified, and any pervasive behavior is monitored during the data’s lifecycle.

VERİ KALİTESİ: KURUMSAL KÜLTÜRÜN BİR PARÇASI

Veri analizi sürecinin kalitesi ve etkinliği çoğunlukla “veri kalitesi” ne bağlıdır. Bugünlerdeki verinin önemiyle ilgili aydınlanma trendi ve veri analistlerinden şirkete değer sağlamaları yönündeki yüksek beklenti, ne yazık ki doğru, tam, tutarlı, geçerli, tekil ve zamanında sağlanan veri yapısı olmadan temelsiz kalmaktadır.

Veri artık bir organizasyonun temel varlıklarından biri olarak görülmektedir. Doğru kararı vermek için doğru zamanda ve doğru veriye sahip olmak bir fayda değil, bir organizasyonun başarısının veya başarısızlığının önemli bir bileşenidir. Veri analitiği sonucunda elde edilen bilgi, maksimum rekabet avantajı elde etmek için tüm kurumlarda ödüllendirilmeli, yönetilmeli ve güçlendirilmelidir.

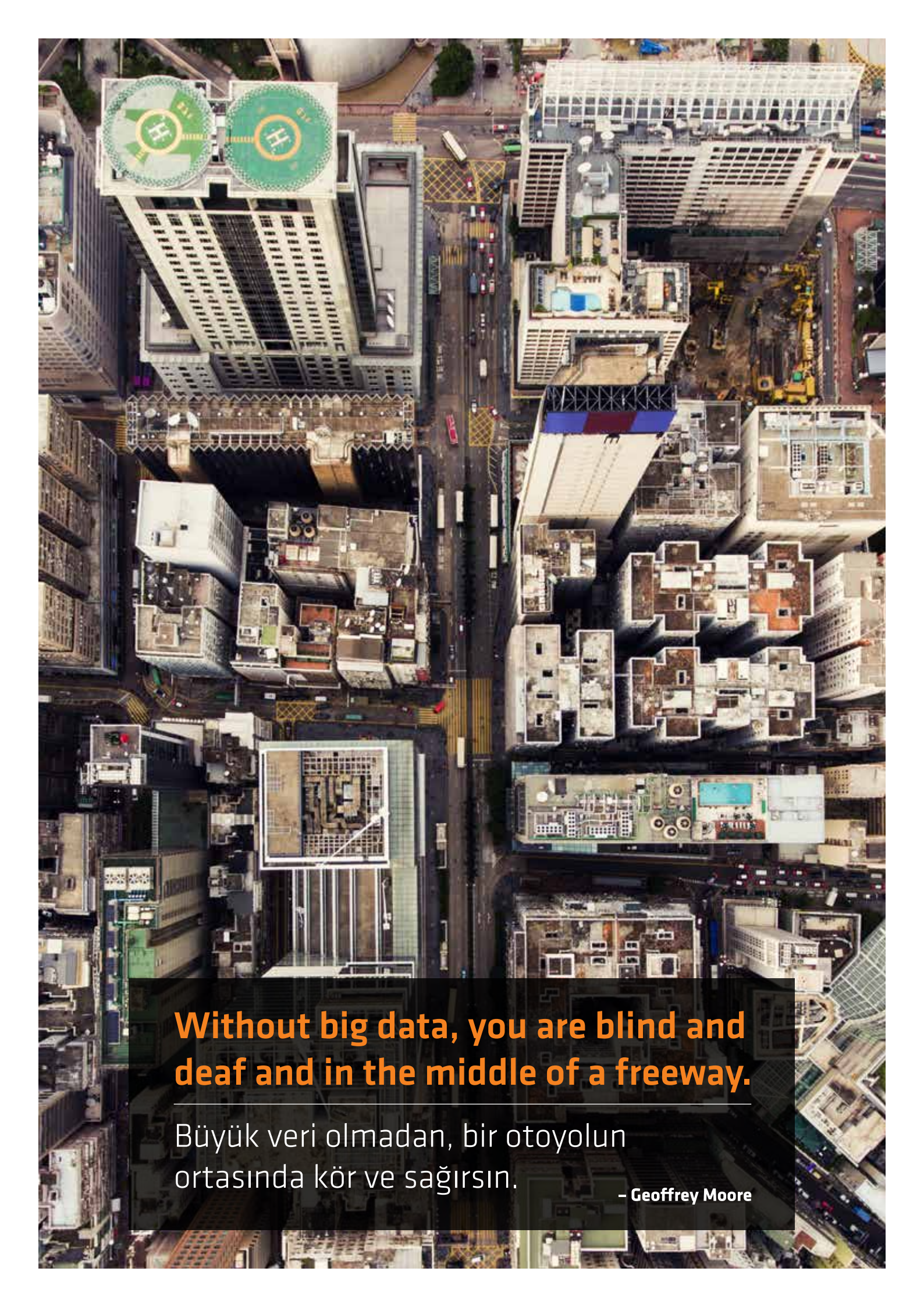
Bir hammadde olarak veri, üretim faktörü emsallerinden belirgin bir şekilde farklıdır. Bilgi bir “kullanım” ürünü değildir; veri analizinde klonlanabilir, taşınabilir, dönüştürülebilir ve yeniden konumlandırılabilir bir faktördür. Ancak veriler yalnızca yüksek kalitede olması durumunda kullanışlıdır. “İlk seferinde doğru olmak” ve “kullanıma uygunluk”, kalite güvence sanatını tanımlamak için kullanılan popüler ifadelerden ikisidir.

İyi kalitede verilerle desteklenerek geliştirilmiş veri analizi, bir kurumda daha iyi karar alma, hedef kitleye daha doğru ulaşma, daha etkili içerik ve pazarlama kampanyaları hazırlama, müşterilerle daha iyi ilişkiler kurma, verilerin daha kolay uygulanması, rekabet avantajı, en son ama kesinlikle daha önemsiz olmayan, daha fazla kârlılığa yol açar.

Veri kalitesinin bilgi zinciri üzerindeki etkisi, büyük ölçekli verilerin işlenmesinin ve analizinin başlangıcından beri yaygın olarak kabul edilmektedir. Ayrıca son yıllardaki büyük veri, verinin daha önce görülmemiş bir şekilde dağılması ve paylaşılmasına yol açan yüksek ulaşılabilirlik, verinin ortaya çıkmasındaki amaç ile daha sonrasındaki kullanım amaçlarının farklılaşması, verinin doğası ve kullanılmasında önemli değişikliklere yol açtı.

Veri yönetimine proaktif bir yaklaşım, veri kalitesini çeşitli kalite boyutlarında ele alır:

Doğruluk: Veri kalitesinin en görünür ve en önemli boyutudur. Kaydedilen verinin gerçek değere uygunluğu olarak tanımlanır. Tam, %100 doğruluk elde edilemez, ancak sürekli bir gelişim süreci hataları ortadan kaldıracak, yeni veri özelliklerini tanımlayacak ve verilerin kullanım ömrü boyunca üzerinde kontrol sağlayacaktır.



Without big data, you are blind and deaf and in the middle of a freeway.

Büyük veri olmadan, bir otoyolun ortasında kör ve sağırsın.

- Geoffrey Moore

Completeness: It is defined as expected comprehensiveness. As long as the data meets the expectations then the data is considered complete.

Consistency: It means data across all the systems reflects the same information and is synchronized across the enterprise. It is the absence of difference, when comparing two or more representations of a thing with a definition.

Validity: Data is valid if it conforms to the syntax (format, type, range) of its definition.

Uniqueness: It means nothing will be recorded more than once based upon how that thing is identified.

Timeliness: It refers to the degree to which data represent reality at the required point in time.

Even when all these six dimensions are deemed to be satisfactory, the data can still fail to achieve the required objective. We still need to check the comprehensibility, simplicity, relevancy, accessibility and maintainability at the right level of precision.

Making data quality a priority, automating data entry, preventing duplicates, not just curing them, taking care of both master and metadata are the best practices that can help improve the quality of data.

Companies could not produce a Key Performance Indicator (KPI) around the quality of their data, while some were not even convinced of organizational value of a data quality program. Despite questionable data quality, companies rely on their available data to make their most critical decisions. Organizations began to realize the impact of the “garbage in, garbage out” approach on their costly resources, due to the time spent on non-productive tasks such as searching or trying to fix data errors.

Many organizations initiate projects to clean up “dirty data,” but without a framework for standards, policy and data life cycle management, these projects turn out to be ineffective and fail to resolve the root cause of poor data quality.

Here are some of the reasons of poor data quality:

- Errors are typical in the creation or transportation of data via manual entries, data migration and conversion projects, changes to source systems, mixed entries by multiple users, software updates, inadequate testing time,
- Data quality is not a “sexy topic” compared to concluding a financial transaction or trading,
- People mostly have “I’ll fix it myself in Excel” approach to getting things done,
- Creation of silos and tendency of departmental approaches focusing on data integration, which is often resulted by each department “having its own copy” of the data,

Tamlık: Beklenen kapsamlılık olarak tanımlanır. Veriler beklentileri karşıladığı sürece tamamlanmış sayılır.

Tutarlılık: Tüm sistemlerdeki verilerin aynı bilgileri yansıttığı ve kurum genelinde birbiriyle senkronize olduğu anlamına gelir. Bir şeyin belirli bir tanımına göre yapılan iki veya daha fazla gösterimini karşılaştırırken farkın olmaması durumudur.

