Cerebra NEWSLETTER

Autumn 2020 No:14 Istanbul - Turkey

Sharpen Your Knife: Power of Dynamic Data-Driven Analytics in Internal Audit

Bıçağınızı Keskinleştirin:
İç Denetim Faaliyetlerinde Veri Odaklı
Dinamik Analizin Gücü

Managing With or Without Segregation of Duties

Görevleri Birbirinden Ayırsak da mı Yönetsek,
Ayırmasak da mı Yönetsek?

Thoughts on Coronavirus and Business Ethics

Koronavirüsün İş Etiği ile
İlgili Düşündürdükleri

Analysing Wirecard Case

Wirecard Vakasının Analizi

ERP Pain in the Institutionalization and Digital Transformation Journey of Companies

Şirketlerin Kurumsallaşma ve
Dijital Dönüşüm Yolculuğundaki ERP Sancısı

INTERNAL CONTROLS | ANTI-FRAUD | INTERNAL AUDIT | ACCOUNTING | DATA ANALYTICS | ETHICS & COMPLIANCE

CONTENTS
İÇERİK

ERP PAIN IN THE INSTITUTIONALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY OF COMPANIES

Enterprise Resource Planning Systems (ERP) enables companies that want to be institutionalized to manage all their resources in an integrated way through a single database.

The business world is changing faster than ever with digitalization. Businesses at certain maturity levels which want to survive by adapting to this change and aim a sustainable growth are trying to reach the information they need accurately, quickly and easily. This is how the businesses which are aware of the situation begin their search in the journey of institutionalization.

In growing structures, it is aimed to position the business processes, which have become complex and intricate, correctly and without depending on one person, and to determine the responsibilities and execute them effectively and efficiently. In this context, we can list the elements which are necessary in the institutionalization process as follows:

ŞİRKETLERİN KURUMSALLAŞMA VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM YOLCULUĞUNDAKİ ERP SANCISI

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), kurumsallaşmak isteyen işletmelere tüm kaynaklarını bütünleşik bir biçimde tek bir veri tabanı üzerinden yönetme imkânı sağlıyor.

Dijitalleşme ile birlikte iş dünyası her zamankinden daha hızlı değişiyor. Bu değişime uyum sağlayarak ayakta kalmak isteyen ve sürdürülebilir büyümeyi hedefleyen belirli olgunluk seviyesindeki işletmeler, ihtiyaç duydukları bilgiye doğru, hızlı ve kolay ulaşmanın peşinde. Bu farkındalığa sahip olan işletmeler için kurumsallaşma yolculuğundaki arayış böylelikle başlamış oluyor.

Büyümekte olan yapılarda kurumsallaşmayla, karışık ve kompleks hale gelen iş süreçlerinin, bir kişiye bağlı olmaksızın doğru konumlandırılması ve sorumlulukların belirlenerek etkin ve verimli şekilde yürütülmesi hedeflenmektedir. Bu çerçevede, kurumsallaşma sürecinin vazgeçilmez unsurlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

• Having policies and procedures,
• Defining the mission and vision,
• Determining job and job definitions,
• Defining business processes,
• Designing workflows,
• Determining the process owners,
• Establishing controls and decision mechanisms,
• Establishing systems that will adapt to changing conditions, and then to improve or redesign the structure, resources and business manner according to these changing conditions,
• Combining aforementioned steps as a common culture and adopting them.

At this point, we have ERP solution applications. While ERP applications provide the necessary infrastructure to optimize and automate business processes, these processes can be carried out in a more disciplined and regular way with ERP systems. All processes (finance, accounting, production, sales etc.) are integrated on a common database and the data generated on the process basis is collected in a single system. Thus, accessing to consistent and accurate information becomes easier.

Definition of ERP and Development Process

There are many definitions in the literature about ERP. In the simplest terms, ERP is a system that provides the most effective and efficient planning and control of all resources of the enterprise such as materials, labor and capital (Tanyaş, 1997, p.15).

As the image below shows, the process that started with Material Requirement Planning (MRP) has evolved according to the needs and has prepared the ground for Postmodern ERP systems today.

• Politika ve prosedürlerin olması,
• Misyon ve vizyonun tanımlanması,
• İş ve görev tanımlarının belirlenmiş olması,
• İş süreçlerinin tanımlanması,
• İş akışlarının oluşturulması,
• Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
• Kontrollerin ve karar mekanizmalarının oluşturulması,
• Değişen koşullara uyum sağlayacak sistemler kurulması, buna bağlı olarak da organizasyon yapısı, kaynaklar ve iş yapış şeklinin de bu değişen koşullara göre geliştirilmesi ya da yeniden tasarlanması,
• Yukarıda listelenen tüm adımların ortak bir kültüre dönüşmesi yani içselleştirilmesi.

Bu noktada, ERP çözüm uygulamaları devreye giriyor. ERP uygulamaları, iş süreçlerinin optimize ve otomatize edilmesi için gerekli altyapıyı sağlarken, süreçler daha disiplinli ve düzenli olarak yürütülebiliyor. ERP sistemlerinde, tüm süreçler (finans, muhasebe, üretim, satış vb.) ortak bir veri tabanı üzerinde entegre ediliyor ve süreç bazında üretilen veri tek bir sistemde toplanmış oluyor. Böylece, tutarlı ve doğru bilgiye erişim imkânı kolaylıkla sağlanabiliyor.

ERP Tanımı ve Gelişim Süreci

ERP ile ilgili literatürde birçok tanım yer alıyor. En yalın haliyle tanımlamak gerekirse ERP, işletmenin malzeme, işgücü, sermaye gibi tüm kaynaklarının eşgüdümlü olarak en etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesini sağlayan bir sistemdir (Tanyaş, 1997, s.15).

Aşağıdaki görselden de anlaşılacağı üzere, Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) ile başlayan süreç ihtiyaçlar doğrultusunda evrilerek günümüzde Postmodern ERP sistemlerine zemin hazırlamıştır.

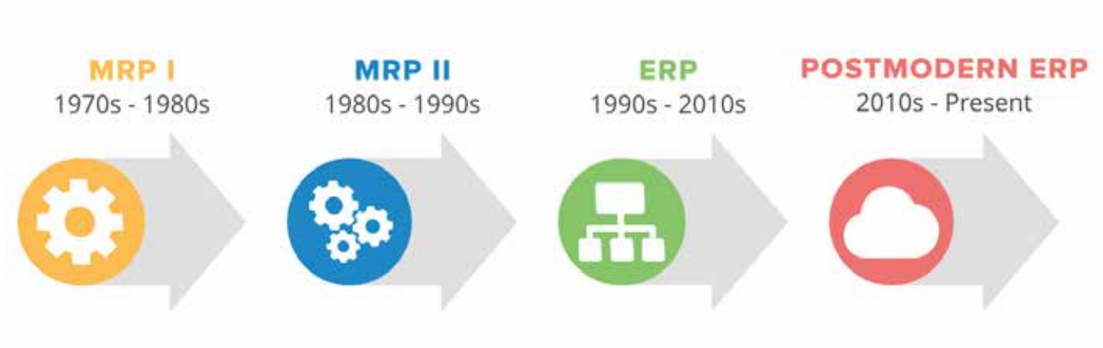


Image 1: ERP Historical Development / Tarihsel Gelişimi
Source: https://www.softwareadvice.com/resources/postmodern-erp-defined/

MRP I (Material Requirements Planning)

MRP I is an application that was implemented by using computer support in planning and procuring the materials connected to the product tree. MRP II has emerged with the idea that optimization in stock control and production process will help management function.

MRP II (Production Resource Planning)

Although MRP II is a step ahead of MRP I since it was including other functions such as human resources and machinery, due to focusing only on production, it led up to the emergence of ERP.

ERP (Enterprise Resource Planning)

According to the American Production and Inventory Control Society (APICS), ERP is usually organized around modules that support functional areas such as finance, marketing, human resources, operations, purchasing and logistics (Image 2: ERP Components). By using a common database among these modules and through a real-time data sharing it is ensured that transactions are processed efficiently, and all resources of the business are planned and controlled. This definition shows us that ERP is not only a software product, but it also focuses on business processes. In other words, ERP applications allow companies that want to gain competitive advantage to review and improve their business processes. Designing the to-be processes (future situation) by analysing the as-is processes (current situation) in line with the company policies and best practices prior to the ERP installation is critical in the successful implementation of the project.

MRP I (Malzeme İhtiyaç Planlaması)

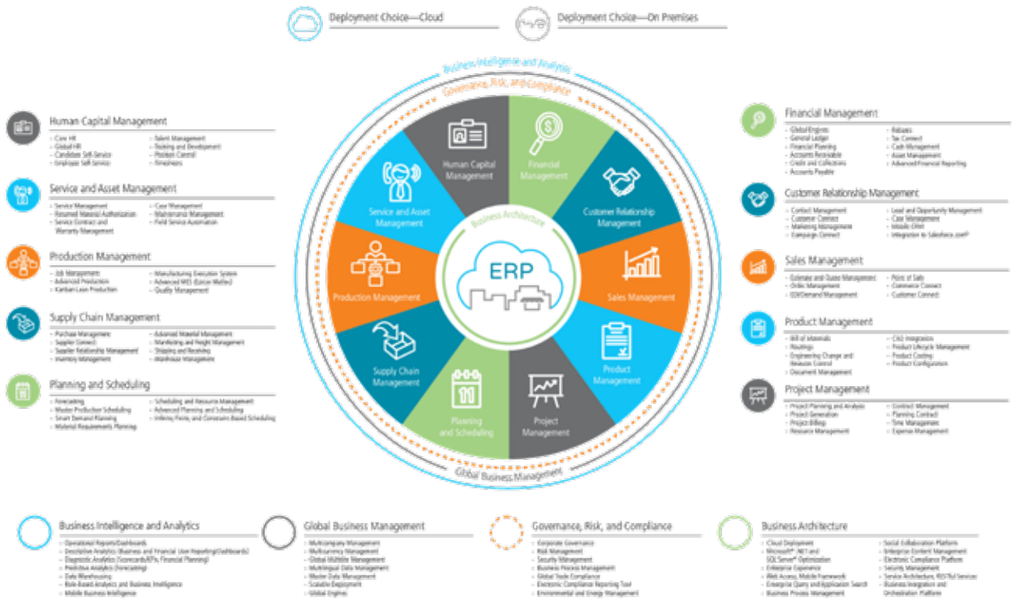
MRP I, ürün ağacına bağlı malzemelerin planlaması ve tedarik edilmesinde bilgisayar desteği kullanılarak hayata geçirilmiş bir uygulamadır. Stok kontrolü ve üretim sürecindeki optimizasyonun yönetim fonksiyonuna yardımcı olacağı düşüncesi ile MRP II ortaya çıkmıştır.

MRP II (Üretim Kaynak Planlaması)

MRP II'de insan kaynakları ve makine gibi diğer fonksiyonlar da sisteme dahil edilerek MRP I'den bir adım öteye gidilmiş olmasına rağmen sadece üretime odaklanılması, ERP'nin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması)

Amerikan Üretim ve Envanter Kontrol Derneği (APICS)'ne göre, ERP, genellikle finans, pazarlama, insan kaynakları, operasyonlar, satın alma ve lojistik gibi fonksiyonel alanları destekleyen modüller etrafında düzenlenir (Şekil 2: ERP Bileşenleri). Bu modüller arasında ortak bir veri tabanı kullanılarak gerçek zamanlı veri paylaşımı ile işlemlerin verimli şekilde işlenmesi ve işletmenin tüm kaynaklarının planlanması ve kontrol edilmesi sağlanmış olur. Bu tanım bize, ERP'nin sadece bir yazılım ürünü olmakla kalmayıp, iş süreçlerine odaklandığını da gösteriyor. Başka bir deyişle, ERP uygulamaları, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelere iş süreçlerini gözden geçirme ve geliştirme imkanı sağlıyor. Özellikle ERP kurulumu öncesi, mevcut süreçlerin şirket politikaları ve en iyi uygulamalar doğrultusunda analiz edilerek hedeflenen yapının tasarlanması, projenin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde kritik öneme sahiptir.



*G.A. Langernwalter, Enterprise Resources Planning and Beyond: Integrating Your Entire Organization, (Boca Raton: St. Lucie Press, 2000), s. 263. C.A. Ptak ve E. Schragenheim, ERP: Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain, (Fl.: St. Lucie Press, 2000), s. 380. (Yönetim Bilimleri Dergisi (4: 2) 2006 Journal of Administrative Sciences)

Postmodern ERP

Postmodern ERP provides an interactive environment in which data flow goes beyond the boundaries of business with the developing technological opportunities in the internet and social media. Offering an extroverted, innovative and customer-oriented approach, postmodern ERP can be mentioned as ERP III, cloud ERP, and virtual ERP in the literature.

Difficulties in ERP Implementation Process

ERP is in the focus of businesses that want to increase their business performance and make accurate and quick decisions by managing their processes more effectively and efficiently. However, businesses that aim to manage their business processes in an integrated structure with ERP systems face many obstacles in this journey. In fact, there are many experienced ERP service providers and software programs, but many businesses are not able to move forward or get anywhere they want on this journey.

According to studies, the failure rate of ERP projects varies between 40% and 90%. This result shows us that 40 out of 100 projects are most likely to fail. So why is this journey of transformation, which takes so much money, effort and time fails and why do businesses suffer so much?

It is difficult to say that this is due to a single reason, undoubtedly it is based on many reasons. However, the main problems can be listed as follows:

1. Managerial Issues
• The project is not owned by the senior management,
• System objectives and the information requirements specific to the company have not been determined (Considering all the problems will be solved by purchasing the most comprehensive software without conducting a need analysis, or that an enterprise with a large number of transaction does not allocate sufficient funds to the project only considering the cost factor),
• The company's corporate processes are not defined and documented,
• Failure to coordinate change management,
• Difficulty in determining the scope of the project, trying to keep the scope wider than needed and not being able to convey the expectations correctly,
• Directing the project according to personal requests without focusing on its main objectives and lack of visionary staff in decision-making points,
• The project team and leader are not identified.

2. Problems related to ERP service provider:
• Being inexperienced in the sector and lack of knowledge about business processes,
• Customer expectations are not understood, and the conceptual design of the project is not prepared,
• Inadequate and ineffective communication with users,

Postmodern ERP

Postmodern ERP, internet ve sosyal medya alanındaki gelişen teknolojik imkanlarla birlikte veri akışının işletme sınırlarının ötesine geçtiği interaktif bir ortam sağlıyor. Dışa dönük, yenilikçi ve müşteri odaklı bir yaklaşım sunan Postmodern ERP literatürde ERP III, bulut ERP, sanal ERP olarak da kullanılabiliyor.

ERP Uygulama Sürecinin Hayata Geçirilmesinde Karşılaşılan Zorluklar

ERP, iş performansını arttırmak, süreçlerini daha etkin ve verimli yöneterek doğru ve hızlı kararlar almak isteyen işletmelerin odağında. Ancak, ERP sistemleri ile iş süreçlerini bütünleşik bir yapıda yönetmeyi hedefleyen işletmelerin karşısına bu yolculukta çok sayıda engel çıkıyor. Bakıldığında çok sayıda deneyimli ERP hizmet sağlayıcısı ve yazılım programları mevcut ama birçok işletme bu yolculukta ya yolda kalıyor ya da istedikleri yere varamıyorlar.

Araştırmalara göre ERP projelerinin başarısızlık oranı %40 ile %90 arasında değişiyor. Bu sonuç bize, en iyi olasılıkla 100 projeden 40 tanesinin başarısızlıkla sonuçlandığını gösteriyor. Peki neden çok fazla para, emek ve zaman alan bu dönüşüm yolculuğu başarısızlıkla sonuçlanıyor, işletmeler neden bu kadar sancı çekiyor?

Bunu tek bir nedene bağlamak oldukça güç, kuşkusuz birçok sebebe dayanıyor. Ancak temel sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Yönetsel Sorunlar
• Projenin üst yönetim tarafından sahiplenilmemesi,
• İşletmeye özgü bilgi gereksinimleriyle sistem amaçlarının belirlenmemiş olması (Gereksinim analizi yapılmadan, en kapsamlı yazılım satın alınarak işletmenin tüm sorunlarının giderileceği düşüncesi ya da çok sayıda işlem hacmine sahip olan bir işletmenin sadece maliyet faktörünü dikkate alarak projeye yeterli fonu ayırmaması),
• Şirketin kurumsal süreçlerinin tanımlanmamış ve dokümantasyonunun yapılmamış olması,
• Değişim yönetiminin koordine edilememesi,
• Proje kapsamının belirlenmesinde güçlük çekilmesi, kapsamın ihtiyaç duyulandan geniş tutulmaya çalışılması ve beklentilerin doğru aktarılamaması,
• Projenin ana amaçlarına odaklanmadan kişisel isteklere göre yönlendirilmesi ve karar verici noktalarda vizyoner personel bulunmaması,
• Proje ekibinin ve liderinin belirlenmemiş olması.

2. ERP hizmet sağlayıcısından kaynaklı sorunlar
• Sektör tecrübesizliğinin ve iş süreçlerine ilişkin bilgi eksikliğinin olması,
• Müşteri beklentilerinin anlaşılamaması ve projenin kavramsal tasarımının hazırlanmamış olması,
• Kullanıcılarla yeterli ve etkin iletişim kurulamamasından kaynaklanan problemler,

• Prioritization and impact analysis haven't been performed after preparing the project plan,
• Adequate and experienced personnel resources are not allocated,
• User tests and trainings are not performed sufficiently,
• The project risks are not shared with the customer, the project scope and plan are not revised according to the changing conditions.

3. Project team and employee-related problems
• Considering the ERP project as a second job, not caring enough and not owning it,
• The staff's not being able to spare enough time for the project because of their current workload,
• The staff does not have enough information about the training and business processes,
• Some employees are reluctant, narrow minded and they resist to change for fear of losing their job,
• ERP project is considered as an IT project.

Conclusion and Suggestions

ERP provides the necessary order and discipline for a successful journey of institutionalization. The most basic condition for a healthy implementation of these applications is that the structure is ready for it. A ready structure points out a company of which processes are defined, responsibilities are assigned, the internal control mechanism is designed, and which works.

Although it is not directly included among the problems listed above, it can be found between the lines that one of the biggest problems is that process consultants, one of the stakeholders of the ERP project, are not included in the project. Because process consultants act as a bridge between the customer and the service provider in the ERP implementation and play an active role in minimizing some of the above-mentioned risks.

It is worth noting that the winners of crisis and competition environments will be the companies that have a flexible structure and create value.

By Hülya Güneşli

• Proje planının hazırlanarak önceliklendirme ve etki analizi yapılmaması,
• Projeye yeterli ve deneyimli personel kaynağının ayrılmaması,
• Kullanıcı testleri ve eğitimlerine gereken önemin verilmemesi,
• Risklerin müşteriyle paylaşılmaması, değişen koşullara göre proje kapsamının ve planının revize edilmemesi.

3. Proje ekibi ve çalışan kaynaklı sorunlar
• ERP projesinin ikinci iş olarak görülmesi, gereken özenin gösterilmemesi ve sahiplenilmemesi,
• Personelin mevcut yoğunlukları sebebiyle projeye yeterli zaman ayıramaması,
• Personelin eğitim ve iş süreçlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmaması,
• İsteksiz, değişime kapalı ve işini kaybetme korkusuyla direnç gösteren çalışanlar olması,
• ERP projesinin IT projesi olarak düşünülmesi.

Sonuç ve Çözüm Önerileri

Başarılı bir kurumsallaşma yolculuğu için ERP uygulamaları gerekli düzen ve disiplini sağlıyor. Bu uygulamaların sağlıklı implementasyonu ve geçişi için en temel koşul ise yapının buna hazır olması. Yapının hazır olmasından kasıt, süreçleri tanımlı, sorumluluklar atanmış, iç kontrol mekanizması tasarlanmış ve çalışan bir işletme.

Ayrıca, yukarıda sıralanan sorunlar arasında doğrudan yer almasa da bazı maddelerden anlaşılacağı üzere, en büyük sorunlardan birisi de ERP projesinin paydaşlarından olan süreç danışmanlarının projeye dahil edilmemesidir. Çünkü süreç danışmanları müşteriyle ERP implementasyonundaki hizmet sağlayıcı firma arasında köprü görevi görerek yukarıda sayılan risklerin bazılarının en aza indirilmesinde etkin rol oynarlar.

Unutulmaması gerekir ki, kriz ve rekabet ortamlarının galibi esnek bir yapıya sahip olan ve değer üreten işletmeler olacaktır.

THE CRAZIEST PROJECT OF TURKEY - GETTING CLOSER TO SOMALIA!