Geçerlilik: Veriler, tanımlarının gerektirdiği sözdizimine (format, tür, aralık açısından) uygunsa geçerlidir.

Tekillik: Bir şeyin tanımlandığı şekilde birden fazla kez tanımlanamayacağı anlamına gelir.

Zamanlılık: Verilerin zaman içinde ve istenilen noktada gerçekliği temsil etme derecesini ifade eder.

Yukarıdaki altı boyutun tamamı tatmin edici görüle bile, veriler halen istenen amaca ulaşmada başarısız kalabilir. Ek olarak verilerin anlaşılabilirliğini, basitliğini, uygunluğunu, erişilebilirliğini ve kullanılabilirliğini doğru kesinlik düzeyinde kontrol etmemiz gerekir.

Veri kalitesini öncelikli hale getirmek, veri girişini otomatikleştirmek, yinelenmeleri önlemek, sadece düzeltmekle kalmamak ve hem ana hem de meta verilere özen göstermek veri kalitesini yükseltmeye yardımcı olabilecek en iyi uygulamalar olacaktır.

Şirketler, verilerinin kalitesi etrafında bir Anahtar Performans Göstergesi (KPI) üretmezken, bazıları veri kalitesi programlarının örgütsel değeri konusunda bile ikna olamamaktadır. Şirketler, şüpheli veri kalitesine rağmen, en kritik kararlarını vermek için mevcut verilerine güvenmektedirler. Bu süreçte, veri hatalarını arama ve düzeltmeye çalışma gibi üretken olmayan işler için harcanan zaman nedeniyle, “çöp içeri, çöp dışarı” yaklaşımının maliyetli kaynakları üzerindeki etkisini fark etmeye başlamışlardır.

Birçok kuruluş “kirli verileri” temizlemek için projeler başlatmakta, ancak belirli bir standart, politika ve veri yaşam döngüsü yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilmedikleri için, projelerin etkileri düşük kalmakta ve kötü veri kalitesinin temel nedenini çözememektedir.

Kötü veri kalitesinin nedenlerini şöyle sayabiliriz:

- El ile yapılan girişler, veri taşıma ve dönüşüm projeleri, kaynak sistemlerinde yapılan değişiklikler, birden fazla kullanıcının yaptığı karışık girişler, yazılım güncellemeleri, yetersiz test süresi yoluyla verilerin yaratılması veya aktarılması sırasında yaşanan hatalar,
- Ürün satılması ya da finansal bir işlemin tamamlanması ile karşılaştırıldığında veri kalitesinin “seksi bir konu” olmaması,
- İnsanların çoğunlukla işlerini halletmek için “Excel’de kendim yaparım” yaklaşımına sahip olması,
- Siloların oluşması ve veri entegrasyonuna yönelik departmansal yaklaşımlara doğru ilerlenerek her departmanın “kendi kopyasına” sahip olması,

- Disposition of retired or redundant data is omitted despite the exponential growth in data.

Data is there “to help your organization achieve its goals” therefore it must be recognized as an enterprise asset with a robust data governance plan. Here are the basic necessities before beginning to implement such a plan:

- Ensure the involvement of top-level management,
- Determine the users of the data and the purpose it serves,
- Use a business glossary as a foundation for meta-data management,
- To find a solution for each data quality issue raised, start with a root cause analysis,
- Make a complete gap analysis for your current available data,
- Improve the skills of your employees to gather useful information from the data analysis,
- Be aware of the new environment formed by the increased usage and accumulation of data,
- Be aware of the developments in business intelligence tools to use data in analysis,
- Transform corporate culture into a data-driven approach by opening up data access, becoming data literate, aligning data with business objectives.

Data governance is necessary in order to handle data effectively and maintain data quality across the organization. Choosing the best model for the organization, selecting the right team members, and ensuring continued compliance with policies and procedures are the basics to establish an effective and successful program that will improve company’s data for years to come. It is now exceedingly important to disseminate the view that data quality is the responsibility of all the participants in an organization, not just IT.

By Murat Ulcay

- Verilerin katlanarak artmasına rağmen, kullanılmayan fazla verinin elden çıkarılmasının atlanması.

Veriler, “kuruluşunuzun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için” bulundurulur. Bu nedenle sağlam bir veri yönetim planıyla ilerlemesi gereken bir varlıktır. Böyle bir planı uygulamaya başlamadan önce dikkate alınması gereken temel zorunluluklar şöyledir:

- Üst düzey yönetim katılımının sağlanması,
- Verilerin kullanıcılarının ve kullanım amaçlarının belirlenmesi,
- Meta veri yönetiminin temeli olarak bir sözlük oluşturulması,
- Ortaya çıkarılan her veri kalitesi sorunu için, bir kök neden analizi ile başlanması,
- Mevcut veriler için hedef yapı – mevcut durum farkı analizinin eksiksiz yapılması,
- Çalışanlarınızın veri analizinden faydalı bilgiler elde etme becerilerini geliştirmek,
- Verilerin artan birikimi ve artan kullanımı ile oluşan yeni çevrenin farkında olmak,
- Verileri analizde kullanmak için iş zekâsı araçlarındaki gelişmelerden haberdar olmak,
- Veri erişimini açarak, veri okuryazarlığını artırarak, verileri iş hedefleriyle hizalayarak şirket kültürünün veri odaklı bir yaklaşıma dönüştürülmesi.

Verileri etkin bir şekilde kullanmak ve şirket genelinde veri kalitesini korumak için veri yönetimi gereklidir. En iyi modeli seçmek, doğru ekip üyelerini seçmek ve politikalara ve prosedürlere sürekli uyumu sağlamak, bir kurumun verilerini yıllarca geliştirecek etkili ve başarılı bir program oluşturmanın temelidir. Veri kalitesinin sadece bilgi teknolojileri departmanının görevi değil kurumdaki tüm katılımcıların sorumluluğu olduğu görüşünü yaymak kaçınılmaz hale gelmiştir.

CEREBRA CPAS & ADVISORS CELEBRATED ITS 10TH ANNIVERSARY

Cerebra CPAs & Advisors celebrated its 10th anniversary with the leading representatives of the business world at an invitation held at the Rahmi M. Koç Museum on 18 September 2019.

Along with the entire Cerebra team, more than 200 representatives from national and international business and non-governmental organizations attended the celebration night on 18 September 2019.

In his speech, Fikret Sebilcioğlu, one of the Cerebra partners, underlined the fact that Cerebra has been providing services to its customers without compromising the principles it has since the day it was founded. He also stated that in the new period, all the services of accounting, process improvement, internal control, internal audit, enterprise performance management and fraud investigation and forensic accounting are restructured by using the new technological opportunities such as big data, data analytics, artificial intelligence, machine learning and robotic applications.

Cerebra's partner Seda Bayraktar stated in her speech that, adopting ethical principles, working with an amateur spirit, keeping their excitement fresh all the time had a big impact on the Cerebra's success in 10 years and they are aware of the fact that there is more work to do and a long way to go, and they know that they need to work harder with all their enthusiasm. She also thanked the old and new colleagues, customers and business partners who participated in the invitation and with whom they worked within this period, for their efforts and contributions.

Beginning its operations in 2009, Cerebra is an independent accounting and advisory firm that offers services in a wide range of industries in Turkey. With 2 partners and a staff of 30 people, Cerebra offers rational and value-added solutions to its customer portfolio at different scales in the areas of accounting and financial management, financial reporting, process reengineering and internal controls, internal audit, enterprise performance management, forensic accounting and fraud investigation.

CEREBRA MUHASEBE VE DANIŞMANLIK FİRMASI 10. YAŞINI KUTLADI

Cerebra Muhasebe ve Danışmanlık firması 10. yaşını İstanbul Rahmi M. Koç Müzesi'nde 18 Eylül 2019 tarihinde düzenlenen bir davette iş dünyasının önde gelen temsilcileri ile kutladı.

18 Eylül 2019 tarihinde düzenlenen ve tüm Cerebra ekibinin yer aldığı kutlama gecesine, ulusal ve uluslararası iş dünyasından ve sivil toplum kuruluşlarından 200'ün üzerinde temsilci katılım gösterdi.

Gecede yapılan konuşmalarda Cerebra'nın kurulduğu günden bugüne kadar, sahip olduğu ilkelerden taviz vermeden hizmetlerini müşterilerine sunduğunun altını çizen Cerebra ortaklarından Fikret Sebilcioğlu, yeni dönemde muhasebe, süreç iyileştirme, iç kontrol, iç denetim, kurumsal performans yönetimi ve suistimal inceleme alanlarında verilen tüm hizmetlerin büyük veri, veri analitiği, yapay zeka, makine öğrenmesi ve robotik uygulamalar gibi teknolojinin sunduğu yeni fırsatlardan faydalanarak yeniden yapılandırıldığının altını çizdi.

Cerebra ortağı Seda Bayraktar ise konuşmasında Cerebra'nın 10 yıl içinde göstermiş olduğu başarıda etik ilkeleri benimseyerek, amatör ruhla, heyecanı kaybetmeden ve hissederek çalışmanın büyük etkisi olduğunu, yapılacak çok iş ve katedilecek uzun bir yol olduğunun bilincinde olduklarını ve tüm heyecanlarıyla çok daha fazla çalışmalar gerektiğinin farkında olduklarını belirtti. Ayrıca davete katılan ve bu süre içerisinde birlikte çalıştıkları eski ve yeni çalışma arkadaşlarına, müşterilerine ve iş ortaklarına emeklerinden ve katkılarından dolayı teşekkür etti.

2009 yılında faaliyetlerine başlayan Cerebra, Türkiye'de geniş bir endüstri yelpazesinde muhasebe ve danışmanlık hizmetleri sunan bağımsız bir firmadır. 2 ortak ve 30 kişilik kadrosu ile Cerebra, faaliyet gösterdiği muhasebe ve mali işler yönetimi, finansal raporlama, süreç iyileştirme ve iç kontrol, iç denetim, kurumsal performans yönetimi, adli muhasebe ve suistimal inceleme alanlarında, farklı ölçeklerdeki müşteri portföyüne akılcı ve katma değerli çözümler sunmaktadır.







CREATION OF VALUE THROUGH DATA SCIENCE: A NOTE TO FUTURE DATA SCIENTISTS

Without a proper understanding of business, the results of a data analysis remain useless. That's the main challenge of future data scientists. Coordination with business, understanding of main trends and constant improvement is key success factors initiating the creation of value through data science business.

Assume you know that you are very good at maths and statistics. You are confident in using all ETL (Extract, Transform and Load) tools and BI tools. You think that you have enough experience in data cleaning and visualization. So, in your opinion, you are the perfect data scientist. Bad news... maybe you are not.

You have the modern tools and know how to use them, but when it comes to figure out why you are using them, the story begins to change. When you go for a job interview with your amazing data analytical skills, you will be appreciated but there will be some questions to be answered:

- Do you understand that "data means business"?
- Do you know the business basics and understand the economic and industrial dynamics?
- Are you able to create "shareholder value" by solving the problems with the tools you have?
- Are you able to communicate the results of your work and give actionable insights to the management of the company?

Business understanding and experience is overlooked, simply assumed or just briefly mentioned in advice on becoming a data scientist, yet it is a big part of what makes an effective practitioner. Data science for business exists to solve real problems where data is integrated with the discoveries and/or solutions. You should realize that you have to apply your skills in data analysis to solve the business problems.

Consider yourself as a captain of who can use his ship with eyes closed shut. If you do not know the destination, none of your passengers would care about your skills in steering that ship. If they find themselves "in the middle of nowhere", you are in trouble. Besides, you should also know how to arrive at that destination, the dangers waiting for you along the way, the optimal path to minimize the cost, the smoothest route to comfort your passengers. The passengers will also need to know where they are at a specific moment and other related information about the cruise. You should find the best way to communicate the status and the problems faced, if any. You should also keep in mind that if the

VERİ BİLİMİ İLE DEĞER YARATMA: GELECEĞİN VERİ BİLİMCİLERİNE BİR NOT

Yapılan işi doğru anlamadan yapılan herhangi bir veri analizinin sonuçları işe yaramaz. Gelecekteki veri bilimcileri için asıl zorluk budur. İş ile koordinasyon, ana trendlerin anlaşılması ve sürekli iyileştirme, veri bilimi yoluyla değer yaratılmasında önemli başarı faktörlerindedir.

Matematik ve istatistik konusunda çok iyi olduğunuzu varsayalım. Tüm ETL (Aykılla, Dönüştür ve Yükle) araçlarını ve BI araçlarını emin bir şekilde kullanıyorsunuz. Veri temizleme ve görselleştirme konusunda yeterli deneyime sahip olduğunuzu düşünüyorsunuz. Öyleyse, size göre mükemmel bir veri bilimcisisiniz. Kötü haber... belki de değilsiniz.

Modern araçlarınız olabilir ve bunları nasıl kullanacağınızı biliyor olabilirsiniz ama hikâye ancak bu araçları neden kullandığınızı anlamaya başladığınızda değişir. İnanılmaz veri analitik becerilerinizle herhangi bir iş görüşmesine girdiğinizde, mutlaka takdir edileceksiniz ancak cevaplanması gereken başka sorular olacak:

- "Verinin iş demek olduğunu" biliyor musunuz?
- İşin temellerini biliyor musunuz, ekonomik ve endüstriyel dinamikleri anlıyor musunuz?
- Elinizdeki araçlarla sorunları çözerek "hissedar değeri" yaratabiliyor musunuz?
- Çalışmanızın sonuçlarını sunarak şirket yönetimini eyleme geçirilebilecek içgörüler sağlayabilir misiniz?

İş anlayışı ve deneyimi çoğu zaman gözardı edilerek basit görülür ya da en fazla, veri bilimcilerine tavsiyelerde bulunulurken öylesine değinilir ama aslında uygulamada etkili olabilmenin önemli bir unsurudur. İşletmeler için veri bilimi, verinin keşif ve / veya çözümleriyle bütünleştiği gerçek sorunları çözmek için vardır. Veri analizindeki becerilerin işletme problemlerine uygulanmak zorunda olduğunun mutlaka farkında olunmalıdır.

Kendinizi bir gemiyi kullanan bir kaptan olarak düşünün. Bu gemiyi gözleri kapalıyken bile kullanabiliyorsunuz. Varılacak yerin nerede olduğunu bilmiyorsanız, o gemideki hiçbir yolcu o gemiyi kullanma becerilerinizi önemsemeyiz. Eğer yolcular kendilerini "hiçbir yerin ortasında" bulurlarsa, başınız derde girer. Ayrıca, bu hedefe nasıl ulaşacağınızı, yol boyunca sizi bekleyen tehlikeleri, maliyeti en aza indirecek yolu, yolcularınızı rahatlatmak için en uygun rotayı da bilmelisiniz. Yolcuların ayrıca belirli bir anda nerede olduklarını ve seyahatle ilgili diğer bilgileri bilmeleri gerekecektir. Varsa, durumu ve karşılaşılan sorunları bildirmenin en iyi yolunu bulmalısınız. Ayrıca, eğer yolcular mutlu değilse, bir dahaki sefere



passengers are not happy, they can find another ship to travel next time, your company will lose money and you'll have a bad reputation as a captain.

Therefore, as a data scientist, your role is very similar to this captain. Now you know that using the tools you have or how advanced the tools are not enough to achieve your responsibilities, here are the things to complete to call yourself a business oriented "data scientist":

- Get familiar and be keen about the strategic plan of the company. Before starting to data collection and analysis process, you can use this knowledge as a guidance to solve the problems put in front of you.
- Always understand the characteristics of your target beneficiaries and tailor your process accordingly. Each of the beneficiaries who use the results of your work has different needs depending on their coverage of the overall company strategy. You should shift the shape of your mind in order to perceive problems from their point of view.
- Understand the basics of the problem by communicating with the business and let the problem drive the process of choosing the related data rather than trying to fit the "available data" to the problems at hand.
- Take a leading role in promoting the data quality in the organization. Do this from the business point of view, by showing how the "quality data" can contribute to objectives of the company to the people on the other side of the table.

seyahat edecek başka bir gemi bulabileceklerini, şirketinizin para kaybedeceğini ve bir kaptan olarak kötü bir üne sahip olacağınızı unutmamalısınız.

Bu nedenle, bir veri bilimcisi olarak rolünüz bu kaptanınkinden çok benzer. Artık, sahip olduğunuz araçları kullanmayı bilmenizin ya da bu araçların ne kadar gelişmiş olduğunun, sorumluluklarınızı yerine getirmeye yetmediğini bildiğinize göre, kendinize iş odaklı bir "veri bilimcisi" demek için şunları tamamlamanız gerekir:

- Şirketin stratejik planı hakkında bilgi sahibi olun. Veri toplama ve analiz işlemlerine başlamadan önce bu bilgiyi, ortaya çıkan sorunları çözmek için bir rehber olarak kullanabilirsiniz.
- Hedef kitlenizin özelliklerini her zaman anlayın ve sürecinizi buna göre uyarlayın. Çalışmanızın sonuçlarını kullanan faydalanıcıların her birinin, genel şirket stratejisinin kapsamına bağlı olarak farklı ihtiyaçları bulunur. Sorunları onların bakış açılarından algılamak için zihninizin çalışma şeklini değiştirebilmelisiniz.
- İşletmeyle iletişim kurarak problemin temellerini anlayın ve "mevcut verileri" eldeki sorunların çözümüne sığdırmaya çalışmak yerine, sorunların ilgili veri seçme sürecini yönlendirmesine izin verin.
- Organizasyondaki veri kalitesini arttırmada lider bir rol üstlenin. Bunu, "kaliteli verilerin" şirketin hedeflerine ve masanın diğer tarafındaki insanlara nasıl faydalı olabileceğini göstererek yapın.

- Communicate the results of your analysis effectively to the related business decision makers. Support your result with informative dashboards, graphs and charts in a way carefully precise and relevant. Put narratives to better explain the story behind the facts considering the mindset of business decision makers.
- Know how decision-making process works. Try to give an idea about the processes to be changed for improvement. Share the data driven problems you faced throughout your analysis and give recommendations to resolve these problems. As a data scientist, you can have a strong impact on the company's desire to learn and improve.

When someone asks you what your job is, you should confidently answer that you add value to the business based on the data.

Having all these capabilities at once is not easy for everyone, it is a challenge and especially when working in large firms with hierarchical or specialized structures. While the general business knowledge can be quickly learned on the job and in school, the deeper intuition comes with experience.