A study overshadowed by the shock of the COVID-19 pandemic: 2019 Corruption Perception Index

Turkey's score and the place in the world ranking stated in the 2019 Corruption Perception Index announced by Transparency International on January 23, 2020, confirms that shameful practices like "corruption, bribery, conflict of interest, economic extorsion, illegal gratuities, nepotism (favouritism)" are experienced intensely all over the country.

Corruption spread in Turkey, just as insidiously as a cancerous cell. Turkey, which ranked 58 of 180 countries in 2008, dropped 33 places and ranked 91 in 2019. We are talking about an index where New Zealand is the 1st, and Somalia is 180th. Turkey, in 180 countries, is one of the three of which perceptions of corruption deteriorated most.

Corruption is poisoning democracy, making it dysfunctional. Let us accept it or not, the score and the ranking of Turkey reveals, without hiding anything, the "dark state" of the rule of law, press freedom, justice, and non-governmental organizations.

In a society that plays three monkeys and cannot say the king is naked, how much dropping at the ranking will we react? Will we wait until being 110th, 140th, 160th, or 180th like Somalia?

"Fighting against corruption", which is not assumed as important as one-thousandth of the "fight against smoking" or the "fight against alcohol", has never been so unattended in these lands. Turkey cannot defend itself against the biggest enemy. While it is said that the homeland will be defended by cannon and rifle, our assets are "ruthlessly and brutally abused and stolen by entrusted forces for private interests". While we feel proud of being Turkish every day, we are not ashamed of our position in the swamp of corruption.

Moral erosion goes on. The land is sliding, and Turkey signs another crazy project. This time it is as not spending even a penny out of the pocket (!), and not by "build-operate-transfer", but with the method of "consign-use your power-make it yours".

The sliding land quickly approaches us to Somalia without hitting a pickaxe, maybe not on the map, but in rottenness.

Who will stop the rot?

By Fikret Sebilcioğlu

TÜRKİYE'NİN EN ÇILGIN PROJESİ - SOMALİ'YE BİRAZ DAHA YAKLAŞMAK!

COVID-19 pandemisinin şoku ile gölgede kalan bir çalışma: 2019 Yolsuzluk Algı Endeksi

Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün 23 Ocak 2020 tarihinde açıkladığı 2019 Yolsuzluk Algı Endeksi'nde Türkiye'nin aldığını puan ve dünyadaki sırası, "yolsuzluk, rüşvet, çıkar çatışması, ekonomik zorlama, yasadışı bağışlar, nepotism (kayırma)" gibi utanç verici eylemlerin artık Türkiye'de yoğun olarak yaşandığını teyit ediyor.

Türkiye'de yolsuzluk, tıpkı kanserli bir hücre gibi sinsice yayıldı. 2008 yılında 180 ülke içinde 58. sırada olan Türkiye, 33 sıra gerileyerek, 2019'da 91. sırada yer aldı. Yeni Zelanda'nın 1., Somali'nin 180. olduğu bir endeksten bahsediyoruz. Türkiye son yıllarda 180 ülke içinde yolsuzluk algısı en fazla kötüleşen üç ülkeden biri.

Yolsuzluk demokrasiyi zehirliyor, onu işlevsiz hale getiriyor. Biz kabul etsek de etmesek de Türkiye'nin aldığını puan ve sıralamadaki yeri, hukukun üstünlüğünün, basın özgürlüğünün, adaletin ve sivil toplum örgütlerinin içinde bulunduğu "karanlık durumu" tüm çıplaklığı ile ortaya koyuyor.

Üç maymunu oynayan, kral çıplak diyemeyen bir toplumda, sıralamada nereye kadar düşünce tepki vereceğiz? 110. 140. 160. ya da Somali gibi 180. olana kadar bekleyecek miyiz?

Önemi, bir "sigara ile mücadele" veya "alkol ile mücadele"nin binde biri kadar dahi olamayan "yolsuzlukla mücadele", hiç bu kadar sahipsiz kalmamıştı bu coğrafyada. Türkiye kendini en büyük düşmanına karşı savunamıyor. Vatanın topla tüfekle savunulacağı söylenirken, varlıklarımız "emanet edilmiş güçler tarafından özel çıkarlar için insafsızca ve vahşice kötüye kullanılıyor, çalınıyor". Her gün Türk olmakla övünürken, yolsuzluk batağındaki durumumuzdan hiç utanmıyoruz.

Ahlak erozyonu devam ediyor. Toprak kayıyor ve Türkiye bir çılgın projeye daha imza atıyor. Cebinden bir kuruş bile çıkmadan (!), bu sefer "yap-işlet-devret" değil, "emanet et-güç kullan-özeline çıkar" yöntemiyle bu yapılıyor.

Kayan toprak, bir kazma bile vurmadan, belki haritada değil ama çürümüşlükte bizi hızla Somali'ye doğru yaklaştırıyor !

Buna kim dur diyecek?

SHARPEN YOUR KNIFE: POWER OF DYNAMIC DATA-DRIVEN ANALYTICS IN INTERNAL AUDIT

Introduction

In the last decade of the 20th century, a rapid increase in data quantity, reduction in the data storage costs and improvements in the data analysis tools and techniques started to change the way organizations operate.

Effective management and successful adaptation to this change could only be manageable by developing the technical capacity of the existing IT structure. At this point, transition to the synchronized data reporting and using an automation tool of "Enterprise Resource Planning (ERP) systems" become inevitable.

By becoming widespread usage of ERP systems in organizations; data management approaches such as data collection, storage and usage started to be carried out over complex and multidimensional data tables, which also affected and caused radical changes in the field of internal audit assurance activities. At this point, it becomes clear that it is impossible to provide assurance on complex control systems with large volumes of transactions by traditional auditing lacing data-oriented and analytical approaches. It turned out that the detection of management weaknesses and fraud in a timely manner by covering the entire transaction population can only be achieved with data-oriented and automated approaches such as "continuous auditing" and "continuous monitoring".

Why Traditional Internal Audit Approach Become Insufficient in Data Driven Dynamic Environment?

In traditional internal audit approach, collecting and processing the data and reporting phases are conducted manually and subjected to high costs and significant time delays. Furthermore, audits were based on a representative sampling method which may not ensure success to detect all relevant audit findings.

Even if we assume that all relevant findings are detected by a representative sampling, traditional internal audit activities are performed periodically for a specific cycle such as order to cash, purchase to pay and etc, which may cause a time lag between "the leakage occurrence" and "detection". Considering the damage/loss may increase depending on the prolonged detection time, early detection plays a vital role.

Through data-driven approach, collecting and processing the data and reporting phrases can be conducted on time with significantly.

BIÇAĞINIZI KESKİNLEŞTİRİN: İÇ DENETİM FAALİYETLERİNDE VERİ ODAKLI DİNAMİK ANALİZİN GÜCÜ

Giriş

20. yüzyılın özellikle son on yılında, veri miktarındaki hızlı artış, veri depolama maliyetlerinin azalması, kullanılan veri analiz araçlarının ve tekniklerinin iyileştirilmesi, kurumların işleyişlerinde önemli değişikliklere neden oldu.

Bu değişiklikler karşısında etkili bir yönetim ve başarılı bir uyum süreci ancak mevcut BT yapısının teknik kapasitesinin geliştirilmesiyle mümkün olabilirdi. Bu noktada, senkronize veri raporlama ve otomasyon aracı olan "Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Sistemleri"ne geçiş kaçınılmaz bir zorunluluk haline geldi.

KKP sistemlerinin kurumlarda yaygınlaşarak; veri toplama, saklama ve kullanma gibi veri yönetimi yaklaşımlarının karmaşık ve çok boyutlu veri tabloları üzerinden yürütülmeye başlanması, iç denetimin güvence faaliyetlerinde de etkisini göstererek köklü değişimlerin yaşanmasına sebep oldu. İşte bu noktada, büyük hacimli verileri barındıran karmaşık kontrol sistemlerinin, veri odaklı ve analitik yaklaşımlardan uzak geleneksel denetim yöntemleriyle güvence altına alınabilmesinin mümkün olmadığı anlaşıldı. Yönetim zafiyetlerinin ve suistimallerin zamanında ve bütün işlem populasyonunu kapsayacak şekilde uygulanabilmesinin ancak "sürekli denetim" ve "sürekli izleme" gibi veri odaklı ve otomatize edilebilen yaklaşımlar ile mümkün olabileceği benimsendi.

Veriye Dayalı Dinamik Ortamlarda Geleneksel İç Denetim Yaklaşımı Neden Yetersiz Kalmaktadır?

Geleneksel iç denetim yaklaşımında veri toplama, işleme ve raporlama süreçlerinin manuel olması, denetimde yüksek maliyetlere ve zaman aşımlarına sebep olmaktadır. Öte yandan süreçler temsili bir örnekleme metoduna göre denetlenebildiğinden, denetim bulgularının tamamının tespiti garanti edilememektedir.

Bir an için temsili bir örnekleme metoduyla denetim bulgularının tamamının tespit edilebileceğini düşünsek bile, geleneksel iç denetim faaliyetleri, belirli dönemlerde satış, satın alma vb. gibi belirli iş süreçlerine ilişkin yapılabilmektedir. Bu durum, kritik öneme sahip bir denetim riskinin gerçekleşmesiyle tespit edilmesi arasındaki sürenin uzamasına ve buna bağlı olarak olası hasar veya kaybın artmasına sebep olmaktadır.

Veriye dayalı dinamik denetim yaklaşımında, veri toplama, işleme ve raporlama süreçleri etkin bir zaman yönetimi ve iyileştirilmiş maliyetlerle veri popülasyonunun tamamı için yapılabilmektedir.

Power of Dynamic Data-Driven Analytics in Internal Audit

The power of data driven dynamic analysis makes it possible to conduct continuous auditing and monitoring techniques in internal audit.

Once the audit queries are properly established based on the relevant audit scenarios, manual controls are replaced with automated controls through "continuous auditing" and "continuous monitoring". Analytical tools can automatically pull the data from internal and external sources to reveal the hidden patterns and data correlations, allowing audit team to use its limited resources focusing on exception reports and red flags where human judgment is required. This approach can be repeated continuously on a defined frequency to identify control issues on a real time basis with minimized costs.

In "continuous monitoring" method, management or other users do not need to run a report to analyze the insights. The requested information and analysis results are reported on a real time basis in the format of dashboards, according to the designed dynamic audit queries.

Steps to Consider for Data-Driven Internal Audit Function

Resistance to change is a universal phenomenon. Despite the many potential benefits of data-driven approach, recent surveys indicate that approximately 75 percent of the companies have no formal analytic ap-

İç Denetimde Veri Odaklı Dinamik Analizin Gücü

Veriye dayalı dinamik analiz teknikleri, iç denetim faaliyetlerinde sürekli denetim ve izleme tekniklerinin yürütülebilmesine olanak sağlamaktadır.

Denetim senaryolarına uygun olarak dinamik veri setine uygulanmak üzere oluşturulacak denetim sorguları, "sürekli denetim" ve "sürekli izleme" ile manuel yürütülen denetim faaliyetlerinin otomatik hale getirilmesine olanak sağlar. Analitik araçlar, içgörüleri ve korelasyonları ortaya çıkarmak amacıyla verileri otomatik olarak dahili ve harici kaynaklardan alabilir ve sınırlı kaynaklara sahip denetim ekibine, insan kararının gerekli olduğu istisna raporlarına / kırmızı bayraklara odaklanmasına imkân sağlar. Bu yaklaşım, minimum maliyetlerle gerçek zamanlı olarak kontrol eksikliklerini tespit etmek için belirli bir sıklıkta sürekli olarak tekrarlanabilir.

"Sürekli izleme" yönteminde, yönetimin veya diğer rapor kullanıcılarının sorgu sonuçlarını görmek için bir rapor talebinde bulunmasına gerek yoktur. İstenen bilgi ve analiz sonuçları, tasarlanan dinamik denetim sorgularına göre, gösterge panelleri (dashboards) formatında gerçek zamanlı olarak raporlanmaktadır.

Veriye Dayalı İç Denetim İçin Dikkate Alınması Gereken Adımlar

Değişime karşı direnç evrensel bir olgudur. Veriye dayalı yaklaşımın birçok potansiyel faydasına rağmen, son yıllarda yapılan araştırmalar şirketlerin yaklaşık yüzde 75'inin henüz veriye dayalı sistematik bir analitik yak-

proach yet, and only 5 percent of the companies continuously use control monitoring tools and improve their analytical processes and procedures in accordance with these tools.

The top barrier to implementation of big data analytics is inadequate staffing or skills for big data analytics (Source: The Data Warehousing Institute (TDWI)). It is obvious that the idea is not to try to change the world overnight. The process will be intensive and ongoing. Internal auditors first need to become proficient in using analytics software and performing analysis and only after that they can apply data-analytics methods to deliver their internal audit projects.

Applying data-analytics to deliver internal audit projects starts with properly defined objectives which are aligned with the company strategy and governance. Change management, validation, access, data security, tool selection, initial and ongoing costs, data considerations (availability, accessibility, quality, format, storage, etc.) are critical considerations of strategy and governance.

Integrating data analytics into internal audit requires a comprehensive and sharp change in culture and the internal audit approach, but in return, it maximizes its ability to continuously monitor the key risks through an improved speed, accuracy and effective cost management.

The title of this article refers to a metaphor that comes from the act of sharpening knives. You sharpen a knife when it's dull to make it perform better. Referring to this metaphor, you can restructure your traditional internal audit function by implementing data analytics to respond risks better.

Don't you think that it is time to keep up with the change for an effective assurance environment at your company?

"Change is never painful, only the resistance to change is painful" (Buddha).

By Burak Özagazar

laşıma sahip olmadığını göstermektedir. Şirketlerin sadece yüzde 5'inin kontrol izleme araçlarını sürekli olarak kullandığı ve bu doğrultuda analitik süreç ve prosedürlerini sürekli olarak geliştirdikleri belirlenmiştir.

Büyük veri analitiğinin uygulanmasındaki en büyük engel veri analitiği için yetersiz personel veya kaynak eksikliğidir (Kaynak: Veri Ambarı Enstitüsü). Hiç şüphesiz, değişim bir gecede olmayacaktır. Değişim süreci yoğun ve sürekli gelişim felsefesi ile devam ederek ilerlemelidir. İç denetçilerin öncelikle analitik yazılımları kullanma ve analiz yapma konusunda yetkin olmaları gerekir ve ancak bundan sonra iç denetim projelerini gerçekleştirmek için veri analitiği yöntemlerini uygulayabilirler.

İç denetimde veri analitiğinin uygulanabilmesi, doğru tanımlanmış hedefler ve bu hedeflerle uyumlu şirket stratejisi ve yönetişimi ile başlar. Değişim yönetimi, onay, veri erişimi, veri güvenliği, araç seçimi, maliyet ve bütçe ile birlikte veri ile ilgili bütün diğer hususların (kullanılabilirlik, erişilebilirlik, kalite, biçim, depolama, vb.) strateji ve yönetişim kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir.

Veri analitiğinin iç denetime entegre edilmesi, şirket kültürü ve iç denetim yaklaşımında kapsamlı ve keskin bir değişiklik gerektirir. Bu değişimi doğru yönetebilen şirketler, sürekli izleme ile mevcut risklerini etkin ve proaktif bir şekilde izleyebilecek, iç kontrol ve güvence alanındaki yetkinliklerini en üst seviyeye çıkarabileceklerdir.

Bu makalenin başlığı, bıçak bileme eyleminden gelen bir metafora gönderme yapıyor. Bir bıçak köreldiğinde daha iyi performans göstermesi için keskinleştirirsiniz. Bu metafordan hareketle, geleneksel iç denetim fonksiyonunuzu yeniden yapılandırabilir ve veri analitiğini uygulayarak risklere daha iyi yanıt verebilirsiniz.

Peki ya siz şirketinizde etkili bir güvence ortamı için değişime ayak uydurma zamanının geldiğini düşünmüyor musunuz?

"Acı veren şey değişim değil, değişime karşı gösterilen dirençtir" (Buddha).

COVID-19: PRECAUTIONS TAKEN BY BOARDS AND THEIR REFLECTIONS ON CORPORATE GOVERNANCE

It must have been a difficult period for the company board members and managers to manage a company in the midst of an epidemic. Due to the restrictions that governments have brought in the fight against the COVID epidemic and serious problems in business processes, many difficulties arise in aspect of corporate governance in business world.

Below, I tried to summarize some of the problems and risks that companies currently face in their daily business routines, from the corporate governance perspective. The scope and effects of these problems and risks may vary depending on the nature and size of the company but I believe, despite these factors, the measures taken are very important in crisis management and survival.

Implement an effective communication plan that emphasizes transparency: It is very important to have a communication plan emphasizing transparency and presenting the calm and proficient approach of the board and managers in the COVID-19 process. This plan should also convey that board members and managers are still working hard to make decisions and take actions accurately, although the restrictions apply to them, too. A correct and genuine communication plan will both keep employees in the game and motivate them to contribute to crisis management. The transparency of the critical decisions taken in this period and the processes in their implementation perhaps will be more important than ever before. Because we will be going through an intense period in which everything that companies stated and implemented on transparency and accountability before the crisis, would be tested.

Ensure the continuity of the board of directors and executive board: Considering the extraordinary constraints, including the health problems caused by the COVID-19 outbreak, it will be critical to ensure the continuity of these boards so that the company's board of directors and the executive board can continue their activities in the coming months and make good decisions for the company. At this point, a revision in backup plans of board members and managers who are in key positions may be necessary.

Review delegation of authority: Review if an update in delegations is required. Usually the tasks in various fields such as mergers & acquisitions, budget variances, financing transactions and employee compensation are carried out with the authority given to management by the board of directors. Considering the extraordinary economic and commercial impacts associated with COVID-19, companies should review these authority

COVID-19: YÖNETİM KURULLARININ ALACAĞI ÖNLEMLER VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

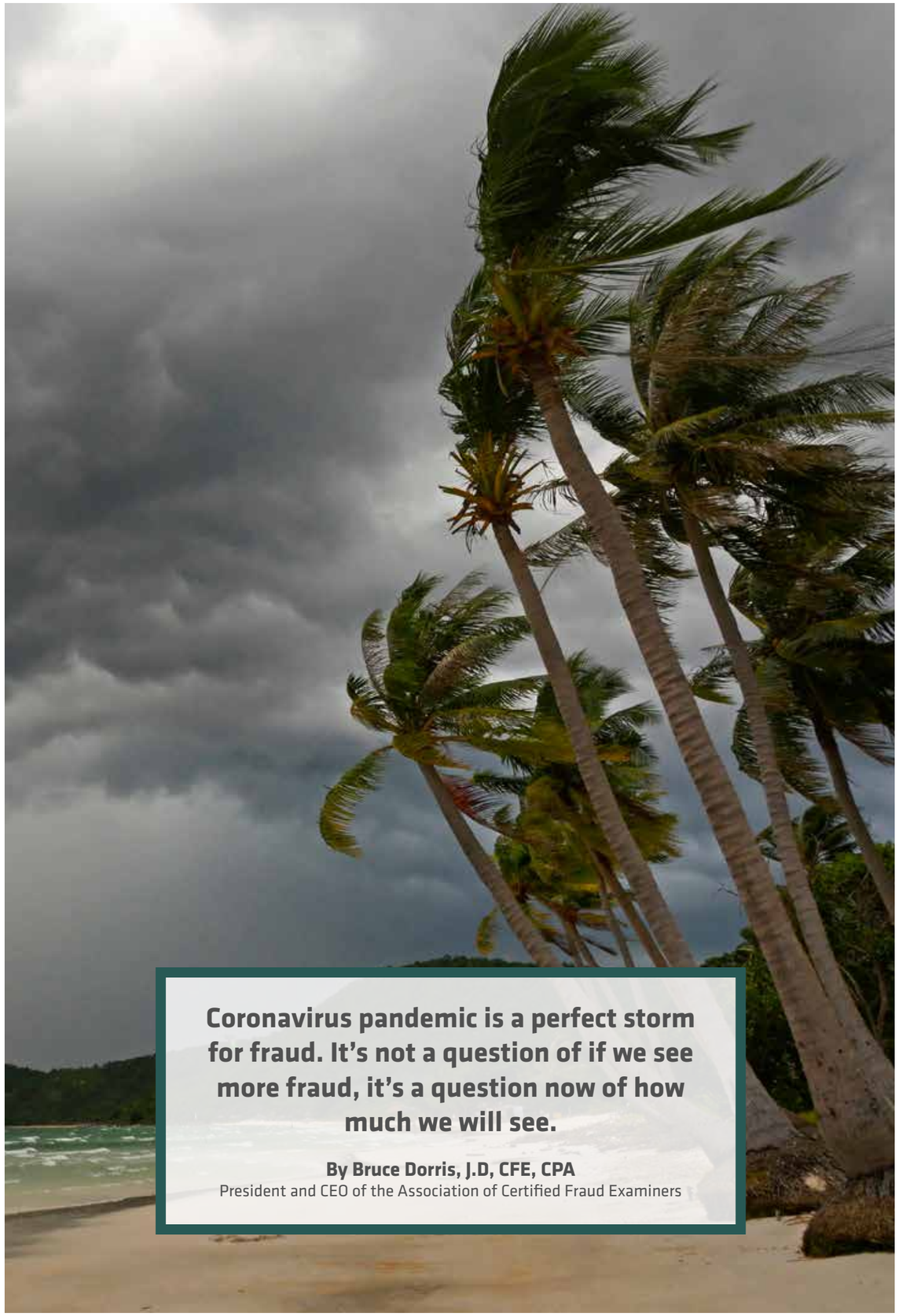
Bir salgının ortasında şirket yönetmek çoğu yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için daha önce karşılaşılmamış zor bir dönem olsa gerek. COVID-19 salgını ile başa çıkmak için gerek hükümetlerin getirdiği birçok kısıtlama gerekse iş süreçlerinde yaşanan önemli sorunlar gözönüne alındığında, iş dünyasında kurumsal yönetim açısından birçok zorluk baş gösteriyor.