The similar challenge is also valid for the "corporate controllers". Their knowledge of the accounting and business will not be sufficient to solve the analytical problems they face in the normal course of their business.

Financial controllers have the challenge to learn how to use business analytics tools but it's also a fresh chance to differentiate themselves from their colleagues. The quality of planning, forecasting and performance management considerably increase with the use of statistical methods and models. They can show previously unrevealed causal effects or generate more precise forecasts.

However, to use the methods of modern advanced data analytics, financial controllers may have to go beyond the functional limits of the data scientists.

It is essential for controllers to act as designers and coordinators of the business analytics process. To do so, they must be able to act as a "link" between management, data scientists and IT experts.

No need for any confusion. The only truth is that the data analytics is all over the business, so there is no escape. Do not isolate the knowledge of data analytics from the business and do your business using the data analytical technologies.

By Murat Ulcay

- Analizinizi sonuçlarını ilgili karar vericilere etkili bir şekilde iletin. Sonuçlarınızı bilgilendirici gösterge panoları, grafikler ve çizelgeler ile destekleyin, ancak kesin ve alakalı olmasına dikkat edin. Karar vericilerin düşünce yapısını göz önüne alarak gerçeklerin arkasındaki hikâyeyi daha iyi açıklamak için anlatımlar koyun.
- Karar verme sürecinin nasıl çalıştığını bilin. Gelişim için değiştirilmesi gereken süreçler hakkında fikir vermeye çalışın. Analiziniz boyunca karşılaştığınız veri kaynaklı problemleri paylaşın ve bu problemleri çözmek için önerilerde bulunun. Bir veri bilimcisi olarak, şirketin öğrenme ve gelişme arzusu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilirsiniz.

Birisi size işinizin ne olduğunu sorduğunda kendinizden emin bir şekilde, verileri temel alarak işe değer kattığınızı söylemelisiniz.

Tüm bu yeteneklere aynı anda sahip olmak, özellikle hiyerarşik veya uzmanlaşmış yapılara sahip büyük firmalarda çalışırken herkes için kolay değil, zor bir iştir. Genel iş bilgisi işte ve okulda hızlı bir şekilde öğrenilebilir de, derin sezgisel yetenekler deneyimle birlikte, zamanla gelir.

Benzer zorluklar "finansal kontrolörler" için de geçerlidir. Muhasebe ve işletme konusundaki bilgileri, işlerinin normal seyrinde karşılaştıkları analitik problemleri çözmek için yeterli olmayabilir.

Finansal kontrolörler, iş analitiği araçlarını nasıl kullanacaklarını öğrenirken zorlanabilirler ancak bu aynı zamanda kendilerini meslektaşlarından ayırmak için yeni bir şanstır. Planlama, tahmin ve performans yönetimi kalitesi, istatistiksel yöntem ve modellerin kullanımıyla önemli ölçüde artmaktadır. Bunlarla, daha önce ortaya çıkmamış nedensel etkileri gösterebilir veya daha kesin tahminler üretebilirler.

Bununla birlikte, finansal kontrolörler, modern veri analitiği yöntemlerini kullanmak için, veri bilimcisinin fonksiyonel sınırlarının ötesine geçmek zorunda kalabilir.

Kontrolörlerin iş analitiği sürecinin tasarımcıları ve koordinatörleri olarak hareket etmesi esastır. Bunu yapabilmek için yönetim, veri bilimcileri ve BT uzmanları arasındaki "bağlantı" noktası olarak hareket edebilmeleri gerekir.

Herhangi bir kafa karışıklığına gerek yok. Mesele şu ki, veri analitiği iş dünyasının her yerinde, bu yüzden kaçış yok. Veri analitiği bilgisini iş bilgisinden ayırmayın ve işinizi veri analitik teknolojilerini kullanarak yapın.



GO GLOBAL, THINK GLOBAL!

Expanding internationally in today's globally interconnected world is far easier than it used to be. Planned correctly, your enterprise can achieve in the international market.

Focusing only on the domestic market may increase your risk exposure as a consequence of downturns, political factors and/or environmental conditions.

Likewise, multinational companies, overseas investments of Turkish companies have increased tenfold in the past 15 years and the greatest investments were made in production, tourism, infrastructure, energy, food and retail sectors.

In today's global economy, companies of all sizes are expanding their business and establishing new operations in foreign markets. By this way, they enjoy several advantages, including greater opportunities for market growth and diversification.

If you're in the decision stage of making investments abroad, you may consider the below benefits of international business expansion:

DÜNYAYA AÇILIN, GLOBAL DÜŞÜNÜN!

Bugünün küresel olarak birbirine bağlı iş dünyasında uluslararası pazarlara genişlemek eskisinden çok daha kolay. Doğru planlama ile, işletmeniz uluslararası alanda istediği başarıyı kazanabilir.

Sadece iç pazara odaklanmak; ekonominin kötüye gitmesi, politik nedenler ve/veya çevresel koşullar nedeniyle daha fazla riske maruz kalmanıza sebep olabilir.

Çok uluslu şirketlerde olduğu gibi, Türk firmaların yurtdışı yatırımları son 15 yılda on kat arttı ve bu yatırımların çoğu üretim, turizm, inşaat, enerji, gıda ve perakende sektörlerine yapıldı.

Günümüzün küresel ekonomisinde, büyük ya da küçük bütün şirketler işlerini genişletiyor ve dış pazarlarda yeni operasyonlara başlıyor. Böylece, pazarlarını büyütüp çeşitlendirecek yeni fırsatlar dahil olmak üzere çeşitli avantajlar elde ediyorlar.

Yurtdışında yatırım yapma karar aşamasındaysanız, dış pazarlara açılmanın şu faydalarını göz önünde bulundurabilirsiniz:

- Your business may offer products or services that are missing in some parts of the world. By expanding your operation into the new markets, you can establish a new base of eager customers without the immediate threat of competition. The country may be offering certain incentives for setting up a business operation, as new joiners will enrich its economy and offer new employment opportunities.
- A new country may offer more advantageous economic conditions than the home country. When the downturns, political factors or environmental conditions of local market make turning a profit more difficult, expanding into a new market that doesn't have these unfavourable factors can offer more profitable alternatives. A new country may offer an economic environment that is more "business-friendly," offering advantages such as lower taxation, lower labour costs and fewer environmental challenges.
- Overseas expansion increases the demand to your business and helps with worldwide brand awareness. You may also gain greater respect from your customers and potential business partners in the domestic market, as they may now realise you as a bigger player in your industry.
- Businesses in a saturated market or experiencing a shrinkage can find new markets for their products in another country where their products will be new for the people of that country.

Like any new initiative, the overseas expansion process does take time and requires attentive planning. Particular attention should be paid to cultural differences while planning the process.

If your company is ready to explore new markets, you should get some professional advice from the experts in that relevant country. The international expansion specialists know what it takes to realise your full potential in today's global economy.

There is so much to manage when you expand into another country - from understanding unfamiliar tax regulations and employment laws to obtaining trading licenses to securing new business premises. And whether you're expanding into one country or a dozen, you'll need to comply with all local laws or face serious penalties and reputational damage.

The experts located around the world may provide authoritative advice and operational support. They can get you up and running in your new markets quickly and compliantly. They may combine innovative thinking with an unrivalled knowledge of the real-world challenges that multinationals face when expanding abroad. They may provide useful information and recommendations, not only on your statutory obligations but on local best practices, customary benefits packages and other areas.

- Şirketiniz, dünyanın bazı bölgelerinde olmayan ürün veya hizmetleri sunabilir. Operasyonunuzu yeni pazarlara yayarak, olası bir rekabet tehdidiyle karşılaşmadan, istekli bir müşteri bazı oluşturabilirsiniz. Yatırım yaptığınız ülke, yeni yatırımcılar ekonomiyi zenginleştirip yeni istihdam fırsatları sunacağı için, yeni bir şirket operasyonu kurma konusunda birtakım teşvikler sunabilir.
- Yeni bir ülke, kendi ülkenizden daha avantajlı ekonomik koşullar sunabilir. Ülkenizdeki ekonomik gerilemelerle politik ya da çevresel faktörler iç pazarı etkilediğinde bu olumsuz faktörlerin yer almadığı yeni bir pazara açılmak daha karlı alternatifler sunabilir. Yeni bir ülke, vergilerin ve işçilik maliyetinin daha düşük ve çevresel zorlukların daha az olması gibi avantajlara sahip, daha "iş dostu" bir ekonomik ortam sunabilir.
- Yurtdışı piyasalarda faaliyet göstermek işinize olan talebi ve dünya çapındaki marka bilinirliğinizi artırır. Ayrıca sizi sektörünüzde daha büyük bir oyuncu olarak görebilecekleri için, müşterilerinizin ve iç pazardaki potansiyel iş ortaklarınızın saygısını kazanabilirsiniz.
- Doymuş bir pazarda faaliyet gösteren ya da pazar daralması yaşayan şirketler, ürünlerinin insanlara yeni ve farklı geleceği başka ülkelerde yeni pazarlar yaratabilirler.

Tüm yeni girişimler gibi, yurtdışına açılma süreci de zaman alır ve dikkatli bir şekilde planlanması gerekir. Sürecin planlanmasında kültürel farklılıklara özellikle dikkat edilmelidir.

Şirketiniz yeni pazarlar keşfetmeye hazırsa, o ülkedeki uzmanlardan profesyonel danışmanlık almalısınız. Uluslararası genişleme uzmanları, bugünün küresel ekonomisinde potansiyelinizi tam olarak ortaya koyabilmeniz için neler yapılması gerektiğini bilirler.

Başka bir ülkenin pazarına girdiğinizde, bilmediğiniz vergi yönetmelikleri ve iş yasalarından ticaret lisanslarına ya da şirketinizin yeni mekanına kadar, çok fazla şeyi idare etmeniz gerekir. Dahası, ister bir ülkeye, birden fazla sayıda ülkeye açılın, bütün yerel yasalara uymanız gerekir, yoksa ciddi cezalar alabilirsiniz ya da itibarınız zedelenebilir.

Dünyanın dört bir yanındaki uzmanlar yetkili danışmanlık hizmeti ve operasyonel destek sunabilir, sizi yeni pazarlarınızda hızlı ve uyumlu bir şekilde çalışmaya hazırlayabilirler. Çokuluslu şirketlerin yurtdışına açılırken karşılaştıkları gerçek dünyadaki zorluklara karşı, yenilikçi düşünceleriyle rakipsiz bilgi birikimlerini bir araya getirebilirler. Yalnızca yasal yükümlülüklerinizle ilgili değil, aynı zamanda en iyi yerel uygulamalar, özel avantaj paketleri ve diğer alanlarda da faydalı bilgiler ve tavsiyeler sunabilirler.

Such advisors' expertise spans every region across the world and covers every area of international expansion, including tax structuring, transfer pricing mechanisms, employment contracts and handbooks, merger and acquisition transactions, global mobility management, data protection and more.

Once you're established, they make sure that you stay compliant. They constantly monitor the laws and regulations of countries around the world, so you don't have to. When there are changes, they'll let you know if you need to take action based on your activities and countries of operation.

The experts located around the world may also provide operational support. Whether it's setting up entities, getting the licenses and permits you need to operate, or providing ongoing services like accounting, payroll, etc. They may explain your options and then make them real. They may also help you mitigate your global risks, giving you greater control and peace of mind.

Here's how the process works: First, the experts review your existing and planned international activities, explain your options and provide recommendations. Once you decide on a course of action, they will be there every step of the way, from establishing your legal entity, to optimizing your tax structure, to registering your local payroll so that you protect your organization against fines and reputational damage and take advantage of your new market's opportunities as soon as possible.

When you partner with one of these expert service providers, there's no need to hire additional in-house accountants, lawyers or endlessly monitor your vendors. These experts know what it takes to keep your organization compliant with labour, tax and other requirements in virtually any country in the world.

The good news is, Cerebra has become a member of the Vistra Alliance, a network of trusted accounting and professional firms so that you can operate virtually anywhere in the world. Together with Vistra, we have the network, technology and processes you need to make use of the most of your opportunities.

By Seda Bayraktar

Bu tür danışmanlarının her bölgeye uzanan uzmanlıkları; vergi yapılandırması, transfer fiyatlandırması, çalışan sözleşmeleri ve el kitapları, birleşme ve satın alma işlemleri, küresel hareketlilik yönetimi, veri koruma ve daha fazlası dahil olmak üzere uluslararası genişleme alanlarını kapsar.

Bu uzmanlar, kuruluştan itibaren yeni pazarınızla uyumlu kalmanızı sağlarlar. Bütün ülkelerin yasalarını izlerler, bu yüzden siz buna mecbur kalmazsınız. Yasalarda herhangi bir değişiklik meydana gelirse, faaliyetlerinize ve faaliyet gösterdiğiniz ülkelere göre, bu konularda harekete geçmeniz gerekip gerekmediğini size bildirirler

Dünyanın dört bir yanına dağılmış bu uzmanlar size, kuruluş, faaliyete geçebilmeniz için gerekli lisans ve izinlerin alınması, muhasebe ve bordro hizmetleri gibi konularda operasyonel destek de sağlayabilir. Size seçenekler sunabilir ve ardından bunları gerçekleştirebilirler. Ayrıca size daha fazla kontrol ve iç rahatlığı sağlayarak global risklerinizi azaltmanıza yardımcı olabilirler.

Süreç şu şekilde ilerler: Bu uzmanlar önce mevcut ve planlanmış uluslararası faaliyetlerinizi inceler, size seçeneklerinizi açıklayarak önerilerde bulunur. Siz bir eylem planına karar verdikten sonra tüzel kişiliğinizin kurulmasından vergi yapınızın optimize edilmesine ve maaş bordrolama yapısının oluşturulmasına kadar, şirketinizi para cezalarına ve itibar kayıplarına karşı korumak ve yeni pazarın fırsatlarından bir an önce yararlanmanızı sağlamak için, her adımda yanınızda olurlar.

Bu uzman servis sağlayıcılardan birisiyle çalışmaya başladığınızda, şirketinize ayrıca muhasebeci ve avukat almanıza ya da durmadan tedarikçilerinizi izlemenize gerek kalmaz. Bu uzmanlar, şirketinizi hemen hemen bütün ülkelerin iş hukuku, vergi ve diğer zorunluluklarıyla uyumlu tutmak için nelerin yapılması gerektiğini bilirler.

Size iyi bir haberimiz var, Cerebra, güvenilir bir muhasebe ve profesyonel şirketler ağı olan Vistra Alliance'a üye oldu. Böylece dünyanın hemen hemen her yerinde çalışabilirsiniz. Vistra ile birlikte, fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz ağ, teknoloji ve süreçleri sizlere sunabiliriz.

WHAT IS THE PURPOSE FOR THE CORPORATION?

Business world seeks a new purpose for corporation because the answer to question “How well does the capitalism serve society?” seems to be embarrassing.

In 1997, the Business Roundtable, an association of the chief executive officers of nearly 200 of America's largest companies, created the philosophy in a statement of corporate purpose. “The paramount duty of management and of boards of directors is to the corporation's shareholders,” the group declared. “The interests of other stakeholders are relevant as a derivative of the duty to shareholders.”

22 years after the aforementioned statement, on 19 August 2019, the Business Roundtable announced the release of a new statement on the Purpose of a Corporation signed by 181 CEOs in the U.S. who commit to lead their companies for the benefit of all stakeholders – customers, employees, suppliers, communities and shareholders.

In accordance with the announcement, the leaders of these largest companies redefined a corporation's purpose as not solely providing profit for shareholders. The released statement asserts that corporations should be committed to the needs and well-being of all of their stakeholders – including employees, customers, their local community and suppliers – as opposed to just their shareholders. This change marks a departure from the commonly accepted business philosophy that the sole obligation of business is to increase profits in order to maximize value for shareholders.

How did other stakeholders become the priority for corporations while their interests were used to be treated as a derivative of the duty to shareholders?

When reviewed the statement, I recognized that the word “shareholders” were only used twice towards the end of the statements. However, the Business Roundtable strongly referred in the statement to: “creating value for customers”, “investing in employees”, “fostering diversity and inclusion”, “dealing fairly and ethically with suppliers”, “supporting the communities in which we work” and “protecting the environment”. The way the statement is written shows the weights of new elements in defining the purpose of corporation.

The aforementioned change in the purpose of business is not a new concept in the business ethics and corporate social responsibility space. In my opinion, the decision made by the Business Roundtable came rather late. The concepts used in the statement have been heavily discussed in the business and academic world because the businesses all over the world focused too much on the benefits of the shareholders rather than understanding their stakeholders and responding their

KURUMLARIN AMACI NEDİR?

“Kapitalizm topluma nasıl hizmet eder?” sorusunun cevabı can sıkıcı görüldüğü için iş dünyası kurumlara yeni bir amaç arıyor.

1997 yılında, Amerika'nın önde gelen 200 şirketinin üst düzey yöneticilerinin bir araya geldiği the Business Roundtable'da kurum amacını formal olarak ifade eden bir felsefe ortaya kondu. Grup bunu, “ Yönetimin ve yönetim kurullarının en büyük görevi şirketin hissedarlarına karşıdır, diğer paydaşların çıkarları, pay sahiplerine karşı yükümlülüğün bir yan ürünüdür” diye açıkladı.

The Business Roundtable, bu ifadeden 22 yıl sonra, 19 Ağustos 2019'da, Birleşik Devletler'de, şirketlerini müşterilerinin, çalışanlarının, tedarikçilerinin, topluluklarının ve paydaşlarının çıkarına olacak şekilde yönetmeye kararlı 181 CEO'nun Kurum Amacı üzerine yeni bir bildiri imzaladığını duyurdu.

Bildiriye göre, bu büyük şirketlerin liderleri, bir kurumun amacını sadece paydaşlarına kâr sağlamamak olarak yeniden tanımladı. Açıklanan bildiriye kurumların, sadece hissedarların aksine, çalışanlar, müşteriler, yerel topluluklar ve tedarikçiler dahil olmak üzere bütün paydaşlarının ihtiyaçlarını ve refahını gözetmesi gerektiği belirtildi. Bu değişiklik, işletmelerin yegâne yükümlülüğünü, hissedarları için değer artışı sağlamak amacıyla kârı artırmak olarak kabul gören iş felsefesinden uzaklaştırıldığına işaret ediyor.

Ne oldu da, daha öncesinde çıkarları hissedarlara yükümlülüklerin bir yan ürünü olarak görülen diğer paydaşlar, kurumların önceliği haline geldi?