Şirketlerin şu anda günlük işleyişlerinde karşılaştıkları bazı sorunları ve riskleri kurumsal yönetim perspektifinden aşağıda özetlemeye çalıştım. Bu sorunların ve risklerin kapsamları ve etkileri elbette ki şirketin doğasına ve büyüklüğüne göre değişebilir, ancak her iki unsurdan da bağımsız olarak bu konularla ilgili alınacak önlemlerin kriz yönetiminde ve hayatta kalabilmek adına çok önemli olduğu kanaatindeyim.

Şeffaflığa vurgu yapan etkin bir iletişim planı uygulayın: COVID-19 sürecinde yönetim kurulunun ve yöneticilerin sakin ve olaya hâkim yaklaşımını gösteren, şeffaflığa vurgu yapan, herkes için geçerli bilinmezlerin kendileri için de geçerli olduğunu ancak en doğru kararların ve aksiyonların alınması için görevlerinin başında olduklarının ve birinci önceliğin sağlık olduğunun altını çizen bir iletişim planı çok önemli. Doğru ve samimi bir iletişim planı hem çalışanları oyunda tutacaktır hem de kriz yönetiminde katkı sağlamaları için motive edecektir. Bu dönemde alınan kritik kararların ve bu kararların uygulanmasındaki süreçlerin şeffaflığı belki de hiç olmadığı kadar önemli olacak. Çünkü şirketlerin bu krize kadar şeffaflığa ve hesap verebilirliğe dair söyledikleri ve uyguladıkları her şeyin test edildiği yoğun bir dönemden geçiyor olacağız.

Yönetim kurulu ve icra kurulunun sürekliliğini sağlayın: COVID-19 salgınının yarattığı sağlık sorunları da dahil olağanüstü kısıtlamalar düşünüldüğünde, şirketin yönetim kurulunun ve icra kurulunun faaliyetlerine önümüzdeki aylarda düzenli bir şekilde devam edebilmesi ve şirketin kararlarını uygun bir şekilde alması için bu kurulların sürekliliğinin sağlanması önemli olacaktır. Bu noktada kilit görevdeki yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerinin yedekleme planlarının gözden geçirilmesi gerekebilir.

Yetki devirlerini gözden geçirin: Yetki devirlerinde güncelleme gerekip gerekmediği göz önünde bulundurulmalıdır. Şirketlerde genellikle devralma, bütçeden sapmalar, finansman işlemleri ve çalışanların tazminatı gibi çeşitli alanlarda işler yönetim kurulu tarafından yönetime verilen yetki ile yürütülmektedir. COVID-19 ile ilgili ortaya çıkan olağanüstü ekonomik ve ticari etkiler dikkate alındığında, şirketler bu yetki devirlerini gözden geçirmeli ve



Coronavirus pandemic is a perfect storm for fraud. It's not a question of if we see more fraud, it's a question now of how much we will see.

By Bruce Dorris, J.D, CFE, CPA
President and CEO of the Association of Certified Fraud Examiners

delegations and assess whether the scope of current delegations is sufficient in this crisis environment. If it is not sufficient, it may be necessary to reorganize the authority of delegations to allow the management to make flexible decisions as needed and the board of directors to fulfil the monitoring responsibility properly.

Evaluate the supervisory role of the board of directors and how directors can best fulfil their fiduciary responsibilities:
• In this period of crisis, the board of directors should act in a balanced manner causing the least burden on the already intense management team, while fulfilling their responsibility of supervision.

• The boards should devote more time to oversee the new risks and issues posed by COVID-19. In this period, new risks and issues are expected to occur predominantly in the following areas: problems in the supply chain and the financial planning need it creates, liquidity problems especially due to customers' late payments, emergency backup plans, cyber security measures, human resource issues, workplace safety, travel restrictions and remote work policies.

• By reviewing the dividend policy, the board of directors may choose to act cautiously and not to pay dividends in such a deep crisis period. Considering that the most critical factor in companies' getting out of this crisis is "cash flow management", it is a smart and ethical approach for shareholders to support this policy.

• Instead of routine meetings that last all day long or half a day, the board of directors and executive board should have shorter and more dynamic meetings focusing on critical risks, which would make the follow-up and solution of problems easier. During this process, key performance indicators and the risks of COVID-19 should be reported to the board of directors and the executive board at short intervals. Even new and prioritized key performance indicators for the COVID-19 period can be designed. It is possible to hold meetings through video conferencing system and even in legally valid electronic environment in companies which have available infrastructure and article of association.

• In an extraordinary crisis period such as COVID-19, the board of directors can prioritize stakeholders, within the framework of their responsibility to perform fiduciary duties since this approach may also be important for the company's survival. For example, a company's obligations to employees, suppliers and credit creditors may take precedence over the company's obligations to shareholders, for legal and ethical reasons. While deciding on this priority, the board of directors and the executive board should consider the stakeholders who had the most contribution to the success of the company in the past and give particular importance to the business solvency and long-term health of the company.

mevcut durumdaki yetki devirlerinin kapsamının kriz ortamında yeterli olup olmadığını değerlendirmelidir. Eğer yeterli değilse yönetimin ihtiyaç duyduğu ölçüde esnek karar alabilmesi ve yönetim kurulunun gözetim sorumluluğunu uygun bir şekilde yerine getirebilmesi için yetki devirlerinin yeniden düzenlemesi gerekebilir.

Yönetim kurulunun gözetim rolünü ve direktörlerin "güvene dayalı" görevlerini en iyi şekilde nasıl yerine getirebileceğini değerlendirin:
• Bu kriz döneminde yönetim kurulları gözetim sorumluluğunu yerine getirirken, zaten oldukça yoğun olan yönetim ekibine en az yükü çıkaracak şekilde dengeli hareket etmesi beklenmelidir.

• Yönetim kurullarının COVID-19'un ortaya çıkardığı yeni risk ve konuların gözetimine daha fazla zaman ayırması beklenir. Bu dönemde yeni risk ve konuların ağırlıklı olarak şu alanlarda oluşması bekleniyor: tedarik zincirinde yaşanan sorunlar ve yarattığı finansal planlama ihtiyacı, müşterilerin geç ödemesi nedeniyle yaşanan likidite problemleri, acil durumlarda yedekleme planları, siber güvenlik önlemleri, istihdam sorunları, iş yeri güvenliği, seyahat kısıtlamaları ve uzaktan çalışma politikaları.

• Yönetim kurulu kar dağıtım politikalarını gözden geçirerek böylesine derin bir kriz döneminde ihtiyatlı davranarak kar dağıtımı yapmayabilir. Bu krizden çıkılmasında en kritik unsurun "nakit akışı yönetimi" olduğu düşünüldüğünde, hissedarların bu politikayı desteklemesi hem akıllıca hem de etik bir yaklaşım olacaktır.

• Yönetim kurulu ve icra kurulunun bir gün veya yarım gün süren rutin toplantılar yerine daha kısa ve önemli risklere odaklanan dinamik toplantılar yapması sorunların takibini ve çözümünü kolaylaştırır. Bu süreçte yönetim kurulu ve icra kuruluna kısa aralıklarla temel performans göstergelerine ve COVID-19 risklerine ilişkin raporlama yapılmalıdır. Hatta COVID-19 dönemine ilişkin yeni ve önceliklendirilmiş temel performans göstergeleri de tasarlanabilir. Toplantıların video konferans sistemi ile yapılması, hatta alt yapısı müsait olan ve esas sözleşmesi imkân tanıyan şirketlerde hukuken geçerliliği olan elektronik ortamda toplantıların yapılması mümkündür.

• Yönetim kurulu üyelerinin, COVID-19 döneminde, güvene dayalı görev yapma sorumluluğu çerçevesinde paydaşlar arasında bir önceliklendirme yapması beklenebilir. Zira bu yaklaşım şirketin hayatta kalması için önemli de olabilir. Örneğin bir şirketin yasal ve ahlaki nedenlerden dolayı çalışanlarına, tedarikçilerine ve kredi alacaklılarına olan yükümlülükleri, şirketin hissedarlarına karşı olan yükümlülüklerinden daha öncelikli olabilir. Yönetim kurulu ve icra kurulu üyelerinin bu önceliklendirmeyi yaparken şirketin daha önceki başarısına en fazla katkıda olan menfaat sahiplerini dikkate alması ve şirketin ödeme kabiliyeti ile uzun dönemli sağlığını ön planda tutması uygun olacaktır.

• The board of directors should ensure that the management fully complies with the quarantine and travel rules set by the government and the rules of remote working. A whistleblowing mechanism can also be supported to keep track of the problems experienced in the new working order and to improve the morale of the employees. As an important change, "remote working" will continue after the COVID-19 period. For this reason, it can be rewarding to get the opinions and suggestions of the employees on this subject already.

Evaluate the effects of COVID-19 on internal controls and internal audit: Companies should consider the effects of the COVID-19 pandemic on internal controls and the internal audit function. Updates related to COVID-19 may pose significant risks for companies, and evaluations regarding these risks (especially in public companies) may need to be disclosed to shareholders. In this process, companies should work in coordination with the audit committee and independent auditors to ensure that their financial reporting and audit activities are working in the healthiest way possible and compliance with applicable laws and regulations.

It may be very painful to carry out internal controls during a crisis. During this period, significant changes may occur in internal controls for different reasons, and all these developments can affect the internal control environment of the company dramatically.

New and critical control points should be determined as soon as possible in the crisis environment, and how these controls are adequate, and preventative should be constantly reviewed. Since such a crisis has not been experienced before, internal control points should be updated quickly in the light of daily experiences and cases. Regarding the controls, I think that effective and significant control points determined by operation managers who are the first line of defence of companies would be very useful in this period. Companies may also lose people who have important roles in the application of some controls, and as a result of these losses, may not access crucial information. When these situations are encountered, it is inevitable to proactively implement alternative controls.

Regarding internal audit, companies should review the internal audit plan and assess whether it is appropriate to change the priorities included the plan and whether it is possible to manage remote audits without visiting certain locations. As the COVID-19 continues its impact, internal audit teams will present important suggestions to management by providing important assessments on emerging risks and business continuity.

Crisis periods are the periods that reveal the expertise level of the internal control and internal audit teams in processes besides their competencies in creating risk-based controls, in the most undecorated way.

• Yönetim kurulu, yönetimin hükümet tarafından getirilen karantina ve seyahat kuralları ile uzaktan çalışma kurallarına tam olarak uyduğundan emin olmalıdır. Ayrıca yeni çalışma düzeninde yaşanan sorunları takip edebilmek ve çalışanların moralini yüksek tutmak amacıyla ihbar hattının kullanımı desteklenebilir. "Uzaktan çalışma" konusu COVID-19 sonrası dönemde devam edecek önemli bir değişim olacaktır. Bu nedenle şimdiden çalışanların bu konudaki görüşlerini ve önerilerini almak çok değerli olabilir.

COVID-19'un iç kontroller ve iç denetim üzerindeki etkilerini değerlendirin: Şirketler COVID-19 pandemisinin iç kontroller ve iç denetim fonksiyonu üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. COVID-19'a ilişkin gelişmeler şirketler için çok önemli riskler doğurabilir ve bu risklere ilişkin (özellikle halka açık şirketlerde) değerlendirmelerin hissedarlara açıklanması gerekebilir. Bu süreçte şirketler denetim komitesi ve bağımsız denetçileri ile koordineli çalışarak, finansal raporlamalarının ve denetim faaliyetlerinin içinde bulunulan koşullarda olabilecek en sağlıklı şekilde çalıştığından ve ilgili yasa ve yönetmelikler ile uyumlu olduğundan emin olmalıdır.

İç kontrollerin kriz anında yürütülmesi oldukça sancılı bir süreç olabilir olabilir. Bu dönemde farklı nedenler ile iç kontrollerde önemli değişiklikler olabilir ve tüm bu gelişmeler şirketin iç kontrol ortamını önemli ölçüde etkileyebilir.

Kriz ortamında çok hızlı yeni ve kritik kontrol noktaları belirlenmeli ve bu kontrollerin yeterliliği ve ne kadar koruyucu olduğu devamlı olarak gözden geçirilmelidir. Böyle bir sürecin daha önce yaşanmamış olması iç kontrol noktalarının günlük yaşanan tecrübeler ve vakalar ışığında çevik bir şekilde güncellenmesini gerektirir. Bu dönemde kontroller açısından şirketlerin birinci savunma hattı olan operasyon yöneticileri nezdinde etkin ve kritik kontrol noktalarının belirlenmesinin çok faydalı olacağını düşünüyorum. Ayrıca, şirketler COVID-19 salgını boyunca bazı kontrollerin uygulanmasında kritik öneme sahip kişileri kaybedebilir ve önemli bilgilere ulaşamayabilir. Bu durumlarla karşılaşıldığında proaktif bir şekilde alternatif kontrollerin geliştirilmesi kaçınılmaz olacaktır.

İç denetim ile ilgili olarak, şirketler iç denetim planını yeniden gözden geçirmeli ve plana yansıtılan öncelikleri değiştirmenin uygun olup olmadığını ve belirli yerleri ziyaret etmeden uzaktan denetim yapmanın mümkün olup olmadığını değerlendirmelidir. COVID-19 etkisini sürdürdükçe, iç denetim ekipleri ortaya çıkan riskler ve iş sürekliliğine ilişkin konularda yönetime önemli değerlendirme ve önerilerde bulunacaktır.

Kriz dönemleri iç kontrol ve iç denetim birimlerinin süreçlere ne kadar hâkim olduğunu ve risk bazlı kontrolleri oluşturmada sahip oldukları yetkinlikleri en çıplak hali ile ortaya koyan dönemlerdir.

Bonus payments to managers should be reviewed: Given the market and economic conditions, many companies have postponed their short and long-term incentive plans (premium and bonus payments). Although the effects of the virus are beyond the control of companies, managers who receive generous bonuses in a year where shareholders have serious losses will generally not be viewed positively. On the other hand, compensation committees can work on giving rewards to managers who have shown extraordinary loyalty and contributed to their companies to survive this difficult period resulting from the COVID-19 pandemic.

Consider the period after COVID-19: Boards should also consider the post-COVID-19 period while taking actions or ensuring the actions taken because there will be important changes in the way of doing business and processes. Preparing a guide in this framework can make the lives of employees easier in the period after COVID-19.

Finally, I would like to emphasize one more issue that I think is very important. I believe that board of directors will change their previous habits and ways of doing business after the COVID-19 period and how the board of directors will fulfil their "strategy and monitoring responsibilities" in this new period seems to be a question that needs contemplation to answer.

By Fikret Sebilcioğlu

Yöneticilere yapılacak ikramiye ödemeleri gözden geçirilmeli: Piyasa ve ekonomik koşullar göz önüne alındığında, birçok şirket kısa ve uzun vadeli teşvik planlarını (prim ve ikramiye ödemeleri) rafa kaldırdı. Virüsün etkileri şirketlerin kontrolünün dışında olmasına rağmen, hissedarların ciddi kayıplarının olduğu bir yılda cömert ikramiyeler alan yöneticilere genellikle olumlu bakılmayacaktır. Ayrıca, ücret komiteleri, COVID-19 pandemisinden kaynaklanan zor dönemlerde şirketlerine olağanüstü bağlılık gösteren ve şirketlerinin en az kayıpla bu dönemden çıkmasına katkı sağlayan yöneticilere ödül verilmesi üzerinde çalışabilir.

COVID-19 sonrası dönemi düşünün: Yönetim kurullarının yukarıdaki acil aksiyonları alırken veya alınmasını sağlarken, bir taraftan da COVID-19 sonrası dönemi de düşünmelerinde fayda var. Zira iş yapış şekillerinde ve süreçlerde önemli değişiklikler olacaktır. Hazırlanacak bir rehber COVID-19 sonrası dönemde çalışanların hayatını kolaylaştırabilir.

Son olarak çok önemli olduğunu düşündüğüm bir konuya daha dikkat çekmek istiyorum. COVID-19 sonrası dönemin, yönetim kurullarının daha önceki alışkanlıklarını ve iş yapış şekillerini değiştirdiği bir dönem olacağı kanaatindeyim. Bu yeni dönemde yönetim kurullarının "strateji ve gözetim sorumluluklarını" nasıl yerine getirecekleri, üzerinde uzun uzun düşünülmesi gereken bir soru olacak gibi.

EVOLUTION OF ANALYTICS INTO BUSINESS PERFORMANCE ANALYTICS AND STRATEGY

The Key Performance Indicators (KPIs) driven management has become the center of goal-achievement strategies. All operational levels in the companies generate and provide data using systems assisting them with day-to-day operations.

Business intelligence systems use these accumulated data kept in data warehouses (DW), to formulate and present KPI information to the stakeholders. Integration of these systems into a unified source of performance information and analysis capability is, however, hard to achieve.

In order to emphasize the importance of this integration, we, first, need two definitions:

1. Business Analytics (BA) refers to the iterative, methodical exploration of analytical data (deriving from ERP, customer relationship management (CRM), big data generated in social media, open access databases, etc.) for operational and strategic purposes.

2. Business Performance Analytics (BPA) is the control of business dynamics and performance through the systematic use of data (including micro-level data) and analytical methods.

Considering the two different definitions, it's evident that BPA uses BA as a tool in control process of strategic execution. KPIs should be an output of BA process, and then should be an integral part of BPA tools.

Business Analytics	Key Performance Indicators	Business Performance Analytics

Linking the BA process to unified strategy of the company and feeding the results into a unified BPA process as input help achieve an integrated guide to management of company strategy and decision-making success.

We can follow a stepwise approach to integrate our analytical systems and strategy.
We need to:

1. Define strategic targets in order to prepare a ground for all the control and evaluation activities,
2. Model and quantify the variables of which realization constitutes a critical part for the achievement of any strategic objective – definition of KPIs,
3. Search for data availability and evaluate the quality of data for the measurement of KPIs,

İŞ ANALİTİĞİNİN İŞ PERFORMANSI ANALİTİĞİ VE STRATEJİYE EVRİMİ

Kritik Performans Göstergelerini (KPG) temel alan yönetim şekli, hedef odaklı stratejilerin merkezi haline gelmiştir. Şirketler bütün faaliyet düzeylerinde, günlük faaliyetlerin yürütülmesinde kolaylık sağlayan sistemler aracılığıyla veri üretir ve sunarlar.

Ticari istihbarat sistemleri, veri ambarlarında (DW) tutulan bu birikmiş verileri, KPG'lerini formüle etmek ve paydaşlara sunmak için kullanır. Bununla birlikte, bu sistemlerin bir araya getirilerek, performans bilgisi ve analiz gücünün bir arada bulunacağı bir kaynağa dönüştürülmesi zordur.

Bu entegrasyonun önemini vurgulamak için öncelikle iki şeyin tanımlanması gerekiyor.:

1. İş Analitiği (İA) ERP, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), sosyal medyada oluşturulan büyük veriler, açık erişim veritabanları, vb. analitik verilerin operasyonel ve stratejik amaçlarla yinelemeli ve metodolojik bir şekilde incelenmesidir.

2. Kurumsal Performans Analitiği (KPA), mikro düzeydeki verilerde dahil bütün verilerin ve analitik yöntemlerin sistemli bir şekilde kullanılarak iş dinamiklerinin ve performansının denetimidir.

Bu iki farklı tanım göz önüne alındığında, KPA'nın İA'yı stratejik işlemlerin kontrol sürecinde bir araç olarak kullandığı açıktır. KPG'ler İA sürecinin bir çıktısı olmalı ve daha sonra KPA araçlarının bütünleşik bir parçası haline gelmelidir.

İş Analitiği	Kritik Performans Göstergeleri	Kurumsal Performans Analiği

İA sürecini şirketin birleşik stratejisine bağlamak ve sonuçlarını girdi olarak KPA sürecine aktarmak, şirket stratejisinin yönetimi ve verilen kararların başarılı olması konularında kapsamlı bir kılavuz oluşturulmasını sağlar.

Analitik sistemlerimizi ve stratejimizi bir araya getirmek için aşamalı bir yaklaşım izleyerek, aşağıda belirtilenleri uygulamamız gerekmektedir:

1. Tüm kontrol ve değerlendirme faaliyetlerine zemin hazırlamak için stratejik hedeflerin tanımlanması,
2. Gerçekleştirilmesi herhangi bir stratejik hedefe ulaşmada kritik bir rol oynayan değişkenlerin modellenmesi ve tanımlanması – KPG'lerin tanımı,
3. Veri kullanılabilirliğinin araştırılması ve KPG'lerin ölçümü için verilerin kalitesinin değerlendirilmesi,

4. Replace KPIs with no adequate data with a close substitute serving the similar purpose of strategic control and evaluation of targets,
5. Start parallel projects in order to improve data availability and/or data quality for the replaced KPIs after cost/benefit analysis have been carried out,
6. Construct a chain of relationship diagrams for KPIs, describe and model their cause and effect interdependence,
7. Construct a continuous infrastructure for data to be fed into a business intelligence tool to quantify KPIs,
8. Describe the current situation of the gap between the target and actual KPIs,
9. Diagnose the root causes of the deviation from targets,
10. Predict the ultimate result based on the current realizations and assumptions of the parameters in the time horizon,
11. Communicate the results to all stakeholders, encourage prescriptive feedbacks as to the actions and measures to be taken,
12. Revise and, if necessary, reformulate strategy.

As a conclusion, a company should take a holistic approach for managing business performance and strategy. The holistic approach enables the integration and use of operations, data, business analytics, business performance analytics, business intelligence systems, performance management systems and strategy formulation to achieve a single and complete view of the enterprise.

By Burak Özagazar

4. Yeterli veri sağlanamayan KPG'leri, benzer stratejik kontrol ve hedef değerlendirilmesi amacına hizmet eden bir ikame ile değiştirilmesi,
5. Maliyet/fayda analizinden sonra, değiştirilen KPG'lerin veri kullanılabilirliğini ve/veya veri kalitesini artırmak için paralel projeler başlatılması,
6. KPG'ler için bir ilişki diyagramı oluşturulması, neden-sonuç ilişkisine göre karşılıklı bağımlılıklarının tanımlanması ve modellenmesi,
7. KPG'leri ölçmek için verileri bir ticari istihbarat aracına işleyen ve sürekliliği olan bir altyapı oluşturulması,
8. Hedef ve gerçek KPG'ler arasındaki mevcut farkın tanımlanması,
9. Hedeflerden sapmanın temel nedenlerinin tespit edilmesi,
10. Parametrelerin mevcut durumuna ve gelecekteki durumlarına ilişkin varsayımlara dayanarak nihai sonucun tahmin edilmesi,
11. Sonuçların tüm paydaşlara iletilmesi; alınması gereken önlemler ve aksiyonlar hakkında geri bildirimlerin teşvik edilmesi,
12. Stratejinin gözden geçirilmesi ve gerekirse yeniden formüle edilmesi.

Sonuç olarak, bir şirket iş performansını ve stratejisini yönetmek için bütünsel bir yaklaşım benimsemelidir. Bütünsel yaklaşım; faaliyetleri, verileri, iş analitiklerini, iş performansı analizlerini, ticari istihbarat sistemlerini, performans yönetim sistemlerini ve strateji formülasyonunu bir araya getirerek işletmenin tam bir resmini sunar.

THOUGHTS ON CORONAVIRUS AND BUSINESS ETHICS

The coronavirus (COVID-19), which continues to spread rapidly in the world, deeply affects our business and social life and seems to affect them for a longer time.

We experience big shocks in supply, demand, and financial markets at the same time, which is uncommon. As Mr. Salim Kadıbeşegil said, it may be more appropriate to call it chaos instead of a crisis, because "crisis is something manageable, chaos cannot be managed" according to him. While companies are struggling with these shocks that they have not experienced before which emerge through different aspects, I am sure they are also contemplating how the new business world will take shape after this nightmare ends.

In these days, when we feel that the business world will be shaken from the foundations in the post-coronavirus period, I think that in the future, business ethics will be an even more essential precondition in the business world. I would like to share my views on the agenda from the perspective of business ethics and compliance:

KORONAVİRÜSÜN İŞ ETİĞİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

Dünyada büyük bir hızla yayılmaya devam eden koronavirüs (COVID-19), iş ve sosyal hayatımızı derinden etkiliyor ve daha uzun bir süre etkileyeceğe benziyor.

Arz, talep ve finansal piyasalarda aynı anda (ki bu sık görülmeyen bir durum) büyük şoklar yaşanıyor. Sayın Salim Kadıbeşegil'in dediği gibi buna kriz yerine kaos demek daha uygun olabilir, zira Kadıbeşegil'e göre "kriz yönetilebilir bir şeydir kaos yönetilemez". Şu anda şirketler daha önce tecrübe etmedikleri ve farklı açılardan üstlerine gelen şoklarla mücadele ederken, eminim akıllarının bir köşesinde de bu kâbus bittikten sonra yeni iş dünyasının nasıl şekilleneceğini düşünüyorlar.

İş dünyasının koronavirüs sonrası dönemde temellerinden sarsılacağını hissettiğimiz bu günlerde, gelecekte iş etiğinin iş yaşamının daha da önemli bir önkoşulu olacağını düşünüyorum. Bu çok kısıtlı dönemde gündeme ilişkin oluşan görüşlerimi iş etiği ve uyum perspektifinden paylaşmak istiyorum:

Increase in Fraud Risks and Challenges in Fighting Against Fraud

Chaos cause confusion and panic. At these moments, the companies may neglect the controls for many reasons. Particularly, the risk appetite of the managers may change due to concerns of not making a profit, or the controls may be loosened or not implemented intentionally. Fraudsters find more opportunities, and rationalization becomes easier in these times of confusion. At the same time, fraudsters may want to facilitate their business by resorting to improper means (such as bribery and secret deals) with the concern of maintaining the company's profitability. Briefly, the environment we are in will be a period when the risks of ethics, compliance and fraud increase.

I want to view the issue from the perspective of fighting against fraud. World Health Organization's announcement of the COVID-19 outbreak as a pandemic will make it very difficult for companies to fight against fraud. During the epidemic, and during the post-epidemic period in which the trauma will still exist, issues such as travel restrictions and social distance will make life difficult for professionals fighting against fraud and delay the investigation and risk assessment activities. Since site visits and face-to-face interviews cannot be held for a while, this may naturally cause that the cases of misconduct not to be detected and existing fraud to continue and deepen for a while. Although the professionals try to solve the problems to some extent through video conferencing systems or document sharing platforms, these methods may not be the most ideal way to solve sensitive issues, or they may not be sufficient.

Supply Processes and Third Parties

Supply chains seem to take the biggest blow during this chaos. It will be clearer after the waters are withdrawn that how much the risks (such as reputation, financial, operational) in the ecosystem of suppliers and their subcontractors are known and managed. Companies generally do not know who shareholders of their business partners are, how their ethical and compliance culture is, how they do business, and who their subcontractors are. How many companies are monitoring the actions and measures taken by their suppliers and their subcontractors and taking precautions in this chaotic environment that we are in? Can their actions create a reputational, financial or operational risk for you in the future?

I think that the companies will restructure their supply chains operationally after leaving this chaotic environment and they will select their business partners more carefully in this process, they will perform sufficient due diligence during the selection and after the onboarding they will carry out their monitoring activities more intensely and carefully.

Suistimal Risklerinin Artması ve Suistimal ile Mücadelede Ortaya Çıkabilecek Zorluklar

Kaoslar karmaşa ve paniğe neden olur. Bu anlarda şirketlerde kontroller gevşer. Bunun birçok nedeni olabilir. Özellikle kâr edememe kaygısı, yöneticilerin risk iştahını değiştirebilir, kontroller maksatlı olarak zayıflatılabilir veya uygulanmayabilir. Bu karmaşa dönemlerinde suistimalciler için fırsatlar artar, rasyonalizasyon kolaylaşır. Aynı zamanda, suistimalciler şirket karlılıklarını koruyabilme kaygısı ile uygun olmayan yollara başvurarak (rüşvet verme, gizli anlaşmalar yapma, ekonomik zorlama, yasa dışı bağış gibi) işlerini kolaylaştırmak isteyebilirler. Kısaca içinde bulunduğumuz ortam etik, uyum ve suistimal risklerinin arttığı bir dönem olacaktır.

Konuya bir de suistimal ile mücadele perspektifinden bakmak istiyorum. Dünya Sağlık Örgütü'nün COVID-19 salgınını pandemi olarak ilan etmesi, şirketlerin suistimaller ile mücadelesini oldukça zorlaştıracak. Salgın süresince ve salgın sonrası travmanın devam edeceği dönemde seyahat kısıtlamaları ve sosyal mesafe gibi konular suistimal ile mücadele eden profesyonellerin hayatını zorlaştıracak, soruşturmaların ve risk değerleme faaliyetlerinin ertelenmesine neden olacaktır. Bir süre saha ziyaretleri ve yüz yüze görüşmeler yapılamayacak ve doğal olarak bu durum usulsüzlüklerin tespit edilememesine, olan suistimallerin de bir süre daha devam etmesine ve büyümesine neden olabilecektir. Video konferans sistemleri veya doküman paylaşım platformları ile sorunlar bir dereceye kadar çözülmeye çalışılsa da, bu yöntemler hassas konuların çözümünde en ideal yol olmadığı gibi yeterli de olmayabilir.

Tedarik Süreçleri ve Üçüncü Taraflar

Bu kaosta en büyük darbeyi tedarik zincirleri alacak gibi görünüyor. Tedarikçiler ve taşeronlarından oluşan ekosistemdeki risklerin ne kadar bilindiği ve yönetildiği sular çekilince çok daha iyi anlaşılacak. Ancak sürprizler ile karşılaşılma ihtimali oldukça yüksek. Çünkü çoğu zaman tedarikçi seçiminde ve sonrasında denetim ve gözetim faaliyetleri yeterli değil. Şirketler genellikle iş ortaklarının hissedarlarının kim olduğunu, etik ve uyum kültürlerinin nasıl olduğunu, nasıl iş yaptıklarını, taşeronlarının kim olduklarını bilmiyor. İçinde bulunduğumuz kaos ortamında kaç şirket tedarikçisinin ve onların taşeronlarının aldığı aksiyonları izliyor ve önlem alıyor? Aldıkları aksiyonlar gelecekte sizin için itibar, finansal veya operasyonel riskler yaratabilir mi?

Şirketlerin bu kaos ortamından çıktıktan sonra tedarik zincirlerini operasyonel olarak yeniden yapılandıracaklarını ve bu süreçte de iş ortaklarını daha dikkatli seçeceklerini, seçim esnasında yeterli incelemeyi yapacaklarını (due diligence) ve bu iş ortaklarıyla çalışmaya başladıktan sonra da gözetim faaliyetlerini daha yoğun ve dikkatli yapacaklarını düşünüyorum.

Relations with Stakeholders

I think companies will have to review their relations with all stakeholders (employees, suppliers, customers, society) in terms of business ethics and corporate social responsibility as well as operational processes. Because, it is clear that the expectations of the stakeholders from the companies will be different from the past, after this chaos.

Companies undergo a critical "trust" test of stakeholders in terms of their attitude. A few questions that come to mind: What decisions are companies making regarding the rights of their employees? How do they continue to create value for their customers? How do they conduct their relations with their suppliers within the framework of business ethics and integrity? How do they support the society in which they live and earn money? I think the answers to these questions are very critical for companies and their managers who have been undergoing the "trust" test. The answers can be quite interesting if you ask all of these questions with the "future tense".

What is the Purpose of the Companies?

I think that the stances of the companies in this chaos will determine their values in the eyes of the public in the coming period while the evaluations and the choices of the stakeholders will shape their future.

Business Roundtable made a statement on August 19, 2019, which will deeply affect corporate governance principles and determine the purpose of the institutions. Here, it was stated that the purpose of an institution is not only to provide a return of profit for its shareholders but also to care about the needs and welfare of employees, customers, suppliers, and society. In this new era that we entered with the coronavirus reality, this explanation seems to be much more meaningful and, that will find a response in the business world.

At this crossroad, companies should ask themselves the question: Which path should they follow; the path of a higher return to shareholders in the short term, or the path of more investment in stakeholders in the medium and long term, focusing on the employees?

That is the question!

By Fikret Sebilcioğlu

Menfaat Sahipleri ile Olan İlişkiler

Şirketlerin tüm menfaat sahipleri (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, toplum gibi) ile olan ilişkilerini operasyonel süreçler yanında iş etiği ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından tekrar gözden geçirmek zorunda kalacaklarını düşünüyorum. Çünkü yaşanan bu kaosun sonrasında menfaat sahiplerinin şirketlerden beklentilerinin eskisinden kesinlikle farklı olacağı açık.

Şirketler menfaat sahiplerine davranışları açısından önemli bir "güven" testinden geçiyor. Akla gelen birkaç soru: Şirketler çalışanların haklarına ilişkin hangi kararları alıyor? Müşterilerine nasıl değer yaratmaya devam ediyorlar? Tedarikçileri ile olan ilişkilerini iş etiği çerçevesinde ve adil olarak nasıl yürütüyorlar? İçinde yaşadıkları ve para kazandıkları toplumu nasıl destekliyorlar? Sanırım bu soruların cevapları "güven" testinden geçen şirketler ve yöneticileri için oldukça kritik. Bu soruların tamamını "gelecek zaman kipi" ile sorarsanız cevaplar oldukça ilginç olabilir.

Şirketlerin Amacı Nedir?

Şirketlerin bu kaos ortamındaki duruşlarının gelecekte toplum gözündeki değerlerini belirleyeceğini ve menfaat sahiplerinin değerlendirmeleri ve bu doğrultuda yapacakları tercihler ile şirketlerin geleceklerinin şekilleneceğini düşünüyorum.

Business Roundtable 19 Ağustos 2019 tarihinde kurumsal yönetim ilkelerini derinden etkileyecek olan ve kurumların amacını belirleyen açıklamasını yaptı. Bu açıklamada, bir kurumun amacının sadece hissedarlarına kâr sağlamak olmadığı, ayrıca çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve toplumun ihtiyaçlarının ve refahının gözetilmesi gerektiği belirtildi. Koronavirüs gerçeği ile girdiğimiz bu yeni dönemde, bu açıklama çok daha anlamlı olacak ve iş dünyasında karşılık bulacak gibi görünüyor.

Şirketler zaten bir yol ayrımına yaklaşıyordu. Ama yaşanan kaos bu süreci hiç şüphesiz hızlandıracak. Bu yol ayrımında şirketler kendine şu soruyu sormalı: kısa vadede hissedarlara daha yüksek getiri mi yoksa orta ve uzun vadede çalışanlar odağında menfaat sahiplerine daha fazla yatırım mı?

İşte bütün mesele bu!

ACFE RELEASES REPORT ON OCCUPATIONAL FRAUD

The global report of ACFE (Association of Certified Fraud Examiners), which has an important role in the fight against occupational fraud, is overshadowed by the COVID-19 pandemic that erupted in March 2020 and the shock it created, unfortunately. Now, it's time to browse the pages of this important report.

The report, "2020 Reports to the Nations - Global Study on Occupational Fraud and Abuse", which is prepared by ACFE and based on real case information provided by certified fraud examiners, analysing the impact and cost of employee fraud on organizations, was published on April 16, 2020.

I am sharing the first outstanding findings of the study below.The study is just like a treasure for professionals such as fraud examiners, ethics & compliance professionals, internal auditors, lawyers/legal counsels, who are fighting against fraud.

Overview

- The report was prepared by examining 2,504 fraud cases in 125 countries that caused a loss of approximately USD 3.6 billion.
- Average cost of fraud per case is USD 1,509,000.
- According to the Certified Fraud Examiners (CFE), a typical organisation loses 5% of revenues in a given year as a result of fraud. When this ratio is compared to the 2019 world gross national product, the global fraud loss is estimated to be USD 4.5 trillion.
- A typical case of fraud cannot be detected before 14 months, with an approximate monthly cost of USD 8,300.

ACFE ÇALIŞAN SUİSTİMALLERİNE İLİŞKİN RAPORUNU YAYINLADI

Mart 2020'de ortaya çıkan COVID-19 pandemisi ve yarattığı şok dalgası, çalışan suistimalleri ile mücadelede önemli bir yer tutan ACFE (Association of Certified Fraud Examiners)'nin küresel raporunu ne yazık ki gölgede bıraktı. Bu önemli raporun sayfalarını açma zamanı geldi.

ACFE tarafından hazırlanan ve çalışan suistimallerinin kurumlar üzerindeki etkilerini ve maliyetini Suistimal İnceleme Uzmanları tarafından sağlanan gerçek vaka bilgileri üzerinden analiz eden rapor "2020 Uluslara Rapor - Küresel İş Suistimali ve İstismar Üzerine Çalışma" 16 Nisan 2020 tarihinde yayınlandı.

Çalışmada ilk göze çarpan bulguları bir bilgi notu olarak sizlerle aşağıda paylaşıyorum. Çalışma suistimal inceleme uzmanları, etik & uyum profesyonelleri, iç denetçiler, avukatlar/hukuk müşavirleri gibi suistimalle mücadele eden profesyoneller için tam bir hazine niteliğinde.

Genel

- Rapor 125 ülkede yaklaşık 3,6 milyar ABD Doları zarara neden olan 2.504 suistimal vakası incelenerek hazırlandı.
- Vaka başına suistimalin ortalama maliyeti 1.509.000 ABD Doları.
- Suistimal İnceleme Uzmanlarının (CFE) tahminlerine göre tipik bir kurum her yıl gelirinin %5'ini suistimal nedeniyle kaybediyor. Bu oran 2019 dünya gayrisafi milli hasılasına oranlandığında küresel suistimal zararı tahminen 4,5 trilyon ABD Doları olarak hesaplanıyor.
- Tipik bir suistimal vakası 14 aydan önce tespit edilemiyor ve yaklaşık aylık yarattığı zarar 8.300 ABD Doları.

Types of Fraud
• Misappropriation of company assets detected in 86% of cases is the most common type of fraud, and the median loss amount it causes is approximately USD 100,000. Financial statement fraud seen in only 10% of cases is the least common type of fraud, and the median loss amount it causes is approximately USD 954,000.
• Corruption is the most common type of fraud in every region of the world.
• Top three sectors with the highest levels of corruption: Energy (66%), telecommunications (56%), transport and storage (52%).
• Departments with the highest levels of corruption: purchasing (81%), executive/upper management (62%), operations (44%).

Anti-Fraud Controls
• In organisations with fraud awareness training, the rate of tips received through normal reporting mechanisms is 56%, and in organisations with no training, this rate is 37%.
• There has been an increase in the implementation of anti-fraud controls in the last ten years. Over the last ten years, it is observed that fraud hotlines have increased by 13%, anti-fraud policies by 13%, fraud awareness training given to employees by 11%, and training given to directors/managers by 9%.
• Anti-fraud controls help to detect fraud faster and to have less damage.
• The top three anti-fraud controls that most effectively reduce the median amount of loss: Code of conduct, internal audit, and management certification of financial statements. The top three most effective anti-fraud controls that reduce the duration of fraud: Code of conduct, job rotation / mandatory leave, internal audit.

Detection of Fraud
• In the initial detection of cases, tips stand out as the most effective anti-fraud control with 43%. Half of the tips come from the employee. Internal audit ranks second with 15%, and management reviews third with 12%.
• In 33% of cases detected by tips, the whistleblower reported the fraud to other persons or departments instead of the official reporting mechanism of the organisation. The three most notified people/departments are: The supervisor manager (28%), the fraud investigation team (14%), and the internal audit team (12%).

Internal Controls
• One in three fraud cases arises from issues related to internal controls.
• Major internal control weaknesses that lead to fraud: Lack of internal controls (32%), lack of management review (18%), override of existing internal controls (18%), poor tone at the top (10%).