Bildiriye gözden geçirirken, “hissedarlar” sözünün sadece bildirin sonlarına doğru, o da sadece iki kez kullanıldığını fark ettim. Öte yandan the Business Roundtable'in bildiriye, “müşteriler için değer yaratmak”, “çalışanlara yatırım yapmak”, “çeşitliliği ve dahil etmeyi güçlendirmek”, “tedarikçilerle adil ve etik bir şekilde çalışmak”, “içinde iş yaptığımız topluluklara destek olmak” ve “çevreyi korumak” gibi ifadelerle güçlü bir şekilde vurgu yaptığını görüyorum. Bildirin yazılma şekli, kurumların amacını tanımlamada yeni unsurların ağırlığını açıkça gösteriyor.

Daha önce bahsi edilen, İş amacındaki değişiklik, iş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında yeni bir kavram değil. Bence, the Business Roundtable'in kararı geç bile kaldı. Dünyanın dört bir yanındaki işletmeler, paydaşlarının ihtiyaçlarını ve taleplerini anlamak yerine hissedarlarının faydasına çok fazla yoğunlaşmalarından dolayı, bu kavramlar iş dünyasında ve akademik dünyada derinlemesine tartışılmaktaydı. Bu hissedar odaklı yaklaşım kurumların sürdürülebilirliğini tehdit etmeye

needs and requirements. This shareholder-centric approach has already started to threaten the sustainability of corporations. Sustainability problems, financial problems and corporate scandals have been making businesspeople think the root cause of these problems. Most of the time, the answer is simple: Business Ethics and Corporate Social Responsibility.

Although the reaction of the business leaders is late, better late than never. I just cannot predict how this change of philosophy will affect the way organizations conduct business, but it is for sure this will expand the focus from the goal of only focusing on profits to more enduring values. This approach sooner or later will have a positive impact on the culture of organizations and has the potential to reduce corporate misconducts.

The signatures of business leaders on this new statement of purpose for corporations is a tangible message to business world and it is an excellent example of setting a tone at the top. Simply, business leaders say that "there are more important things than profits".

Overall, I believe that this statement will be fundamental in promoting ethical culture in organizations and will be welcome by all stakeholders at large.

By Seda Bayraktar



INTERNATIONAL FRAUD AWARENESS WEEK 17-23 NOVEMBER 2019

International Fraud Awareness Week 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.

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.

başlamıştı. Sürdürülebilirlik problemleri, finansal zorluklar ve kurumsal skandallar, iş insanlarını bu problemlerin temel sebebini düşünmeye sevk etti. Çoğunlukla bunun cevabı çok basitti: İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.

İş dünyasının liderleri tepki vermekte gecikmiş olabilirler ama yine de, geç olsun, güç olmasın. Bu felsefe değişikliğinin organizasyonların iş yapma biçimini nasıl etkileyecek, onu bilemiyorum ama artık şirketlerin hedeflerinin sadece kâr etmekten daha uzun süreli değerlere doğru genişleyeceği kesin. Kurumlarda yaşanan suistimalleri azaltma potansiyeli olan bu yaklaşım, eninde sonunda organizasyonların kültürlerini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

İş dünyası liderlerinin, kurumlar için bu yeni amaç bildirisini imzalaması, iş dünyası için somut bir mesaj ve yönetim felsefesinin gösterilmesine ilişkin mükemmel bir örnek teşkil ediyor. Liderler kısaca, "kârdan daha önemli şeyler var" diyorlar.

Genel olarak, bu bildirin organizasyonlarda etik kültürü destekleyeceğine ve bütün paydaşlar tarafından memnuniyetle karşılanacağına inanıyorum.



CORPORATE COMPLIANCE AND ETHICS WEEK 3-9 NOVEMBER 2019

Corporate Compliance and Ethics Week promotes ethics and compliance culture in organizations. You can get your company the recognition it deserves for participating in Corporate Compliance & Ethics Week by building awareness, reinforce rules, regulations, and an overall culture of compliance.

Kurumsal Uyum ve Etik Haftası, kurumlarda etik ve uyum kültürünü teşvik etmek amacıyla kutlanıyor. Farkındalık oluşturarak, kuralları, düzenlemeleri ve genel bir uyumluluk kültürünü geliştirerek, Kurumsal Uyum ve Etik Haftası'nda şirketinize kak ettiği takdiri kazandırabilirsiniz.

TURKEY INTERNAL AUDIT CONFERENCE: BECOMING AGENTS OF CHANGE IN TODAY'S WORLD

The International XXIIIrd Turkey Internal Audit Conference was organised by the Institute of Internal Auditing - Turkey (TİDE) on 21-22 October with the theme of "Becoming Agents of Change in Today's World" in Wyndham Grand İstanbul Levent Hotel.

Internal Control, Internal Audit and Fraud Investigation team of Cerebra also participated in the congress, which brought together some 1,500 internal auditors and experts from different fields of business and academics.

In the opening speech, the Board Chairman of TİDE, Mr. İbrahim Murat Çağlar emphasised the transformation from "audit role" to "audit and consulting role" by referring to the theme of the conference in 1997, "Internal Audit in Change Management".

Following the opening speech, TÜSİAD Chairman Simone Kaslowski emphasized the importance of digital transformation in internal auditing by stating the internal audit function will not remain the same, and that algorithms that process large data in a very fast time will significantly reduce the time spent by auditors to collect and analyse data. TİDE Founder and Honorary President, TKYD Board Member, Futurists Association Board Member Ali Kamil Uzun, who made the opening speech on the second day of the congress, drew attention to prepare for the future with the motive of being fair and agile auditors having a vivid imagination.

TÜRKİYE İÇ DENETİM KONGRESİ: GÜNÜMÜZ DÜNYASINDA DEĞİŞİMİN ÖNCÜSÜ OLMAK

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından düzenlenen Uluslararası 23. Türkiye İç Denetim Kongresi, "Günümüz Dünyasında Değişimin Öncüsü Olmak" temasıyla 21-22 Ekim tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent Otel'de gerçekleştirildi.

1.500'e yakın iç denetçi, iş dünyasının farklı alanlarından uzmanlar ve akademisyenlerin bir araya geldiği kongrede, Cerebra İç Kontrol, İç denetim ve Suistimal İnceleme Ekibi de yer aldı.

TİDE Yönetim Kurulu Başkanı İbrahim Murat Çağlar açılış konuşmasında 1997 yılındaki "Değişimin Yönetiminde İç Denetim" temalı kongreye atıf yaparak artık mesleğin 'Denetim' rolünden 'Denetim ve Danışmanlık' rolüne geçiş yapmasının altını çizdi.

Açılış konuşmasının devamında TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Simone Kaslowski de iç denetim fonksiyonunun aynı kalmayacağını, büyük veriyi çok hızlı sürede işleyen algoritmaların, denetçilerin veri toplamak ve bu veriyi analiz etmek için harcadığı süreyi önemli ölçüde azaltacağını belirterek iç denetimde dijital dönüşümün önemine vurgu yaptı. Kongre ikinci gün açılış konuşmasını yapan TİDE Kurucu ve Onursal Başkanı, TKYD Yönetim Kurulu Üyesi, Fütüristler Derneği Yönetim Kurulu üyesi Ali Kamil Uzun, hayal gücü yüksek, adil ve çevik denetçiler olma güdüsü ile geleceğe hazırlanılmasına dikkat çekti.





Knowledge, experience and good practice examples regarding some important issues such as the importance of digital transformation and e-discovery in internal auditing, audit systems, agile auditing, corporate management, internal control, risk management and corporate culture were shared during the panels.

Since its establishment, Cerebra CPAs & Advisors has supported the transition of the audit role to the audit and consulting role with the message 'combining knowledge and experience beyond numbers with an innovative and proactive understanding'. It keeps going with an understanding that can transform the data into action by feeling the power of big data and data analytics, the data balance to be obtained with the right skills, the future-oriented thinking structure and most importantly the principles of determined, independent and objective behaviour.

Continuing its journey to become a technology and data-driven firm and believing in the power of social media, Cerebra shared posts with the hashtags of #TİDEkongre2019 and #Priorities of Change during the congress.

By Aycan Gülenç

Kongre panellerinde iç denetim, iç denetimde dijital dönüşüm ve e-keşifin önemi, denetim sistemleri, çevik denetim, kurumsal yönetim, iç kontrol, risk yönetimi ve kurum kültürü gibi birçok önemli konuyla ilgili bilgi, deneyim ve iyi uygulama örnekleri paylaşarak rekor katılımcı sayısına ulaşıldı.

Cerebra Muhasebe ve Danışmanlık, kuruluşundan bu yana 'rakamların ötesinde, bilgi ve tecrübeyi yenilikçi ve proaktif bir anlayış ile birleştirme' mesajı ile denetim rolünün denetim ve danışmanlık rolüne geçişini desteklemektedir. Ayrıca büyük veri ve veri analitiğinin gücünü hissederek, verileri eyleme dönüştürebilecek bir anlayışa sahip olma, doğru becerilerle elde edilecek veri dengesi, geleceğe dönük düşünce yapısı ve en önemlisi kararlı, bağımsız ve objektif davranış ilkeleri ile yoluna devam etmektedir.