Facts about Fraudsters
• In 72% of the fraud cases, men were on the stage. The median loss for fraud perpetrated by men is USD 150,000, while it is USD 85,000 for women.
• While company owners and executive managers are responsible for only 20% of the fraud cases, the highest loss with USD 600,000 occurred in these cases. The median loss amount from fraud by executives is USD 150,000, and the median loss amount of employee fraud is USD 60,000.
• The 3 most common behavioural red flags displayed by fraudsters: Living beyond means (42%), financial difficulties (26%) and unusually close association with vendor/customers (19%).
• About half of the frauds were committed in collaboration with more than one fraudster. The study shows that as the number of fraudsters increases, the amount of losses increases. The median loss for single-person fraud is USD 90,000, while the loss increases to USD 105,000 when two people collaborate, and USD 350,000 when three people collaborate.

Punishment of Fraudsters
• 80% of the fraudsters were punished within the organisation. While 45% of the fraudsters who are company owners or executive managers have their employment contracts are terminated, this rate is 66% for managers and 76% for employees.
• While 13% of the company owners and executive managers perpetrating a fraud did not receive any penalties, this rate was 3% for managers and 2% for employees.
• 28% of the fraud cases resulted in civil litigation. The three most common reasons why cases were not resulted in civil litigation: Sufficient internal discipline (46%), fear of bad publicity (32%) and private settlement (27%).

Concealment of Fraud
The top four most common methods of concealing the fraud: Creating fraudulent physical documents (40%), altering physical documents (36%), altering electronic documents or files (27%), creating fraudulent electronic documents or files (26%). In 12% of cases, the fraudster did not involve any attempts to conceal the fraud.

Other Findings
• According to the report, certain fraud risks are more likely in small businesses than in large organizations. For example, billing and payroll frauds are two times higher and check tampering 4 times higher in small businesses than larger companies.
• Considering all cases, more than half of the frauds are committed in the following departments: Operations (15%), accounting (14%), executive/upper management (12%) and sales (11%).

By Fikret Sebilcioğlu & Gizem Taştemel Dinçkan

Suistimal Türleri
• Vakaların %86'sında tespit edilen şirket varlıklarının kötüye kullanılması en sık karşılaşılan suistimal türü ve neden olduğu medyan kayıp tutarı yaklaşık 100.000 ABD Doları. Vakaların %10'unda görülen mali tablo hileleri ise en az karşılaşılan suistimal türü ve neden olduğu medyan kayıp tutarı yaklaşık 954.000 ABD Doları.
• Yolsuzluk dünyanın her bölgesinde en sık karşılaşılan suistimal türü.
• Yolsuzluğun en fazla görüldüğü ilk üç sektör: enerji (%66), telekomünikasyon (%56), nakliye ve depolama (%52).
• Yolsuzluğun en fazla görüldüğü departmanlar: satın alma (%81), üst düzey yönetim (%62), operasyonlar (%44).

Suistimalle Mücadele Kontrolleri
• Suistimal farkındalık eğitimi alan kurumlarda normal ihbar mekanizmaları ile alınan ihbar oranı %56, eğitim almayan kurumlarda ise bu oran %37.
• Son 10 yılda kurumlarda suistimalle mücadele kontrollerinin uygulanmasında artış var. Son 10 yılda ihbar hatlarının %13, suistimalle mücadele politikalarının %13, çalışanlara verilen suistimal farkındalık eğitimlerinin %11 ve direktörler/yöneticilere verilen suistimal farkındalık eğitimlerinin %9 oranında arttığı görülüyor.
• Suistimalle mücadele kontrolleri suistimallerin daha hızlı tespit edilmesine ve daha az zararın oluşmasına yardımcı oluyor.
• Oluşan medyan kayıp tutarını en etkin şekilde düşüren ilk üç suistimalle mücadele kontrolü: davranış kuralları, iç denetim ve mali tabloların yönetim onayı. Suistimallerin devam süresini azaltan en etkin üç suistimalle mücadele kontrolü: davranış kuralları, görev rotasyonu/zorunlu izin, iç denetim.

Suistimal Vakalarının Tespiti
• Vakaların ilk tespitinde ihbarlar %43 ile en etkin suistimalle mücadele kontrolü olarak öne çıkıyor. Bu ihbarların yarısı kurum personelinden geliyor. Vakaların tespitinde iç denetim %15 ile ikinci, yönetim incelemeleri ise %12 ile üçüncü sırada yer alıyor.
• İhbar ile tespit edilen vakaların %33'ünde, ihbarcı suistimali kurumun resmi ihbar mekanizması yerine başka kişi veya departmanlara bildirmiş. Bildirimin yapıldığı en yaygın üç kişi/departman: bağlı olunan yönetici (%28), suistimal inceleme ekibi (%14) ve iç denetim ekibi (%12).

İç Kontroller
• Üç suistimal vakasından biri iç kontrollere ilişkin hususlardan kaynaklanıyor.
• Suistimallere neden olan başlıca iç kontrol zayıflıkları: iç kontrol eksiklikleri (%32), yönetim incelemelerinin eksikliği (%18), mevcut iç kontrollerin uygulanmaması (%18), zayıf üst yönetim desteği (%10).

Suistimalcilere İlişkin Bulgular
• Vakaların %72'sinde suistimaller erkekler tarafından yapılmış. Erkekler tarafından yapılan suistimallerin medyan kayıp tutarı 150,000 ABD Doları iken kadınlarda bu kayıp 85,000 ABD Doları.
• Şirket sahipleri ve üst düzey yöneticiler suistimallerin sadece %20'sini yaparken, 600,000 ABD Doları ile en yüksek zarar bu vakalarda ortaya çıkmış. Yöneticilerin yaptığı suistimallerin medyan kayıp tutarı 150,000 ABD Doları, çalışanların yaptığı suistimallerin medyan kayıp tutarı 60,000 ABD Doları.
• Suistimalciler tarafından sergilenen en yaygın 3 davranışsal kırmızı bayraklar: gelirin üzerinde yaşam tarzı (%42), finansal zorluklar (%26) ve tedarikçi/müşterilerle aşırı samimi ilişkiler (%19).
• Vakaların yaklaşık yarısı birden fazla suistimalcinin işbirliğiyle gerçekleştirilmiş. Çalışma suistimalcilerin sayısı arttıkça kayıp tutarlarının arttığını gösteriyor. Tek kişi ile yapılan suistimallerde medyan kayıp tutarı 90,000 ABD Doları iken, iki kişi işbirliği yapınca kayıp 105,000 ABD Dolarına, üç kişi işbirliği yapınca 350,000 ABD Dolarına yükseliyor.

Suistimalcilerin Cezalandırılması
• Suistimalcilerin %80'ine kurum içinde ceza verilmiş. Suistimal yapan şirket sahipleri ve üst düzey yöneticilerin %45'inin iş akdi fesih edilirken, bu oran yöneticilerde %66, çalışanlarda %76.
• Suistimal yapan şirket sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin %13'ü hiçbir ceza almamışken, bu oran yöneticilerde %3, çalışanlarda %2.
• Suistimal vakalarının %28'i savcılığa intikal ettirilmiş. Vakaların savcılığa intikal ettirilmemesinin en yaygın üç sebebi: iç disiplinin yeterli görülmesi (%46), itibar kaybı korkusu (%32) ve özel uzlaşma (%27).

Suistimallerin Gizlenmesi
Suistimallerin gizlenmesinde kullanılan en yaygın ilk dört yöntem: sahte fiziksel belgenin oluşturulması (%40), fiziksel belgelerin değiştirilmesi (%36), elektronik belgelerin ve dosyaların değiştirilmesi (%27), sahte elektronik belgelerin ve dosyaların oluşturulması (%26). Vakaların %12'inde suistimalci hiçbir gizleme girişiminde bulunmamış.

Diğer Bulgular
• Bazı suistimal risklerinin küçük ölçekli şirketlerde ortaya çıkmasının büyük şirketlere göre daha muhtemel olduğu görülüyor. Örneğin; küçük şirketlerde büyük şirketlere göre fatura ve bordro suistimalleri iki kat, çek tahrifatlarına ilişkin suistimaller ise dört kat daha fazla.
• Tüm vakalar dikkate alındığında suistimallerin yarısından fazlası şu departmanlarda ortaya çıkmış: operasyon (%15), muhasebe (%14), üst yönetim (%12) ve satış (%11).

ACFE®
Association of Certified Fraud Examiners

BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT AS A TOOL TO BECOME AN EFFECTIVE CFO

If we regard the contemporary finance function as a consulting entity to the firm, CFOs should act like the CEO of this consulting entity. Thus, it involves not only performing the operations of the entity's finance function including accounting but also managing sales, marketing, human resources and technology of these operations.

According to Sharman (Strategic Finance, April 2016), CFOs specifically need to:
1. enhance organizational alignment by integrating planning and reporting to create "one version of the truth" that unifies all decision makers,
2. facilitate informed decision making to increase organization value, and
3. manage the impact of change and volatility to ensure stability and business growth.

Creating a robust business performance management (BPM) system is an essential part of performing all consulting activities of CFOs. It is used as a marketing platform to communicate the results of their work. BPM uses the historical data produced by finance operations; thus, it is a beneficial tool to present the knowledge of CFOs about the company and it helps improve her/his impression as an overviewing entity. The capacity and ability of finance function to analyse data is through technology and human capital, and CFOs are responsible to raise the need to supply these inputs into the operations in order to improve the quality of BPM.

Construction of an efficient BPM is the strongest opportunity for a CFO to be an influential leader, since she/he will be the one who presents what has happened, where the company stands relative to the plans, what will be the result under the current assumptions, what may happen with different set of assumptions etc.. The answers to these questions help CFOs role enrich as an integral to the development, execution, and monitoring of the institution's vision and strategy.

A well constructed BPM enables CFOs to increase and reflect their current abilities as leaders. It is crucial for companies to understand how each entity in the organization (i.e. products, customers, channels, employees) contribute to the net profit. The key performance indicators is an objective way to measure the effectiveness of this contribution.

The determination of the indicator should be done under the natural leadership of CFOs since they have the superior knowledge of the determinants of net profit. A well-established BPM helps the ability of CFOs amplify as a leader.

For a timely reaction to anticipated and unanticipated changes, modern techniques like forecasting, what-if scenario analysis, machine-learning should be used, and these activities should be a part of a robust strategic planning and reporting process supported by high quality data and analytical tools which support leadership's ability to make strategic decisions.

As the profile of CFOs changes, the dependency on technology and well-established BPM systems become inevitable. BPM should widely use technology and data, CFOs should be aware of those technologies and should verify the quality of data to be used in BPM systems. By doing so, they can have a powerful tool to show how they are the keys to the success of the overall company.

By Seda Bayraktar

ETKİLİ BİR CFO OLMAK İÇİN KURUMSAL PERFORMANS YÖNETİMİNİN KULLANILMASI

Çağdaş finans fonksiyonunu bulunduğu kuruma danışmanlık yapan ayrı bir şirket olarak görürsek, CFO'lar bu danışmanlık şirketinin CEO'su gibi davranmalıdır. Bu nedenle, CFO'lar sadece finans fonksiyonunun operasyonlarını gerçekleştirmekle kalmaz, aynı zamanda bu operasyonların satış, pazarlama, insan kaynakları ve teknolojisini de yönetirler.

Sharman'a göre (Strategic Finance, Nisan 2016), CFO'ların yönetmesi gereken faaliyetler aşağıdaki gibidir:
1. Tüm karar vericileri birleştiren "gerçeğin tek versiyonunu" oluşturmak için planlama ve raporlamayı entegre ederek örgütsel uyumu arttırmak,
2. Organizasyon değerini artırmak için bilinçli karar vermeyi kolaylaştırmak ve
3. Kurumsal büyüme ve istikrarı sağlamak için değişimin sebep olduğu etkiyi yönetmek.

Güçlü bir kurumsal performans yönetimi (KPY) sistemi oluşturmak, CFO'ların tüm danışmanlık faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için son derece önemlidir. Bu sistem çalışmaların sonuçlarının iletilmesini sağlayan bir pazarlama platformudur. KPY, finans operasyonlarından elde edilen verileri kullandığından CFO'ların şirkete ilişkin bilgisinin ortaya konmasında yararlı bir araçtır ve şirketin tamamının sürekli bir gözlemde olduğu algısını yaymayı sağlar. Finans fonksiyonunun verileri analiz edebilmesi teknoloji ve insan sermayesi yoluyladır ve CFO'lar KPY kalitesini artırmak için bu girdileri operasyonlara sağlama ihtiyacını arttırmaktan sorumludur.

Etkin bir KPY'nin inşası, bir CFO'nun organizasyonda etkili bir lider olması için en güçlü fırsattır, çünkü böylece CFO şirkette neler olduğunu, şirketin planlara göre nerede durduğunu, mevcut varsayımlar veya farklı varsayımlarla sonuçta ne olacağını etkin bir şekilde sunma imkânı bulacaktır. Bu soruların cevapları, CFO'ların rolünün kurumun vizyonu ve stratejisinin geliştirilmesi, yürütülmesi ve izlenmesinin bir parçası olarak zenginleştirilmesine yardımcı olur.

İyi yapılandırılmış bir KPY, CFO'ların lider olarak mevcut yeteneklerini arttırarak yansıtmasını sağlar. Şirketlerin kuruluştaki her bir varlığın (ürünler, müşteriler, kanallar, çalışanlar gibi) net kâra nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları çok önemlidir. Temel performans göstergeleri bu katkıları ve bunların etkinliğini ölçmenin objektif bir yoludur.

Bu göstergeler net kârın belirleyicileri hakkında göreceli olarak daha iyi bilgiye sahip olmalarından dolayı CFO'ların doğal liderliğinde belirlenmelidir. İyi kurulmuş bir KPY, CFO'ların lider olarak yeteneklerinin güçlenmesine yardımcı olur.

Bunlara ek olarak, beklenen ve beklenmedik değişikliklere zamanında tepki vermek için, tahmin, senaryo analizi, makine öğrenmesi gibi teknikler kullanılmalı ve bu faaliyetler, liderliğin stratejik kararlar verebilme becerisine katkıda bulunacak yüksek kaliteli veriler ve analizler tarafından desteklenen sağlam bir stratejik planlama ve raporlama sürecinin birer parçası olmalıdır.

CFO'ların profili değiştikçe, teknoloji ve KPY sistemlerine bağımlık kaçınılmaz hale gelecektir. KPY, teknoloji ve verileri yaygın olarak kullanmalı, CFO'lar bu teknolojilerden haberdar olmalı ve BPM sistemlerinde kullanılacak verilerin kalitesini doğrulamalıdır. Bunu yaparak, şirketin genel başarısının anahtarı olduklarını gösterecekleri güçlü bir araca sahip olabilirler.

MANAGING WITH OR WITHOUT SEGREGATION OF DUTIES

Managing without segregation of duties is a risky choice. The most constructive approach is to prevent possible significant losses by segregating duties at an optimum level in proportion to the company's risks.

As one of the key elements of the internal control system, segregation of duties (SoD) is crucial for mitigating the risks of fraud and error in business processes. The principle of the SoD means, in the simplest terms, that no employee takes more than one critical responsibility in any process from the start of a transaction to its completion. Briefly, by separating the duties, "power" is prevented from gathering in one person.

The most optimal distribution of the "approval", "asset custody", "recording" and "reconciliation / control" activities related to a transaction to the personnel, considering the scale of the company, the risks and the number of employees, is a must for this principle. Naturally, for small companies with few staff, it is hard to implement this principle, but it can often be compensated by the direct control of company owners over the activities.

GÖREVLERİ BİRBİRİNDEN AYIRSAK DA MI YÖNETSEK, AYIRMASAK DA MI YÖNETSEK?

Görevleri birbirinden ayırmadan yönetmek, içinde risk barından bir seçim. En yapıcı yaklaşımsa, görevleri şirketin riskleriyle orantılı bir şekilde ve optimum seviyede birbirinden ayırarak muhtemel önemli kayıpları önlemek.

İç kontrol sisteminin temel unsurlarından biri olan görevlerin birbirinden ayrılması konusu, iş süreçlerinde suistimal ve hata risklerinin azaltılması için kritik bir öneme sahiptir. Görevlerin ayrılığı prensibi, en basit anlatımı ile, hiçbir çalışanın, bir işlemin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süreçte, birden fazla kritik sorumluluk almaması anlamına geliyor. Kısaca görevler ayrılarak "gücün" bir kişide toplanması engelleniyor.

Bir işleme ilişkin, "onay", "varlıkların muhafazası", "kayıt" ve "mutabakat / kontrol" faaliyetlerinin, şirketin ölçeği, riskler ve çalışan sayısı gibi unsurlar göz önünde bulundurularak personele en optimum şekilde dağıtılması, bu prensibin olmazsa olmazı. Doğal olarak az sayıda personeli olan küçük ölçekteki şirketlerin bunu uygulaması zor. Bu zorluk çoğu zaman şirket sahiplerinin faaliyetler üzerindeki doğrudan kontrolüyle telafi edilebiliyor.

It is a common problem of non-institutionalised companies, in which conflicting duties are carried out by the same employee, where the processes are inconsistent, weak and dependent on one person, and internal controls are inadequate. In fact, it is not possible to segregate the duties from each other in this disorganization even if it is desired. The only way to identify and segregate the critical duties that contradict each other is to properly design the processes and the internal controls.

At this very point, the importance of management philosophy becomes evident. Changing a trust-based working environment to an environment where business processes are carried out in accordance with the SoD principles entails a radical change in management philosophy. Sometimes this change can be triggered by a significant fraud committed by a very trusted employee or serious errors caused by siloed departments.

I want to give an example of an environment where the duties are not properly segregated. In a company where I conducted fraud investigation, I identified that the company suffered significant losses due to the fact that the following duties were carried out by the same purchasing specialist:

• Searching and selecting the supplier which the company will work with,
• Opening the purchase order and passing those below a certain amount directly to the supplier; the approval of the transactions above this amount by the manager (Note: Often, the manager does not examine the purchase order in detail),
• Incoming supplier invoices can be allocated to purchase orders as desired due to the fact that the order system does not work effectively,
• Conducting communication with suppliers,
• Arranging the operations between suppliers and company warehouses,
• Checking supplier invoices and approval for recording invoices,
• Tracking the payments of supplier invoices, directing the finance department about payment (Note: There is no maturity determined and applied in the supplier master data).

I am sure that you wonder how only one person can be in charge of all these conflicting duties. Although the management style of the company may cause this situation, I will bring up the matter of "trust" which is the most important reason in the aforementioned case.

In another investigation, we found out that an employee in accounting department stole a substantial amount of money from the company by himself. Investigation showed that the problem was caused by the fact that the conflicting duties were performed by the accountant specialist and as a result of this, an extraordinary opportunity was created fraud. In this case, the accounting staff could do the following:

Birbiriyle çelişen görevlerin aynı çalışan tarafından yürütülmesi, süreçlerin tutarsız, dağınık ve kişiye bağımlı olarak yürütüldüğü ve iç kontrollerin yetersiz olduğu, kısacası düzensiz şirketlerin ortak sorunudur. Aslında istense bile bu düzensizlik içinde görevleri birbirinden ayırmak mümkün değildir. Birbiriyle çelişen kritik görevlerin belirlenmesi ve birbirinden ayrılmasının tek yolu, süreçlerin ve iç kontrollerin sağlıklı bir şekilde yapılandırılmasıdır.

Tam da bu noktada yönetim felsefesinin önemi ortaya çıkıyor. Güvene dayalı iş yapma kültüründen, görevlerin ayrılarak süreçlerin yönetildiği bir ortam yaratmak, yönetim felsefesinde radikal bir değişimi zorunlu kılıyor. Bu değişim bazen şirkette çok güvenilen bir çalışanın yaptığı önemli bir usulsüzlükle ortaya çıkarken bazen de silolaşan birimlerin neden olduğu önemli hatalarla tetiklenebiliyor.

Görevlerin uygun bir şekilde ayrılmadığı bir ortama ilişkin bir örnek vermek istiyorum. Suistimal incelemesi yaptığım bir şirkette, aşağıdaki görevlerin ve kontrol eylemlerinin aynı satın alma uzmanı tarafından yapılmasından dolayı, şirketin önemli tutarda zarara uğradığını tespit ettim:

• Şirketin çalışacağı tedarikçinin araştırılması ve seçilmesi,
• Satın alma siparişinin açılması ve belirli bir tutarın altında olanların doğrudan tedarikçiye geçilmesi, bu tutarın üstündeki işlemlerin ise yönetici tarafından onaylanması (Not: Çoğu zaman yönetici siparişi detaylı incelemiyor),
• Sipariş sisteminin etkin çalışmamasından dolayı gelen tedarikçi faturalarının satın alma siparişlerine istendiği gibi tahsis edilebilmesi,
• Tedarikçilerle iletişimin yürütülmesi,
• Tedarikçilerle şirket depoları arasındaki operasyonların düzenlenmesi,
• Faturaların kontrol edilmesi ve kayıtlara alınması için onay verilmesi,
• Satıcı faturalarının ödemelerinin takip edilmesi, finans departmanının ödeme konusunda yönlendirilmesi (Not: Tedarikçi veri tabanında belirlenmiş ve uygulanan bir vade mevcut değil).

Eminim okurken, böylesine çelişen görevlerin bir kişide nasıl toplandığını düşünüyorsunuz. Bunun şirketteki yönetim tarzına ilişkin birçok nedeni olabilir. Ancak bu vaka özelinde en önemli neden olan "güven"den aşağıda bahsedeceğim.

Başka bir soruşturmada ise muhasebe personelinin tek başına şirketten önemli bir tutarda para çaldığını tespit ettik. Suistimalin nasıl yapıldığı incelendiğinde, sorunun yine birbiriyle çelişen görevlerin muhasebe uzmanına yaptırılmasından kaynaklandığı ve netice itibarıyla bir suistimalci için olağanüstü bir fırsat yaratıldığı anlaşıldı. Bu vakada muhasebe personeli aşağıdaki işleri yapabiliyordu:

• Creation of supplier accounts in the ERP system,
• Recording supplier invoices in the system,
• Coordinating the preparation of payment orders and their signing by managers,
• Recording bank transactions,
• Taking bank statements from online-banking system and making bank reconciliations.

Improper segregation of duties may not always result in assets misappropriation or corruption cases. Sometimes, this situation creates an opportunity for an employee who has been attained too much authority, to conceal a mistake made by or caused by this employee and not to disclose it. In fact, an innocent mistake can turn into a financial statement fraud with the power given.

Finally, I would like to discuss the relevance of trust with the issue. I noted before that segregation of duties is one of the basic elements of internal controls. This naturally leads us to the concepts of trust-control. Especially in Turkish family companies and SMEs, we see that the balance between trust and control often shifts towards trust. As an effect of our culture and country, I believe, a similar approach can be observed even in the subsidiaries of some international companies in Turkey.

Why do managers conduct their businesses on the trust basis in an environment with weak processes and controls? Although this may seem like the habit of doing business based on trust, I have experienced that the root causes of this behaviour are actually to speed things up for reducing costs and to carry out the tasks with fewer people.

I think the most attractive aspect of doing trust-based work is its lower cost. This approach can be understandable in a way due to the direct control of the business owner in small companies, but it may turn out to be an important threat after the business growth reached a certain level. When the damage caused by the lack of internal controls starts to threaten the company, the segregation of duties over the "trust-control balance" becomes inevitable.

As a conclusion, it is crucial for companies to identify whether there is an employee who can defraud or conceal a critical mistake and accordingly take precautions in this regard or if it is not possible to implement SoD principles due to limitations, to design detective controls to minimize risks. The key point of this process is to take proportional and optimal precautions keeping the facts of the company in mind all the time.

If you are not sure how to perform segregation of duties principles in your company, or if you think there are problems with it, Cerebra can offer you quick and effective solutions.

By Gizem Taştemel Dinçkan

• Tedarikçi hesaplarının ERP sisteminde yaratılması,
• Tedarikçi faturalarının sisteme girilmesi,
• Ödeme talimatlarının hazırlanması ve yöneticilere imzaya çıkarılmasının koordine edilmesi,
• Banka işlemlerinin kayıtlara işlenmesi,
• Banka ekstrelerinin sistemden alınması ve banka mutabakatlarının yapılması.

Görevlerin uygun bir şekilde ayrılmaması, her zaman şirket varlıklarının kötüye kullanılmasına veya yolsuzluk vakalarına neden olmayabilir. Bazen de bir süreçte fazlaca güç verilmiş bir çalışana, kendisinin yaptığı veya neden olduğu maksatsız bir hatayı kapatma ve raporlamama fırsatı sunabilir. Esasında masum bir hata, verilen güçle birlikte maksatlı bir mali tablo suistimaline dönüşebilir.

Son olarak, konunun güvenle ilişkisinden bahsetmek istiyorum. Görevleri ayırmanın iç kontrolün temel unsurlarından olduğunu belirtmiştim. Bu husus doğal olarak bizi güven-kontrol kavramlarına götürüyor. Özellikle Türk aile şirketlerinde ve KOBİ'lerde güven ile kontrol arasındaki dengenin çoğu zaman güvene doğru kaydığını görüyoruz. Hatta uluslararası şirketlerin Türkiye'deki bağlı ortaklıklarında dahi, sanırım içinde bulunduğumuz coğrafyanın ve kültürün de etkisiyle, benzer durumlarla karşılaşılabiliyor.

Süreçlerin ve kontrollerin zayıf olduğu bir iş ortamında, yöneticiler neden yoğun bir şekilde güvenerek iş yapar? Bunun nedeni güvene dayalı iş yapma alışkanlığı gibi görünse de yürüttüğüm projelerde bu davranışın kök sebeplerinin gerçekte maliyetleri düşürmek için işleri hızlandırmak ve daha az insan ile işleri yürütmek olduğunu tecrübe ettim.

Sanırım güvene dayalı iş yapmanın en cazip tarafı maliyetinin düşük olması. Küçük ölçekli şirketlerde, iş sahibinin doğrudan kontrolünden dolayı bir yere kadar anlaşılabilecek olan bu yönetim tarzı, işlerin belli bir büyüklüğe ulaşmasından sonra önemli bir tehdide dönüşebiliyor. Kontrol eksikliğinden kaynaklanan zararlar şirketi tehdit etmeye başladığındaysa "güven-kontrol dengesi" üzerinden görevleri birbirinden ayırmak kaçınılmaz oluyor.

Özetle, belli bir süreçte elindeki gücü kötüye kullanabilecek veya önemli bir hatayı saklayabilecek bir kişinin olup olmadığını tespit etmek ve bu konuda önlem almak; eğer görevleri ayırmak mümkün değilse, riskleri asgari düzeye indirecek tespit edici kontroller tasarlamak, şirketler için kritik bir öneme sahiptir. Alınacak önlemlerin şirketin gerçeklerinden hiçbir zaman kopmadan, orantılı seviyede olması, bu işin anahtarıdır.

Şirketinizde görevleri nasıl ayıracağınızdan emin değilseniz veya bu konuda problemler olduğunu düşünüyorsanız, Cerebra size hızlı ve etkili çözümler sunabilir.

RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROLS DURING COVID-19 PANDEMIC

COVID-19 pandemic wreaks havoc on everywhere. In just a few weeks, there have been important changes in our business and social life. While issues such as transferring the daily routine to the house suddenly, experiencing social distance for the first time and having travel restrictions deeply affect our social life. Furthermore, the demand has decreased, and this has automatically affected the supply chains. Financial markets, which have been always very fragile, also got their share from these developments. The companies seriously losing their income and profitability due to the contraction of demand in the middle of a crisis try to manage staff relationships in an increasingly complex environment and critical issues in the supply chains in this slippery ground.

The organs responsible for the corporate management (board and audit committee) and the management have an essential responsibility in this crisis management. As part of effective risk management, these organs need to address the problems they face and take the right steps in these difficult times to protect the company.

No matter how shocking the crisis caused by the COVID-19 pandemic is, companies should not compromise the check and balance system. Otherwise, new problems that emerged during the crisis may affect the company

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROLLER

COVID-19 pandemisi uzun bir süredir ortalığı kasıp kavuruyor. Sadece birkaç hafta içinde iş ve sosyal hayatımızda önemli değişikler oldu. Günlük rutinin bir anda eve taşınması, daha önce hiç deneyimlenmeyen sosyal mesafenin korunmaya çalışılması, seyahat edilememesi gibi konular sosyal yaşamımızı derinden etkilerken, doğal olarak talebin azalması otomatik olarak tedarik zincirlerini etkiledi. Her zaman çok kırılgan olan finansal piyasalar da bu gelişmelerden nasibini aldı. Şirketler bir krizin ortasında, talep daralmasından dolayı gelir ve karlılıklarını ciddi seviyede kaybederken, karmaşıklaşan ortamda personel ilişkilerini ve bu kaygan zeminde tedarik zincirlerindeki kritik konuları yönetmeye çalışıyorlar.

Bu kriz ortamında en önemli sorumluluk şirketin kurumsal yönetiminden sorumlu organlar (yönetim kurulu ve denetim komitesi) ile şirket yönetimindedir. Etkili bir risk yönetiminin parçası olarak, bu organların karşılaşılan sorunları çözmeleri ve kurumlarını korumak amacıyla bu zor zamanlarda doğru adımları atmaları gerekir.

COVID-19 pandemisinin yarattığı kriz ne kadar sarsıcı olursa olsun, şirketler denge ve denetleme sisteminden taviz vermemeli. Aksi takdirde en az krizin etkisi kadar, kriz içinde yaratılan yeni problemler de şirketi etkileye-

as much as the impact of the crisis. Risk management practices and regular evaluation of internal controls are critical to maintaining this balance. Companies should be able to identify new and emerging risks, evaluate existing risks and mitigate the possible effects of these risks with controls during this difficult period.

You may find the issues to be considered regarding internal controls in such a deep crisis, as follows.

Control Environment

• COVID-19 pandemic can cause significant changes in the control environment. For instance, with the start of the epidemic, many companies were temporarily closed, and the working environment moved to the houses. As a result of the remote working regulations, it is possible that the companies would have significant changes in the control environment and the previously designed controls will not work in the new order.
• The attitude of organs responsible for corporate governance (such as board, audit committee) and management will be crucial for ensuring a discipline across the company and a crisis plan that should be followed in this crisis environment.
• The board and management should frequently communicate about risks regarding the crisis and the factors that trigger them. It would be wise to make maximum use of the experience of the board of directors and the audit committee in managing risks.

Risk Evaluation

COVID-19 should not turn out to be a "survival" period for companies. While strictly following the risks that need to be managed in a crisis environment, not to miss new opportunities can provide significant gains in the medium and long term.

Knowing the awareness levels of employees across the company about the risks in the crisis environment will be critical for the institution to get ready for this environment as a whole.

Control Activities

Companies should periodically make sure that their controls work as designed. However, due to COVID-19, companies have made significant changes in their daily business practices and business processes in a short time. In the COVID-19 process, it is very possible to encounter some big changes in companies such as remote working arrangements, facility closures, or lack of resources due to diseases and other reasons. Change is risk by nature. It is essential for a balanced and optimally functioning internal control system in the crisis environment, to evaluate new risks caused by changes triggered by COVID-19 in processes, to implement controls related to these risks quickly, and to ensure that existing controls are re-evaluated and working effectively.

bilir. Bu dengenin korunmasında risk yönetimi uygulamaları ile iç kontrollerin düzenli olarak değerlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Şirketler bu zor zamanda yeni ve ortaya çıkan riskleri belirleyebilmeli, mevcut riskleri değerlendirmeli ve bu risklerin muhtemel etkilerini kontroller ile bertaraf edebilmelidir.

Böylesine derin yaşanan bir krizde iç kontrollere ilişkin önemli hususları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

Kontrol Ortamı

• COVID-19 pandemisi kontrol ortamında önemli değişikliklere neden olabilir. Örneğin salgının başlaması ile birlikte birçok şirket geçici olarak kapatıldı ve çalışma ortamı evlere taşındı. Uzaktan çalışma düzenlemeleri ile birlikte şirketlerin kontrol ortamında önemli değişiklikler olması ve daha önce tasarlanan kontrollerin yeni düzende çalışmaması olası.
• Kurumsal yönetimden sorumlu organların (yönetim kurulu, denetim komitesi gibi) ve yönetimin duruşu bu kriz ortamında şirket genelinde bir disiplinin sağlanması ve izlenmesi gereken kriz planı açısından önemli olacaktır.
• Yönetim kurulu ve yönetimin kriz ile ilgili riskler ve bunları tetikleyen unsurlara ilişkin sıklıkla iletişim içinde olması beklenir. Risklerin yönetilmesinde yönetim kurulu ve denetim komitesinin tecrübesinden azami faydalanılması akılcı olacaktır.

Risk Değerlendirmesi

COVID-19 şirketler açısından sadece bir "ayakta kalma" dönemine dönmemeli. Kriz ortamında yönetilmesi gereken riskler doğal olarak sıkı bir şekilde takip edilirken, yeni fırsatların da gözden kaçırılmaması orta ve uzun vadede önemli kazançlar sağlayabilir.

Şirket genelinde çalışanların kriz ortamındaki risklere ilişkin farkındalıklarının anlaşılması, kurumun bir bütün olarak bu ortama hazırlanması açısından önemli olacaktır.

Kontrol Faaliyetleri

Şirketler dönemsel olarak kontrollerinin tasarlandığı gibi çalıştığından emin olmalıdır. Ancak şirketler COVID-19 nedeniyle zorunlu olarak günlük iş yapış şekillerinde ve iş süreçlerinde kısa sürede önemli değişikliklere gittiler. COVID-19 sürecinde şirketlerde uzaktan çalışma düzenlemesi, tesislerin kapatılması, hastalıklar ve diğer nedenlerden oluşabilecek kaynak yetersizlikleri gibi önemli değişiklikler ile karşılaşmak çok olası. Değişiklik doğası itibariyle risktir. Süreçlerde COVID-19 ile tetiklenen değişikliklerden dolayı oluşan yeni riskleri değerlendirmek, bu risklere ilişkin kontrolleri hızlı bir şekilde uygulamak, mevcut kontrollerin de yeniden değerlendirilip etkin şekilde çalıştığından emin olmak, kriz ortamında dengeli ve optimum çalışan bir iç kontrol sistemi için zaruridir.

Information and Communication

While experiencing the pandemic, it is necessary to ensure that information flows properly at all levels of the company and to all stakeholders outside the company affected by this crisis. It may be also useful to understand the crisis experience in the same and other sectors, and to apply the suitable experiences in your company. Besides, the company management should be attentive to use a proper language in communication of crisis management to prevent unnecessary sensitivities.

Monitoring Activities

It will be essential to monitor the crisis management constantly during this period. By immediately implementing corrective actions and reporting to senior management regularly, it is possible to have an improvement even during the crisis. Continuous monitoring of operational environment to identify potential issues that trigger the crisis and understanding of the effects of these issues and taking corrective measures will relieve the system.

The board should keep in mind that the operational management, which is the first line of defense during COVID-19, is shocked. They should also be aware that it is possible to observe that the operational management can show some weaknesses in their practices while carrying out the responsibility of managing risks according to the company's goals, which is one of their primary duties. At this point, the second line of defense (such as risk, quality, financial control, legislation and compliance functions) supporting the first line of defense, and the third line of defense which is internal audit, may be more prominent.

Establishing the risk and control balance at an optimum level in the crisis will be very critical in the solution of the crisis besides other elements that need to be followed according to the crisis plan.

By Fikret Sebilcioğlu

Bilgi ve İletişim

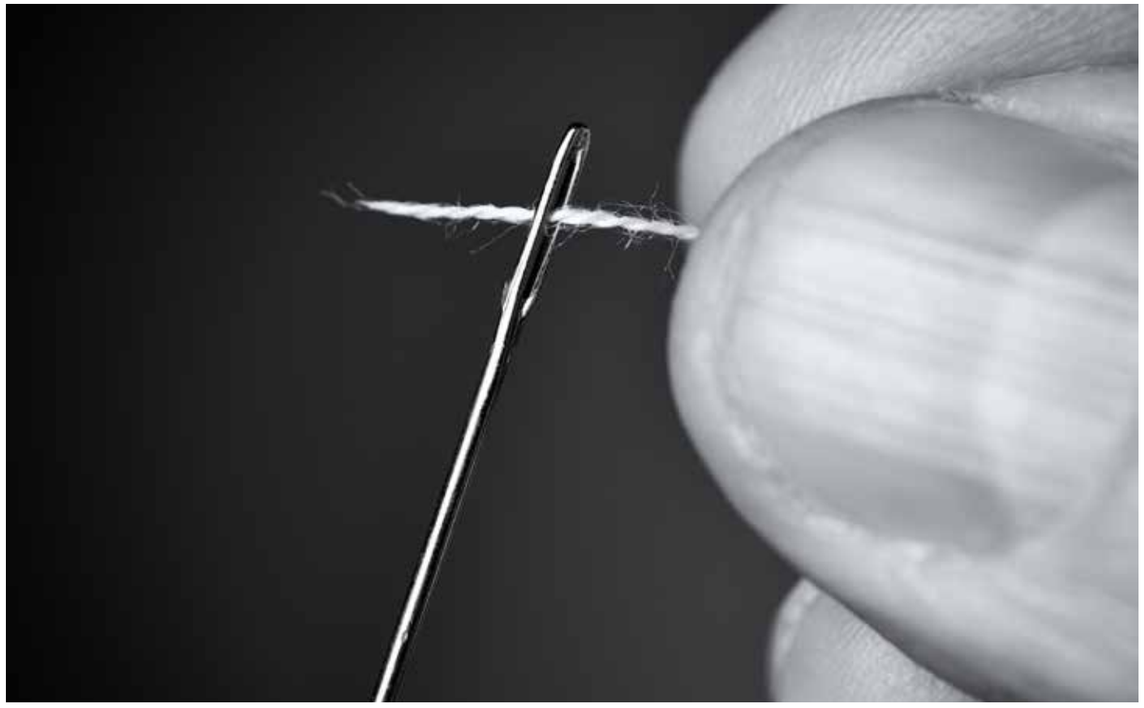
COVID-19 pandemisi yaşanırken bilginin şirketin her kademesinde ve bu krizden etkilenen şirket dışındaki tüm menfaat sahiplerine uygun bir şekilde aktığından emin olacak bir sistem geliştirmekte fayda vardır. Aynı sektördeki ve diğer sektörlerdeki kriz tecrübesini anlamak ve uygun deneyimleri şirketinizde de uygulamak faydalı olabilir. Ayrıca, şirket yönetiminin iletişimde kriz sürecine uygun bir dil kullanmaya dikkat etmesi gereksiz hassasiyetleri önleyebilir.

İzleme Faaliyetleri

Bu dönemde kriz yönetiminin sürekli izlenmesi önemli olacaktır. Hayata geçirilebilecek düzeltici faaliyetlerin hızlı bir şekilde uygulanması ve üst yönetime yapılacak sürekli raporlama ile kriz anında dahi bir iyileşme sağlanabilir. Krizi tetikleyen potansiyel konuların belirlenmesi için operasyonel ortamın sürekli izlenmesi, bu konuların etkilerinin anlaşılması ve düzeltici önlemlerin alınması sistemi rahatlatacaktır.

COVID-19 pandemisi yaşanırken şirketin ilk savunma hattı olan "operasyon yönetiminin" şok içinde olduğunu unutmamak ve asli görevlerinden biri olan "şirketin hedefleri doğrultusunda riskleri yönetme sorumluluğunu" yerine getirirken zaaflar olabileceğini düşünmek özellikle yönetim kurulunun kriz anında ajandasında tutması gereken önemli bir madde. Bu noktada ilk savunma hattına destek olan ikinci savunma hattı (risk, kalite, finansal kontrol, mevzuat ve uygunluk fonksiyonları gibi) ile üçüncü savunma hattı olan iç denetim ön plana daha fazla çıkabilir.

Risk ve kontrol dengesinin krize uygun bir şekilde optimum seviyede oluşturulması, kriz planına göre yapılması gereken diğer unsurlar ile birlikte krizin çözümünde kritik bir öneme sahip olacaktır.



THE EFFECT OF COVID-19 PERIOD ON THE COMPANIES LEFT BEHIND IN THE DIGITAL TRANSFORMATION JOURNEY

The effects and destruction of the coronavirus, which was declared as a pandemic by the World Health Organization (WHO) in China and in more than 100 countries for a short time in late 2019, continue. Individuals, institutions and national economies are experiencing one of the most difficult periods in history. This period is called as COVID-19!

A period was closed out of blue, when no one was expecting, and a new period has just started. The transition was very painful, harsh and violent. We will be talking about the effects and uncertainties produced by this transition for a long time. Yes, the exam was difficult, it was covering the subjects unknown and caught everyone off guard. So why have some companies been able to run this process well, with relatively little damage, deciding to work remotely or by quickly implementing measures to prevent an epidemic, without compromising the health of their employees and disrupting their processes? What could be the secret of this success?

As the most important characteristics of companies that have achieved this success, is that they constantly invest in their employees, processes and systems with caring and importance. Companies that constantly invest in their institutions and who have seen this risk before and have the necessary preparation are struggling very successfully against the destructive effect of this period. So, what are the companies that make these investments have the opportunity to do better than the companies struggling to survive?

We know that no change is easy or sudden and no success comes suddenly. The most important power of the companies and the decision makers is to be able to access the right information at the right time and this is possible with the above-mentioned qualified employees, correctly designed processes and structured systems. Therefore, the success of these companies is related to reaching the right information when it is needed and making the right decisions using this information.