Teknoloji ve veri odaklı bir firma olma amacıyla yolculuğuna devam eden Cerebra, sosyal medyanın da gücüne inanarak kongre süresince #TİDEkongre2019 ve #DeğişiminÖncüleri etiketleri ile paylaşımlarını sürdürdü.



FİKRET SEBİLCİOĞLU DELIVER BUSINESS ETHICS COURSE AT ÖZYEGİN UNIVERSITY IN FALL 2019

Today in multinational and corporate companies, ethics and compliance has become a major functional area that structures responsible managerial decision making. Now that ethics and compliance have been linked to financial performance, there is growing recognition that business ethics courses are as important as other functional areas such as marketing, accounting, finance, and management. Özyeğin University that is aware of these developments included Business Ethics & Corporate Social Responsibility course to EMBA program and invited Fikret Sebilcioğlu to deliver this course. The eight-week module will take place in 2019 fall term.

During the course, Fikret Sebilcioğlu will help EMBA students understand and participate in effective ethical decision making in organizations. His approach is to focus on conceptual frameworks, risks, issues, and ethical dilemmas that the students may face in the real world of business.

FİKRET SEBİLCİOĞLU 2019 SONBAHAR DÖNEMİNDE ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ'NDE İŞ ETİĞİ DERSİ VERİYOR

Bugün uluslararası ve kurumsal şirketlerde etik ve uyum, "sorumlu yönetsel karar verme sürecini" yapılandıran temel işlevsel bir alan haline gelmiştir. Etik ve uyum artık finansal performansla ilişkilendirildiğinden, iş etiği derslerinin pazarlama, muhasebe, finans ve yönetim gibi diğer işlevsel alanlar kadar önemli olduğu konusunda artan bir farkındalık oluşmuştur. Bu gelişmeleri izleyen Özyeğin Üniversitesi, EMBA programına koyduğu İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk dersini vermek üzere Fikret Sebilcioğlu'nu davet etti. Program 2019 Sonbahar döneminde sekiz hafta süren bir modül ile verilecek.

Program süresince, Fikret Sebilcioğlu, EMBA öğrencilerine kurumlarda etkin etik karar verme sürecine katılma ve bu süreci anlama konusunda yardımcı olacak. Fikret Sebilcioğlu programda öğrencilerin gerçek iş dünyasında karşılaşılabilecekleri konulara ilişkin kavramsal çerçevelere, risklere, sorunlara ve etik ikilemlere odaklanacak.

The course to be delivered is designed to provide a framework of the relationship between ethics and business with a focus on ethical business practices and to identify, analyse, and resolve ethical issues in business decision making. While analysing ethical responsibilities of corporations and their executives, the impact on all stakeholders including the society is considered in a wider perspective. Corporate ethical responsibilities at a local and international scale are also analysed.

The course syllabus consists of these headings and learning objectives:

- The Importance of business ethics, stakeholder relationships, social responsibility, and corporate governance
- Ethical issues and the institutionalization of business ethics
- Ethical decision-making process
- Individual factors: Moral philosophies and values
- Organizational factors: The role of ethical culture and relationships
- Developing an effective ethics program
- Managing and controlling ethics programs
- Ethical leadership
- Sustainability: Ethical and Social Responsibility Dimensions

Verilecek olan ders programı, etik ve iş dünyası arasındaki ilişkiyi etik iş uygulamalarına odaklanarak anlamak ve iş kararlarında etik sorunları tanımlamak, analiz etmek ve çözmek noktasında bir çerçeve sağlamak amacıyla tasarlandı. Eğitimde, kurumların ve yöneticilerinin etik sorumlulukları analiz edilirken, daha geniş bir perspektiften konunun toplumda dahil tüm paydaşlar üzerindeki etkisi de göz önünde bulunduruldu. Ayrıca hem yerel hem de uluslararası ölçekte kurumsal etik sorumluluklar analiz edildi.

Eğitime ilişkin ders programı aşağıdaki ana başlıkları ve öğrenme hedeflerini içermektedir:

- İş etiğinin önemi, paydaş ilişkileri, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim
- Etik konular ve iş etiğinin kurumsallaşması
- Etik karar alma süreci
- Bireysel faktörler: Ahlak felsefesi ve değerleri
- Organizasyonel faktörler: Etik kültür ve ilişkilerin rolü
- Etkili bir etik programının geliştirilmesi
- Etik programları yönetmek ve kontrol etmek
- Etik liderlik
- Sürdürülebilirlik: Etik ve sosyal sorumluluk boyutları





2019 TRANSPARENCY SUMMER SCHOOL TOOK PLACE

The program which was designed as a governance school focusing on transparency, accountability, participation principles and combating corruption among university students from different disciplines was held between 22 July - 2 August, hosted by Sabancı University.

In Transparency Summer School; training seminars were held on topics such as good governance principles, anti-corruption, ethics, compliance policies in the private sector, policy financing, data training, conflict of interest, investigative journalism and transparency. In addition to seminars, film screenings, interviews and outdoor activities took place in the program.

At the 2018 Transparency Summer School, Fikret Sebilcioğlu, Managing Partner of Cerebra CPAs & Advisor and board member of Transparency International Turkey delivered a presentation on occupational fraud. Fikret Sebilcioğlu talked about employees' misconduct through private sector perspective, its detection and prevention methods, as well as precautions which can be taken for improving ethics and compatibility culture in companies, and also answered students' questions.

Some 100 students participated to the program from 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.

2019 ŞEFFAFLIK YAZ OKULU DÜZENLENDİ

Farklı disiplinlerden üniversite öğrencilerinin bir araya geldiği şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımçılık ilkelerine yönelik ve yolsuzlukla mücadele odaklı bir yönetim okulu olarak hazırlanan program 22 Temmuz - 2 Ağustos tarihleri arasında, Sabancı Üniversitesi'nin ev sahipliğinde düzenlendi.

Şeffaflık Yaz Okulu'nda; iyi yönetim ilkeleri ve yolsuzlukla mücadele, etik, özel sektörde uyum politikaları, siyasetin finansmanı, temel veri eğitimi, çıkar çatışması, araştırmacı gazetecilik ve şeffaflık gibi konularda eğitim seminerleri düzenlendi. Seminerlerin yanı sıra film gösterimleri, söyleşiler ve açık hava etkinlikleri de programda yer aldı.

Cerebra CPAs & Advisor firması yönetici ortağı ve Transparency International Türkiye yönetim kurulu üyesi Fikret Sebilcioğlu, 2019 Şeffaflık Yaz Okulu'nda öğrencilere çalışan suistimalleri ve mücadele yöntemlerine ilişkin sunum yaptı. Fikret Sebilcioğlu çalışan suistimalleri, tespit ve mücadele yöntemleri ile şirketlerde etik ve uyum kültürünün geliştirilmesi için alınabilecek önlemleri özel sektör perspektifinden anlattı ve öğrencilerin sorularını cevapladı.

Programa Türkiye genelinde üniversitelerden ve farklı bölümlerden yaklaşık 100 öğrenci katıldı. Akademisyenler, özel sektör temsilcileri ve gazetecilerin şeffaflık, iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele odağında dersler verdiği programda çok keyifli tartışmalar gerçekleşti.

THIRD PARTY ETHICS AND COMPLIANCE RISKS WORKSHOP HELD BY COOPERATION OF TEİD & YASED

Third Party Ethics and Compliance Risks Workshop was held by cooperation of TEİD & YASED on 9 October 2019 in Istanbul.

The workshop was moderated by Aslı Ertekin (BP Ethics and Compliance Leader) and Fikret Sebilcioğlu (Cerebra CPAs & Advisors Partner). During the workshop, the following issues were discussed in depth with YASED members:

- Internal environment related to the management of third-party ethics & compliance programme
- The “pre-selection” process for identifying the third-party universe (including subcontractors) and third parties which will have due diligence
- Due diligence process
- Consistent monitoring of third parties
- Training of third parties about company compliance program and risk areas
- Strengthening ethics & compliance programs and internal control systems in third parties and subcontractors

For the next term, some detailed ethics and compliance trainings are planned for the third parties of YASED members.

TEİD & YASED İŞBİRLİĞİ İLE ÜÇÜNCÜ TARAF ETİK VE UYUM RİSKLERİ & YÖNETİMİ ÇALIŞTAYI YAPILDI

TEİD & YASED İşbirliği ile Uluslararası Şirketlerin 3. Taraf Etik ve Uyum Riskleri & Yönetimi Çalıştayı 9 Ekim 2019 tarihinde İstanbul'da yapıldı.

Çalıştayı moderatörlüğünü TEİD Yönetim Kurulu Üyeleri Aslı Ertekin (BP Etik ve Uyum Lideri) ve Fikret Sebilcioğlu (Cerebra CPAs & Advisors Orderği) üstlendi. Çalıştayda YASED üyeleri ile aşağıdaki konular derinlemesine tartışıldı:

- Üçüncü taraf etik & uyum programının yönetimine ilişkin şirket içi ortam
- Üçüncü taraf evreninin (taşeronlar da dahil) ve due diligence yapılacak üçüncü tarafların belirlenmesi için “ön eleme” süreci
- Due diligence süreci
- Üçüncü tarafların istikrarlı bir şekilde izlenmesi
- Üçüncü tarafların şirket uyum programı ve riskli alanlara ilişkin eğitimi
- Üçüncü taraflarda ve taşeronlarda etik & uyum programlarının ve iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi

Önümüzdeki dönemde YASED üyelerinin üçüncü taraflarına detaylı etik ve uyum eğitimlerinin verilmesi planlanıyor.