This is the lesson we need to learn from the crisis we are experiencing. It's time to go on the scales before it's too late. It should be the first task of the companies to take action plans to address the strengths or failures of the organization and to strengthen the successful aspects and to eliminate the failures. It is extremely critical to design and to apply the necessary infrastructures and targets related to ERP applications and process management, which are essential in the new era by reviewing the strategic plans. Institutions that are flexible, agile, and taking the right steps will leave this period being stronger, regardless of the maturity stage.

The most critical point in this crisis that has shaken many companies and economies not only in our country but also in the world, is to be able to get over the shock of it with the least damage. The new era means new opportunities and the institutions that quickly adapt to this era will have the key to success!

By Hülya Güneşli

COVID-19 DÖNEMİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM YOLCULUĞUNDA GERİDE KALAN ŞİRKETLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

2019'un sonlarında Çin'de ve kısa bir sürede 100'den fazla ülkede görülmesiyle Dünya Sağlık Örgütü tarafından (WHO) tarafından pandemi ilan edilen koronavirüsün etkileri ve yıkımı devam ediyor. Bireyler, kurumlar ve ülke ekonomileri tarihin en zor dönemlerinden birini yaşıyor. Bu dönemin adı COVID-19!

Kimsenin beklemediği bir anda bir dönem kapandı ve yeni bir dönem başladı. Geçiş çok sancılı, sert ve şiddetli oldu. Bu geçişin etkilerini ve yarattığı belirsizlikleri de uzun bir süre boyunca konuşuyor olacağız. Evet, sınav zordu, bilinmeyen konudan geldi ve herkesi hazırlıksız yakaladı. Peki neden bazı şirketler uzaktan çalışma kararı alarak ya da salgını önleyecek maksimum tedbirleri hızlı bir şekilde hayata geçirerek, çalışanlarının sağlığını tehlikeye atmadan ve süreçlerini sekteye uğratmadan, nispeten daha az bir hasarla bu süreci iyi bir şekilde yürütmeyi başarabildiler? Bu başarının sırrı ne olabilir?

Bu başarıyı yakalayan şirketlerin en önemli özellikleri olarak, çalışanlarına, süreçlerine ve sistemlerine gereken ihtimam ve önemi vererek sürekli yatırım yapmalarını söyleyebiliriz. Kurumlarına sürekli yatırım yapan ve öncesinde bu riski görüp gerekli hazırlığı olan şirketler, bu dönemin yıkıcı etkisine karşı oldukça başarılı bir savaş veriyor. Peki bu yatırımları yapan şirketler, hayatta kalma mücadelesi veren şirketlere göre neyi daha iyi yapabilme imkanına sahip oluyor?

Biliyoruz ki hiçbir değişim kolay ya da bir anda olmuyor ve hiçbir başarı ansızın gelmiyor. Doğru bilgiye, doğru zamanda ulaşabiliyor olmak, şirketlerin ve karar vericilerin elindeki en büyük güç. Bu da yukarıda saydığımız kalifiye çalışan, doğru tasarlanmış süreçler ve yapılandırılmış sistemler ile mümkün. Dolayısıyla, bu şirketlerin başarısı doğru bilgiye ihtiyaç duyulan zamanda ulaşmak ve bu bilgiyi kullanarak doğru kararlar alması ile ilişkilidir.

Aslında yaşadığımız krizden çıkarmamız gereken ders tam da bu. Vakit, daha geç olmadan teraziye çıkma vakti. Kurumun güçlü ya da başarısız olduğu yönleri ele alıp başarılı yönleri kuvvetlendirecek, başarısız yönleri de giderecek eylem planlarını hayata geçirmek şirketlerin ilk ödevi olmalı. Stratejik planlar gözden geçirilerek yeni dönemin olmazsa olmazı ERP uygulamaları ve süreç yönetimi ile ilgili gerekli alt yapıların ve hedeflerin kurgulanması ve hayata geçirilmesi son derece kritik. Hangi olgunluk aşamasında olursa olsun esnek, çevik yapıda olan ve doğru adımları atan kurumlar bu dönemden daha güçlü çıkacak.

Sadece ülkemizde değil, küresel çapta birçok şirketi ve ekonomiyi sarsan bu krizde en önemli nokta, bu krizin yarattığı sarsıntıdan en az hasarla ayrılabilmek. Yeni dönem yeni fırsatlar demek, bu döneme hızla uyum sağlayan kurumlar başarının anahtarına sahip olacak!

ANALYSING WIRECARD CASE FROM FRAUD RISKS, INDEPENDENT AUDIT AND CORPORATE GOVERNANCE PERSPECTIVES

The full text of the interview that Mr. Fikret Sebilcioğlu gave to the website of Mr. Ali Ilıcak, News from the Markets, on 27 July 2020 is as follows.

Sebilcioğlu: It is difficult for independent auditors to detect fraud in companies with their current approach.

We are still following up the Wirecard Scandal. I have written about the case before, regarding the context of magazine and political economy. Later, we discussed the issue with Dr. Muzaffer Eroğlu from a legal perspective, especially corporate management. This time, we will talk with Fikret Sebilcioğlu (CPA, CFE, TRACE Anti-Bribery Specialist), the managing partner of Cerebra CPAs & Advisors, about the aspects of the case related to fraud investigations and independent auditing. I have many questions to ask since I have found the expert, and I highly recommend you read the interview to the end.

Fikret Sebilcioğlu has more than 25 years of experience in accounting, financial reporting, internal control systems, internal audit, forensic accounting, fraud investigations and compliance programs. At Cerebra, they provide services in the fields of white-collar crime, misappropriation of assets, bribery, kickbacks, financial statement fraud, compliance with the Foreign Corrupt Practices Act and UK Bribery Act and complicated forensic accounting cases. Fikret previously worked at the PwC Istanbul and Rotterdam offices in independent audit projects for 15 years. Currently, he is a board member of the Ethics and Reputation Society (TEID) and Transparency International Turkey (Transparency International Association), and an advisory board member of ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Turkey.

Ali: Hello, Fikret. The Wirecard Scandal has brought up issues again that you have been continuously drawing attention on many platforms for years, as a professional who specializes in fraud investigations in companies and works actively in non-governmental organizations related to transparency and ethics. In this case, I think CEO Markus Braun and COO Jan Marsalek, who are at the top of the company management, acted out with bad intentions since the very beginning. Braun was detained and released on bail and detained again two days ago. Marsalek, who is on the run, is suspected to be in Belarus or Russia. When the top executives of the company have such an intent, is it possible to keep them from doing so? Or is it a case of "what is to be will be?"

WIRECARD VAKASININ SUİSTİMAL RİSKLERİ, BAĞIMSIZ DENETİM VE KURUMSAL YÖNETİM PERSPEKTİFİNDEN ANALİZİ

Fikret Sebilcioğlu'nun 27 Temmuz 2020 tarihinde Ali Ilıcak'ın Pazarlardan Haberler internet sitesine verdiği ropörtajın tam metni aşağıdaki gibidir.

Sebilcioğlu: Bağımsız denetçilerin mevcut yaklaşımlarıyla şirketlerdeki suistimalleri tespit etmeleri zor.

Wirecard Skandalının peşini bırakmıyoruz. İşin biraz magazinini biraz da ekonomi politiğini daha önce yazmıştım. Daha sonra Dr. Muzaffer Eroğlu ile kurumsal yönetim başta olmak üzere konuyu hukuki açıdan tartışmıştık. Bu sefer de Cerebra CPAs & Advisors yönetici ortağı Fikret Sebilcioğlu (SMMM, CFE, TRACE Anti-Bribery Specialist) ile olayın suistimal incelemeleri ve bağımsız denetim ile ilişkili yönlerini konuşacağız. Uzmanını bulmuşken soracak çok sorum var, sonuna kadar okumanızı dilerim.

Fikret Sebilcioğlu, muhasebe, finansal raporlama, iç kontrol sistemi, iç denetim, adli muhasebe ve suistimal denetimleri ile uyum programları konularında 25 yıldan daha fazla tecrübeye sahip. Cerebra'da, beyaz yakalı suistimalleri, varlıkların kötüye kullanılması, rüşvet, fatura komisyonları (kickback), finansal tablo suistimalleri, Foreign Corrupt Practices Act and UK Bribery Act kanunlarına uyum ile karmaşık adli muhasebe alanlarında hizmet veriyorlar. Fikret, daha önce 15 yıl PwC İstanbul ve Rotterdam ofislerinde bağımsız denetim projelerinde çalıştı. Halihazırda Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) ve Transparency International Türkiye'nin (Uluslararası Şeffaflık Derneği) Yönetim Kurulu Üyesi, ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) Türkiye'nin Danışma Kurulu üyesi.

Ali: Fikret Merhaba. Wirecard Skandalı senin gibi, şirketlerde suistimal incelemelerinde uzmanlaşmış; şeffaflıkla ve etikle ilgili sivil toplum kuruluşlarında aktif çalışan birisinin yıllardır birçok platformda bıkıp usanmadan dikkat çektiği meseleleri yeniden gündeme getirdi. Bu vakada şirket yönetiminin tepesindeki CEO Markus Braun ve COO Jan Marsalek'in en başından beri niyeti bozuk bir biçimde hareket ettiklerini düşünüyorum. Braun gözaltına alınıp kefaletle salındı, iki gün önce yine göz altına alındı. Marsalek ise firarda, Beyaz Rusya veya Rusya'da olduğu düşünülüyor. Şirketin tepe yöneticileri böyle bir suistimal niyetine sahip olduğunda, onları bundan alıkoymak mümkün mü? Yoksa "akacak kan damarda durmaz" mı demeli?

Fikret: Hello Ali. First of all, thank you for this interview. If the top manager has an intention to defraud, he will conduct this fraud. There are two main reasons for this: (1) the environment of ethics and compliance is shaped by those in charge of corporate governance, (2) even though there are well-designed and working internal controls in the company, top managers know where and for what purpose these controls work and can easily override them. In short, if the fish rots from the head down, there is no escape.

Fikret: Merhaba Ali. Öncelikle bu söyleşi için teşekkür ederim. Tepe yönetici niyeti bozduysa o kan muhakkak akar. Bunun iki temel nedeni var (1) etik ve uyum ortamı ağırlıklı olarak kurumsal yönetişimin başındaki kişiler tarafından şekillendiriliyor. Niyeti kötü olan yöneticiler ortamı istedikleri gibi tasarlıyor ve çalışanlarını buna uygun belirliyor. İş kararlarını istedikleri gibi verebiliyorlar. (2) Şirkette çok iyi tasarlanmış ve çalışan iç kontroller olsa dahi tepe yöneticiler bu kontrollerin nerede ve ne amaçla çalıştığını biliyor ve bu kontrolleri kolaylıkla aşabiliyorlar. Kısaca "balık baştan kokarsa" kurtuluş yok.

It is company shareholders or top managers who conduct the biggest frauds.

The Wirecard scandal looks like a pretty complicated fraud case. When I read the information the Financial Times (FT) received from the whistleblower, I understand that it is a multidimensional case that is not focusing only on a financial statement but also involving other types of fraud. According to the research published by ACFE (International Association of Fraud Investigators), of which I am a member, in April 2020, the type of misconduct with the highest potential loss among the types of fraud is "financial statement fraud". According to another finding, the misconducts causing the highest financial loss are committed by the company's shareholders or top managers. In short, the Wirecard case is very parallel to what we know.

Ali: How would you classify the Wirecard case? Is it a case of corruption or fraud? Or would you describe this case as an example of the evil corporation in the future?

Fikret: We deal with occupational fraud in three main categories: (a) corruption (bribery, conflict of interest, bid-rigging, economic extortion) (b) misappropriation of assets (such as theft), and (c) financial statement fraud (creating a beautiful world by playing games on expenses and income) The Wirecard scandal mainly looks like a financial statement fraud. Because, as the main finding, we are talking about a cash amount of 1.9 billion Euros recorded in the bank accounts on the balance sheet does not exist.

No third party will be part of the fraud without getting their commission.

However, when I read the information disclosed by FT, I understand that Wirecard management uses third parties in financial statement fraud a lot. Third party risks are the new phenomenon of the fraud universe. It was always important but now, in every case we work on, we see fraudsters at the victim company and the rotten third parties that collaborate with them. The top ten cases that FCPA's (US Foreign Corrupt Practices Act) dealt with involve fraud committed through third parties. As the Wirecard case is further analysed, we can see both the misappropriation of assets and corruption and bribery committed through third parties. Remem-

En büyük suistimaller şirket hissedarları veya tepe yöneticiler tarafından yapılıyor.

Wirecard skandalı oldukça karmaşık bir suistimal vakası gibi görünüyor. Financial Times'ın (FT) ihbarcıdan aldığı bilgileri okuduğumda odağında mali tablo suistimalleri olan ancak başka suistimal türlerini de içeren çok boyutlu bir vaka olduğunu anlıyorum. Benim de üyesi olduğum ACFE'nin (Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği) Nisan 2020'de yayınladığı araştırmaya göre suistimal türleri içinde potansiyel kaybın en yüksek olduğu suistimal türü "mali tablo suistimalleri". Diğer bir bulguya göre ise finansal kaybın en yüksek olduğu suistimaller şirket hissedarları veya tepe yöneticiler tarafından yapılıyor. Kısaca Wirecard vakası bildiklerimiz ile çok paralel.

Ali: Wirecard olayını suistimal türleri içinde hangi kategoride sınıflandırırsın? Yolsuzluk mu? Suistimal mi? Yoksa ileride evil corporation örneği olarak mı anlatırsın bu vakayı?

Fikret: Çalışan suismallerini üç ana kategoride ele alıyoruz; (a) yolsuzluk (rüşvet, çıkar çatışması, ihaleye fesat karıştırma, ekonomik zorlama) (b) varlıkların kötüye kullanılması (hırsızlık gibi) ve (c) mali tablo suistimalleri (gider ve gelirle oynayarak güzel bir dünya yaratmak gibi). Wirecard skandalı ağırlıklı mali tablo suistimali gibi görünüyor. Zira ana bulgu olarak 1.9 milyar Avro tutarında bilançonun varlık kısmında banka hesaplarında görünen ama gerçekte olmayan bir nakitten bahsediyoruz.

Hiçbir üçüncü taraf kendi komisyonunu almadan suistimalin bir parçası olmaz.

Ancak FT'nin açıkladığı bilgileri okuduğumda mali tablo suistimalleri yapılırken Wirecard yönetiminin fazlaca üçüncü taraf kullandığını anlıyorum. Üçüncü taraf riskleri suistimal dünyasının yeni fenomeni. Her zaman önemliydi ama artık hangi vakaya baksak arkasında mağdur şirketteki suistimalci ve onunla işbirliği yapan çürük üçüncü taraflar görüyoruz. FCPA'in (ABD Rüşvetin Önlenmesi ve Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Yasası) top ten vakasının tamamı üçüncü taraflar aracılığı ile yapılan suistimalleri içeriyor. Wirecard vakası deşildikçe üçüncü taraflar üzerinden hem varlıkların kötüye kullanıldığını hem de yolsuzluk ve rüşvet suistimallerini gö-

ber, no third party will be part of the fraud without getting their commission.

Ali: Then, as the investigation proceeds, we will hear the names of these third parties who have a critical role in the fraud. I find the situation of public companies against fraud very interesting. Among the shareholders of public companies, many shareholders have no say in management by definition, and the laws introduce a series of measures to protect the interests of them. It is still not enough as we witness new cases after each scandal. You also have an independent audit background. Could you explain a little bit that what independent auditing is supposed to do about the subject? Can the independent audit fulfill these expectations?

There are (were) seemingly perfect corporate management practices in companies that are experiencing these scandals.

Fikret: The concept and tools of corporate governance already have emerged from this need you mentioned. As in Enron, managers who did not own the company (C-level) were able to pretend to own it and deceive shareholders with asymmetrical information. Strangely, these companies that experienced these scandals seem to have perfect corporate governance practices. Yet, this mechanism doesn't work somewhere.

It would be better to give a piece of brief technical information to comment on the subject: Companies defend themselves with three bodies: (1) Senior management and operation managers, (2) support units (such as risk, compliance, financial control), (3) internal audit. The board and its committees are not a line of defence due to their high-level monitoring role. There are also two external bodies monitoring: (1) independent external auditors, (2) regulators.

Ali: Now, let us talk more specifically. The auditor of Wirecard, EY (formerly Ernst & Young), had approved the financial statements of the company from 2009 to 2019. The process that brought the end of Wirecard began after the Financial Times reported in January 2019 about an incident of fraud covered at the company. To appease investors, CEO Markus Braun asked KPMG, whom he once worked as a consultant, to conduct a special audit. Perhaps as a result of this, EY failed to approve its 2019 financial reports. The fact that two rival firms are conducting audits prompted the auditors to be more careful, no doubt. Why do you think EY counted non-existent bank accounts - at least we know it's in that way for 2018 - as if they existed? EY defended itself by saying that, "we faced with a complicated case of fraud, we were deceived", when it comes to an end. To what extent are audit companies responsible for such cases? Can they elude it by saying, "We were deceived, God forgive"?

The audit procedure for the bank confirmation letter is one of the ABC's of the independent audit.

Fikret: I have to answer the question you asked, based on the Wirecard's independent auditor EY's negligence in this case, in two ways. First: The issue with EY in the Wirecard scandal is not the inadequate audit procedures of the independent auditor for specific fraud

rebiliriz. Unutmayalım hiçbir üçüncü taraf kendi komisyonunu almadan suistimalin bir parçası olmaz.

Ali: O zaman, inceleme ilerledikçe suistimalin gerçekleşmesi için anahtar rol oynayan bu üçüncü taraflarınadlarını da duyacağız. Halka açık şirketlerin suistimaller karşısındaki durumu özellikle ilgimi çekiyor. Tanımı gereği halka açık şirketlerin hissedarlarının içinde yönetimde hiçbir söz sahibi olmayan birçok hissedar var. Bu hissedarların çıkarlarının korunması için yasalar bir seri önlem getiriyor. Yetmiyor, her bir skandaldan sonra yenileri geliyor. Senin bağımsız denetim geçmişin de var. Bize biraz açıklar mısın, bağımsız denetimden bu noktada beklenen nedir? Bağımsız denetim bu beklentileri yerine getirebilir mi?

Skandalların olduğu şirketlerde görünürde mükemmel denebilecek kurumsal yönetim uygulamaları yapılandırılmış(tı).

Fikret: Kurumsal yönetim kavramı ve araçları da zaten senin bahsettiğin bu ihtiyaçtan ortaya çıktı. Enron Skandalında da olduğu gibi esasında şirketin sahibi olmayan (C seviyesi) yöneticiler sanki sahibiymiş gibi davranabildi ve asimetrik bilgi ile hissedarları aldattı. İşin tuhaf tarafı bu skandalları yaşadığımız şirketlerde görünürde mükemmel denebilecek kurumsal yönetim uygulamaları var. Ancak mekanizma bir yerlerde aksıyor.

Konuyu daha iyi yorumlamak adına kısa teknik bir bilgi: Şirketler kendini üç organla savunuyor: (1) Üst düzey yönetim ve operasyon yöneticileri, (2) destek birimleri (risk, uyum, finansal kontrol gibi), (3) iç denetim. Yönetim kurulu ve komiteleri üst düzey gözetim rollerinden dolayı savunma hattı olarak görülmüyor. Bir de dış iki organ var gözetim yapan; (1) bağımsız dış denetçiler, (2) düzenleyiciler.

Ali: Şimdi biraz genelden özele doğru ilerleyelim. Wirecard'ın denetçisi EY (eski adıyla Ernst&Young), 2009'dan 2019 yılına kadar Wirecard şirketin defterlerini onaylamıştı. Financial Times gazetesi, şirketteki bir suistimalin üzerinin örtüldüğüne dair Ocak 2019 tarihli haberi sonrasında Wirecard'ın sonunu getiren süreç başladı. Yatırımcıları yatıştırmak için CEO Markus Braun, bir zamanlar kendisinin de danışman olarak çalıştığı KPMG'den özel bir denetim yapmasını istedi. Belki biraz da bunun sonucunda EY 2019 mali raporlarını onaylayamadı. İçeride birbirine rakip iki ayrı firmanın denetim yapıyor olması, denetçileri şüphesiz daha dikkatli olmaya sevk etmiştir. EY'nin -en azından 2018 yılı için olduğunu biliyoruz- olmayan banka hesaplarını varmış gibi saymasını neye bağlıyorsun? EY artık sona gelindiğinde kendisini "karmaşık bir suistimal vakası ile karşı karşıyaydık, kandırıldık" mealinde bir açıklamayla savundu. Denetim şirketlerinin bu tip olaylarda sorumluluğu nereye kadardır? "Kandırıldık, Allah affetsin" diyerek işin içinden çıkabiliyorlar mı?