THE FOREIGN EXTORTION PREVENTION ACT (FEPA): A BILL SEEKING TO FILL A GAP IN THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA)

At the moment, a U.S. company extorted for a bribe in foreign countries can only say ‘I can’t pay you a bribe because it is illegal and I might get arrested.’ The Foreign Extortion Prevention Act would enable them to add, ‘and so will you.’

The Foreign Extortion Prevention Act (FEPA) was introduced on 2 August 2019 in the House of Representatives in the USA. The legislation, developed with the support of the U.S. Helsinki Commission, will criminalize extortion by foreign officials, enabling the Department of Justice to indict such officials for demanding bribes to fulfill, neglect, or violate their official duties. Currently, only paying or offering a bribe abroad is illegal under U.S. law.

It is a well-known fact that transnational kleptocrats pose a serious threat to the world. They undermine the rule of law in their own countries and worldwide, and access elite circles and levers of power in democracies through strategic graft and corruption. It appears that this legislation will target the problem of transnational kleptocracy* that has damaged the USA.

FEPA will criminalize all extortion by foreign officials. The bill will effectively act as a complement to the FCPA, allowing the U.S. to criminalize the entire process of bribery abroad.

Furthermore, the Foreign Extortion Prevention Act will bring U.S. laws in line with the best practices. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), which maintains the OECD Anti-Bribery Convention—a key international mechanism for fighting foreign bribery—has recognized the importance of criminalizing transnational extortion in a recent report. In addition, several countries including the United Kingdom, France, the Netherlands, and Switzerland have already criminalized foreign extortion.

By Fikret Sebilcioğlu

* Kleptocracy is a governance of corrupt leaders (kleptocrats) who use their power to exploit the people and natural resources of their own territory in order to extend their personal wealth and political powers.

YURTDIŞI İRTİKAP ÖNLEME KANUNU (FEPA): YURTDIŞI YOLSUZLUK UYGULAMALARI KANUNU’NDAKİ (FCPA) BOŞLUĞU KAPAYACAK KANUN

Yabancı bir ülkede rüşvet vermeye zorlanan bir Amerika şirketi şu anda sadece “Size rüşvet veremem çünkü bu yasadışı ve tutuklanabilirim” diyor. Yurtdışı İrtikap Önleme Kanunu bu cümleye şunuekleyecek “Siz de tutuklanabilirsiniz”.

2 Ağustos 2019 tarihinde ABD Temsilciler Meclisi’ne Yurtdışı İrtikap Önleme Kanunu (FEPA) sunuldu. Helsinki Komisyonu’nun desteğiyle geliştirilen bu kanun, yabancı kamu görevlilerinin rüşvet verilmesine ilişkin zorlama faaliyetlerini yasa dışı hale getiriyor. Bu kanun ile Adalet Bakanlığı, görevini yerine getirirken rüşvet alan, rüşvet karşılığında görevini ihmal eden veya kanunları ihlal eden kamu görevlilerini suçlayabilecek. ABD kanunlarına göre şu anda sadece ABD sınırları dışında rüşvet ödeme veya teklif etme yasa dışı olarak kabul ediliyor.

Ulus ötesi kleptokratların dünya için ciddi bir tehdit oluşturduğu bilinen bir gerçek. Bu kişi ve yapılar, uluslararası ve kendi ülkelerindeki hukukun üstünlüğünü zayıflatıyorlar ve nüfuzlarını kötüye kullanarak veya yolsuzluk yoluyla elit çevreleri ve güç odaklarını ele geçiriyorlar. Bu mevzuatın ABD’ye zarar veren ulus ötesi kleptokrasi* problemini hedef alacağı görülüyor.

FEPA, yabancı kamu görevlileri tarafından gerçekleştirilen her türlü irtikap suçlarını cezalandıracak. Tasarı, FCPA’nın tamamlayıcı bir parçası olarak yurt dışındaki rüşvet faaliyetlerinin tümünün cezalandırılmasına olanak sağlayacak.

Yurtdışı İrtikap Önleme Kanunu aynı zamanda ABD yasalarını uluslararası en iyi uygulamalarla aynı çizgiye getiriyor. Yabancı rüşvetle mücadelede kilit bir uluslararası mekanizma olan ve Rüşvetle Mücadele Sözleşmesini hayata geçiren Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), yakın tarihli bir raporunda ulus ötesi irtikap suçlarının cezalandırılmasının önemine vurgu yapmıştı. Buna ek olarak, İngiltere, Fransa, Hollanda ve İsviçre gibi ülkeler hali hazırda yabancı irtikap suçunu yasa dışı ilan etmiş durumdadır.

* Kleptokrasi, kişisel servetlerini ve siyasi güçlerini genişletmek amacıyla kendi topraklarındaki insanları ve doğal kaynakları kullanmak için güçlerini kullanan, yazlaşmış liderleri (kleptokratlar) olan bir rejimdir / yönetim şeklidir.

IN THE SPOTLIGHT

Microsoft to pay \$25M in FCPA case

23 July 2019 - Microsoft and Microsoft Hungary, a wholly owned subsidiary, have agreed to pay \$25.3 million to settle FCPA charges against subsidiaries in Hungary, Saudi Arabia, Thailand, and Turkey.

The FCPA investigation by the Department of Justice and the Securities and Exchange Commission arose out of a bid-rigging and bribery scheme in connection with the sale of Microsoft software licenses to Hungarian government agencies. According to Microsoft Hungary's admissions, the violations began by at least 2013 and continued until at least 2015.

The SEC further found Microsoft's subsidiary in Turkey "provided an excessive discount to an unauthorized third party in a licensing transaction for which Microsoft's records do not reflect any services provided."

Source: Compliance Week

TechnipFMC pays \$296 million to settle FCPA offenses

25 June 2019 - TechnipFMC plc, an oil and gas services company headquartered in London, agreed to pay criminal penalties of \$296 million to resolve violations of the Foreign Corrupt Practice Act in Brazil and Iraq.

From 2003 until at least 2013, Technip conspired with Singapore-based Keppel Offshore & Marine Ltd. and Zwi Skornicki, their former consultant, to pay \$69 million in bribes. The bribes were funded as "commission payments" to Skornicki. He passed some of the money to employees at Petrobras, Brazil's state oil and gas company.

Source: FCPA Blog

Deutsche Bank pays SEC \$16 million to settle 'referral hiring' FCPA violations

22 August 2019 - Deutsche Bank paid the SEC \$16 million to settle FCPA offenses related to its hiring of relatives of public officials in China and Russia.

In an internal administrative order, the SEC charged Deutsche Bank with violating the FCPA's books and records and internal accounting controls provisions.

From at least 2006, Deutsche Bank's APAC operations engaged in a pattern and practice of providing employment to relatives at the request of State-Owned Enterprises (SOE) executives that the bank was seeking business from, the SEC said.

Source: FCPA Blog

Walmart pays \$282 million for FCPA resolution

20 June 2019 - Walmart Inc. agreed to pay the DOJ and SEC \$282 million to settle allegations that it violated the Foreign Corrupt Practices by paying an intermediary in Brazil for help obtaining construction permits and having weak anti-corruption internal controls in Brazil, China, India, and Mexico.

From 2000 through 2011, Walmart's subsidiaries in Brazil, China, India, and Mexico "operated without a system of sufficient anti-corruption related internal accounting controls," the SEC said. Walmart also failed to sufficiently investigate or mitigate known corruption risks and allegations, the SEC said.

Source: FCPA Blog

Barclays pays SEC \$6.3 million to settle 'referral hiring' FCPA violations

27 September 2019 - Barclays PLC paid the SEC \$6.3 million to settle FCPA offenses related to the hiring of relatives of public officials in Asia. The British bank disgorged \$3.8 million and paid a \$1.5 million penalty to the SEC, plus pre-judgment interest of \$984,000.

From at least 2009 until August 2013, businesses within Barclays Asia Pacific Region (APAC) hired 117 job candidates referred by or connected to foreign government officials or non-government clients. Some of the hires - relatives and friends of government officials and executives of Barclays' non-government clients - were extended as a personal benefit to those officials and executives with the expectation that the bank would gain investment banking business, the SEC said.

Source: FCPA Blog

Ericsson reserves \$1.2 billion for FCPA settlement

26 September 2019 - Swedish telecom giant Ericsson said it reserved around \$1.2 billion to resolve an expected FCPA enforcement action by the DOJ and SEC.

The Stockholm-based LM Ericsson Telephone Company said it was cooperating with the DOJ and SEC regarding possible FCPA violations in China, Djibouti, Indonesia, Kuwait, Saudi Arabia, and Vietnam.

Ericsson said the breaches were the result of several deficiencies, including a failure to react to red flags and inadequate internal controls which allowed employees to actively circumvent internal controls.

Source: FCPA Blog

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 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

CEREBRA HAKKINDA & İLETİŞİM

2009 yılında faaliyetlerine başlayan Cerebra CPAs & Advisors, muhasebe ve danışmanlık alanlarında hizmet sunan bağımsız bir firmadır. 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 gelecek 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

BEYOND **THE** NUMBERS

Cerebra CPAs & Advisors

Büyükdere Cad. No:103 Şarlı İş Merkezi


A Blok K:5 İstanbul - Turkey

+90 212 291 91 76 /     

©2019 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