Banka teyit mektubuna ilişkin denetim prosedürü bağımsız denetimin ABC'lerinden biridir.

Fikret: Wirecard'ın bağımsız denetçisi olan EY'ın bu vakadaki ihmaline istinaden sorduğun soruya iki açıdan cevap vermek durumdayım. Birincisi: Wirecard skandalında EY ile ilgili yaşanan konu bağımsız denetçinin spesifik bir suistimal risklerine ilişkin yetersiz denetim pro-

risks. EY did not send the bank confirmation letter directly to the bank, which is said to have this fake account, for three consecutive years, and naturally, it does not independently verify these balances. Instead, it confirms the balance with screenshots and other documents taken directly from Wirecard management and third parties. Seriously! The audit procedure for the bank confirmation letter is one of the ABC's of the independent audit. It was one of the first things that they taught us when we were assistant auditors. Therefore, this lack of control seems to be an extraordinary error and carelessness.

EY said that "they had faced a very complicated case of fraud," which I think is true, but the first detection of even the most complicated ones can be possible by a very simple professional scepticism. For example, if EY tried to confirm the bank balances and the bank responded as "I do not have these balances", then it would detect this complicated fraud long before. Also, I do not think that there is a convention of "to be deceived" in Germany like ours. If EY has negligence in this case, which seems to exist, the regulatory authorities impose a penalty on it.

Furthermore, the relationship between the relevant EY partners and management should also be evaluated. EY has been auditing Wirecard for ten years, and I am sure the audit fee is pretty high. On the other hand, since there were real or unreal allegations about Wirecard for a long time, the audit risk was very high, and so EY should have had to audit in a way that would provide more assurance than usual audit engagement.

Ali: Do you think there will be a result like the dissolution of Enron's auditor Arthur Andersen by surrendering its license after the Enron Scandal?

Fikret: The financial loss is at least 1.9 billion Euros now. We will see where this will evolve for EY, but it seems unlikely to me that the Big 4 (the four largest auditing companies operating globally) will fall into Big 3. Something else will happen.

sedürü uygulaması değil. EY 3 yıl üst üste sözde banka hesabının olduğu söylenen bankaya direkt banka teyit mektubu göndermiyor ve doğal olarak da bu bakiyeleri bağımsız bir şekilde doğrulamıyor. Bunun yerine bakiyeyi direkt Wirecard yönetiminden ve üçüncü taraflardan aldığı ekran görüntüleri ve diğer dokümanlar ile teyit ediyor. Bu şaka değil! Banka teyit mektubuna ilişkin denetim prosedürü bağımsız denetimin ABC'lerinden biridir. Asistan denetçiyken bize ilk bunu öğretmişlerdi. Bu nedenle bahsi geçen denetim eksikliği olağanüstü bir hata ve aymazlık gibi görünüyor.

EY "çok karmaşık bir suistimal vakası ile karşı karşıya olduklarını" söylemiş, ki bence de bu doğru, ama en karmaşık suistimallerin dahi ilk tespiti çok basit profesyonel şüphecilik ile ortaya çıkabiliyor. Örneğin EY banka bakiyelerini teyit etmeye kalksa ve banka da "bende bu bakiyeler yok" dese çok karmaşık bir suistimal çok önceden tespit edilmiş olacaktı. Ayrıca bizdeki gibi bir "kandırılma" müessesesinin Almanya'da olduğunu sanmıyorum. EY'ın bu konuda bir ihmali varsa, ki var görünüyor, düzenleyici otoriteler cezasını kesecektir.

Ayrıca ilgili EY ortaklarının da yönetim ile ilişkileri değerlendirilmeli. EY 10 senedir Wirecard'ı denetliyor ve eminim alınan denetim ücreti oldukça yüksektir. Diğer taraftan da uzun bir süredir Wirecard ile ilgili ortaya atılan gerçek veya asılsız iddialar karşısında denetim riskinin çok yüksek olması ve bu nedenle EY'ın normal şartlara göre daha fazla güvence alacak denetim çalışmaları yapmaları gerekirdi.

Ali: Sence Enron Skandalı sonrasında şirketin denetçisi Arthur Andersen'ın ruhsatını iade ederek dağılması gibi bir sonuç burada da görülür mü?

Fikret: Finansal kayıp en azından şu anda 1.9 milyar Avro. Bu konu EY açısından nereye evrilir göreceğiz ama bana Big 4'un (Küresel çapta faaliyet gösteren en büyük

Ali: Do audit companies have professional liability insurance?

Fikret: EY certainly has professional liability insurance, but the compensation payment for this type of insurance can be quite troublesome. Compensation may not be paid if the damage is due to negligence. It's a technical issue, but I'm sure the insurance company will do a detailed investigation.

Now, let us get to the most critical point by summing up these questions about independent auditing. The responsibility issue of the independent auditor for detecting fraud is a highly sensitive matter. We have an independent audit standard titled, "International Standard on Auditing 240 – The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements". Independent audits should be carried on according to this standard. The independent auditor also states in the Auditor's Opinions page, "We give reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement, whether due to fraud or error." This statement tells me that any material error caused by fraud can be detected by applying this standard. In other words, if the auditor could not detect a material fraud, it means that the audit procedure was not adequate to detect it.

The rate of fraud detected during the independent audit process: 4%. This is even a lower rate than those identified by accident.

Here, some interesting statistics. According to the latest report of the ACFE, 43% of the 2,504 cases which are involved in the study were detected by tips, whereas 15% of the cases were detected by internal audit, 12% by management review, and 5% by accident. What is the percentage detected during the independent audit process, can you guess? Only 4 %. I think it is hard for independent auditors to detect material misstatements caused by fraud with their current approach, and the research shows this. So, there must be a more effective audit.I am referring to an audit where challenging questions are asked, and that does not say "I only look at what you give to me". The more effective audit means both competence and time, and this means higher audit fees.

Ali: What is the scope of the company's self-auditing and control? Would it be possible for internal control processes to reveal management misconduct as in our example? It may be difficult for the CEO to cover internal controls nowadays, but wouldn't he be able to manipulate it?

Fikret: Companies sell products and services to gain profit and earn money with integrity. In a sense, organizations establish a defence system to manage their risks and protect their assets to ensure their sustainability. This mechanism is called a system of internal control system. The internal control system consists of a wide framework and five elements expected to work in harmony with each other: Control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. As an answer to your question, I can easily say that a system consisting of well-designed and effective controls can detect all kinds of errors and misconduct in a short time.

4 denetim şirketi) Big 3'ye düşmesi çok olası görünmüyor. Başka bir şeyler olacak.

Ali: Denetim şirketleri mesleki sorumluluk sigortası yaptırırlar mı?

Fikret: EY'ın mesleki sorumluluk sigortası muhakkak vardır, ama bu tarz sigortanın tazminat ödemesi oldukça sıkıntılı olabilir. Zarar, ihmal kaynaklı ise tazminat ödenmeyebilir. Teknik bir konu, ama eminim sigorta şirketi de detaylı bir inceleme yapacaktır.

Şimdi, bağımsız denetimle ilgili bu sorduklarını toparlayarak en kritik noktaya gelelim. Bağımsız denetimin suistimallerin tespitine ilişkin sorumluluğu konusu oldukça hassas bir konu. "Bağımsız Denetim Standardı 240 – Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları" isimli bir bağımsız denetim standardı var. Bağımsız denetimler buna göre yapılmalı. Bağımsız denetçi görüş sayfasında da "finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli yanlışlıklar içerip içermediğine lişkin makul güvence veririz" der. Ben buradan standart uygulanarak hile kaynaklı önemli yanlışlıkların tespit edilebilmesi gerektiğini anlıyorum. Diğer bir deyişle denetçi önemli bir hileyi tespit edemediyse bir anlamda raporunda hata yapmış demektir.

Bağımsız denetim sürecinde tespit edilmiş suistimal oranı: %4. Bu, rastlantı ile ortaya çıkandan bile daha düşük.

Şimdi düşündürücü bir istatistik veriyorum. ACFE'nin son raporuna göre araştırmaya konu 2.504 vakanın %43'ü ihbarlar, %15'i iç denetim, %12'si yönetim incelemesi, %5'i rastlantı ile tespit edilmiş. Sizce bağımsız denetim sürecinde yüzde kaç tespit edilmiş olabilir? Sadece %4. Bu oran rastlantı ile ortaya çıkan orandan dahi daha düşük. Bence bağımsız denetçilerin mevcut yaklaşımlarıyla suistimallerden kaynaklı önemli yanlışlıkları tespit etmeleri oldukça zor, zaten araştırma da bunu gösteriyor. O zaman daha etkin bir denetim olmalı. Daha çok ve daha zorlayıcı soru soran, cesur, "ben sadece bana verilenlere bakarım" demeyen, şüpheci bir denetim mesela. Daha etkin denetim, hem yetkinlik hem zaman demek. Bu da daha yüksek denetim ücreti demek.

Ali: Şirketin kendi kendisini denetlemesi, kontrol etmesi ne kapsamda gerçekleşiyor? İç kontrol süreçleri, örneğimizdeki gibi bir yönetim suistimalini ortaya çıkarması mümkün olur muydu? CEO'nun iç kontrolleri hasır altı etmesi günümüzde belki zor olabilir ama manipüle etmesi söz konusu olmaz mı?

Fikret: Şirketler dürüstlük çerçevesinde kar etmek ve para kazanmak için üretim ve hizmet satarlar. Kurumlar devamlılıklarını sağlamak için risklerini yönetmek ve varlıklarını korumak amacıyla bir anlamda bir savunma sistemi kurar. İşte bu mekanizma "iç kontrol sistemi" olarak adlandırılıyor. İç kontrol sistemi geniş bir çerçeve ve birbiri ile uyumlu çalışması beklenen 5 element bileşenden oluşur: kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, ve izleme. Soruna cevap olarak iyi tasarlanmış ve etkin çalışan kontrollerden oluşan bir sistemin her türlü hata ve suistimali kısa sürede tespit edilebileceğini rahatlıkla söyleyebilirim.

In 18% of the cases, fraud occurred as a result of the override of existing internal controls by the company managers.

The CEO and other C-level managers have a critical role in the implementation of internal controls. We frequently deal with the fraud cases resulting from the misconduct of this direct influence of senior executives on internal controls. While reading the Wirecard news, I caught many clues that CEO Markus Braun and COO Jan Marsalek were using their power on the control environment negatively. The answer to this problem can be found in the ACFE report. In 18% of the 2,504 fraud cases subject to research, fraud occurred as a result of the override of existing internal controls by the company managers. It is a profound and difficult problem to overcome. Because the executives we mentioned are the senior management entrusted to the management by the company's shareholders, and even some of them have shares as in the Wirecard case. The case we are talking about is a principle-agent problem, and there must be no conflict of interest within the company, and there must be independent mechanisms to solve this problem.

Ali: Well, what would you do if Wirecard management assigned Cerebra to investigate fraud? Could you give us an overview of how an investigation is carried out in a smoking crime scene as in this example?

Fikret: I can list the main steps as follows:

• First of all, since we will be a part of an investigation team, we get to know the investigation team well, create a communication plan, and coordinate mainly with lawyers.
• We analyse all tips in detail, and if possible, we stay in communication with the whistleblower in the format he/she wants (which would probably be "anonymous") and receive the utmost information / documents. We examine the credibility of these claims and prepare an investigation plan accordingly.
• We ensure that the relevant data sources are secured with forensic experts so that the data related to claims would not be altered or deleted. It may be of critical importance in possible criminal and civil lawsuits in the future.
• To conduct data collection and admission-seeking interviews, we learn who hear about the allegations or are suspicious (including the CEO and COO at Wirecard), and we talk with these people in due course.
• We obtain accounting records, data, and documents regarding the allegations and initiate a forensic accounting review on these data. We examine the critical information given by the whistleblower on the accounting data, and if these transactions actually occur, we examine the supporting documents behind them and the business rationale of the transactions.
• We conduct e-discovery on hard drives and phone messages, including the emails of all critical persons. In places where the keyword does not work, like photos, we try to capture patterns/relationships that show. In this study, we understand the suspicious correspondences and follow the suspicious transactions in the accounting records. Significant findings are usually identified in these procedures.
• Third parties have a significant role in the Wirecard

Vakalarının %18'inde suistimal, mevcut kontrollerin şirket yöneticileri tarafından çalıştırılmaması / aşılması sonucunda gerçekleşmiş.

İç kontrollerin çalıştırılmasında CEO ve diğer C-seviyesi yöneticilerin kritik bir rolü var. Üst düzey yöneticelerin iç kontroller üzerindeki bu direkt etkisinin kötüye kullanılması ile oluşan birçok suistimal vakasıyla sıklıkla karşılaşıyoruz. Wirecard haberlerini okurken CEO Markus Braun ve COO Jan Marsalek'in kontrol ortamı üzerindeki etkilerini olumsuz yönde kullandıklarına ilişkin birçok ipucu yakaladım. ACFE raporunda bu sorunun cevabı var. Araştırma konusu 2.504 suistimal vakasının %18'inde suistimal, mevcut kontrollerin şirket yöneticileri tarafından çalıştırılmaması / aşılması sonucunda gerçekleşmiş. Bu derin ve aşılması oldukça zor bir sorun. Zira bahsettiğimiz yöneticiler şirket hissedarlarının yönetimi emanet ettiği üst düzey yönetim, hatta bazılarının Wirecard olayında olduğu gibi hisseleri var. Bahsettiğimiz olay bir asil-vekil sorunu (principle-agent problem) ve bu sorunu çözmek için şirket içinde çıkar çatışmasının olmadığı ve bağımsız çalışan mekanizmaların varlığı çok önemli.

Ali: Peki, suistimal incelemesi için Wirecard yönetimi Cerebra olarak sizi görevlendirseydi nasıl bir yol izlerdiniz? Bize bu örnekte olduğu gibi dumanı tüten bir olay yerinde incelemenin nasıl yapıldığını genel olarak anlatabilir misin?

Fikret: En önemli adımları şöyle sıralayabilirim:

• Öncelikle bir soruşturma ekibinin parçası olacağımız için soruşturma ekibini iyice tanır, iletişim planını oluşturur ve özellikle avukatlar ile koordinasyon sağlarız.
• Gelen tüm ihbarları detaylı bir şekilde analiz eder, eğer mümkünse ihbarcı ile onun istediği formatta (büyük bir ihtimal ile "isimsiz") iletişim içinde kalarak azami bilgi/belge alırız. Bu iddiaların kredibilitesini inceler ve buna göre gerekirse soruşturma planı hazırlarız.
• İddialar ile ilgili verilerin değiştirilmesini veya silinmesini önlemek için ilgili veri kaynaklarının adli bilişim uzmanları ile güvence altına alınmasını sağlarız. Bu ilerde muhtemel ceza ve hukuk davalarında kritik bir öneme sahip olabilir.
• Bilgi toplamak ve itiraf amaçlı görüşmeler yapmak amacıyla iddialara ilişkin bilgisi olan veya şüpheli olan kişilerin (örneğin Wirecard'daki CEO ve COO da dahil) kimler olduğunu öğrenir, uygun zaman geldiğinde bu kişiler ile görüşmeler yaparız.
• İddilara ilişkin muhasebe kayıtları ile bilgi ve dokümanları alarak bu veriler üzerinde adli muhasebe incelemesi başlatırız. İhbarcının söylediği önemli bilgileri muhasebe verileri üzerinde inceler, bu işlemler gerçekten olmuş ise arkasındaki destekleyici dokümanları ve işlemin ticari gerekliliklerini sorgularız.
• Tüm kritik kişilerin epostaları da dahil harddisklerinde ve telefon mesajlarında e-keşif çalışması yaparız. Anahtar kelimenin çalışmadığı yerlerde örneğin fotoğraflarda tek tek inceleme yaparak anormallik gösteren paternleri / ilişkileri yakalamaya çalışırız. Bu çalışmada çıkan şüpheli yazışmaları anlar ve fiktif olma şüphesi olan işlemleri muhasebe kayıtlarında izleriz. Genelde burada çok önemli bulgular ortaya çıkar.
• Wirecard skandalında üçüncü taraflar önemli bir rol oynuyor. Bu nedenle tüm kritik üçüncü taraflara ilişkin detaylı bir istihbarat çalışması yaparız (Ortağı kim? Ne

scandal. Therefore, we conduct a detailed intelligence gathering study on all critical third parties. (Who is the partner? When was it established? What are their references and reputation? What and how is the service provided? etc.) We evaluate the due diligence conducted when the first onboarding decision is made, regarding the third parties mentioned in the case. We make site visits and conduct audits in third parties, using the possible "right to audit" clause in Wirecard's contracts with third parties.

Ali: Due to the role of Arthur Andersen in the Enron Scandal, the USA Congress accepted the Sarbanes Oxley Act (SOX) enacted the regulation that auditing firms could not provide any consultancy services to their clients from whom they took the independent audit engagement. Do you think the Wirecard Scandal will lead to a new SOX-like rule set?

Fikret: One is the USA and one is continental Europe. The reaction levels of law and regulatory authorities are very different. I think Germany will not react like the USA, and at least the measures it will take will not be as severe as the consequences of the SoX, especially in such a conjuncture. Although the sum of the financial loss caused by the Wirecard scandal is unclear, it is certainly a huge amount. I understand from my readings that trust in European markets is severely damaged. I think that the current laws will be revised when the factors causing this misconduct are better understood.

It has nothing to do with the question you're asking, but there is something else that I would like to add. It is necessary to punish those who commit this fraud most severely to deter such fraudulent behaviour. I wonder what will happen to the CEO and COO, and those who are involved in this scandal and live in other countries. I hope they would not get away with their crime as in our country.

Ali: What would you like to say about what can happen next? What do you think, is there anything that the parties of the game, such as legislators, regulators, companies, shareholders, and audit companies should do?

I've read so many Wirecard news and I haven't seen the name of the board of directors or the audit committee anywhere.

Fikret: Companies come first. I've read lots of Wirecard news, and I haven't seen the name of the board of directors or the audit committee anywhere. The monitoring role of the board of directors is essential for companies. The competent members who have a seat on that board to protect the assets of the shareholders, must prove their independence from management and monitor the performance of internal controls.

For example, if the board had realized in 2016 that half of Wirecard's consolidated profits came from a third-party service provider called Al Alam Solutions, a brokerage firm based in Dubai; if they had seen that FT had some allegations about that and if they had audited about these third parties, the Wirecard case could have been completely different. FT observes in the Wirecard financial statements that Al Alam Solutions has 34 customers for Wirecard-related payments. Suspecting

zaman kuruldu? Referans ve itibarları nasıl? Verilen hizmet ne ve nasıl veriliyor? vb). Wirecard'da bahsi geçen üçüncü taraflar ile ilgili ilk çalışma kararı verildiğinde (onboarding) yapılan detaylı incelemeyi (due diligence) değerlendiririz. Wirecard'ın üçüncü taraflarla olan sözleşmelerindeki muhtemel "denetim hakkı" maddesini kullanarak saha ziyaretleri ve üçüncü taraflarda denetim yaparız.

Ali: Enron Skandalında Arthur Andersen'ın da rolü olması nedeniyle ABD'de Sarbanes Oxley Yasası (SOX) Kongre'de kabul edilmiş ve denetim firmalarının bağımsız denetim işini aldığı müşterisine herhangi bir danışmanlık veremeyeceği düzenlemesi getirilmişti. Sence Wirecard Skandalı SOX benzeri yeni bir kural setinin gelmesine yol açar mı?

Fikret: Biri ABD biri kıta Avrupası. Hukuk ve düzenleyici otoritelerin reaksiyon seviyeleri çok farklı. Almanya'nın bir ABD gibi tepki vermeyeceğini, en azından alacağı önlemlerin SoX'un sonuçları kadar ağır olmayacağını düşünüyorum, hele böylesine bir konjonktürde. Wirecard skandalının neden olduğu finansal kaybın toplamı belli olmasa da çok büyük bir tutar olduğu kesin. Okuduklarımdan Avrupa piyasalarında güvenin çok zedelendiğini anlıyorum. Bu suistimale neden olan unsurlar daha iyi anlaşıldıktan sonra mevcut yasaların revize edileceğini düşünüyorum.

Sorduğun soru ile tam alakası yok ama bir hususu eklemek istiyorum. Bu suistimale neden olanların en ağır şekilde cezalandırılması bu tür hileli davranışların caydırılması adına çok önemli. CEO ve COO'ya ve bu skandala bulaşan ve diğer ülkelerde yaşayan kişilere ne olacak merak ediyorum. Umarım bizdeki gibi yapanın yanına kalmaz.

Ali: Bundan sonrasına ilişkin ne söylemek istersin? Yasa koyucular, düzenleyici kurumlar, şirketler, hissedarlar, denetim firmaları, vb oyunun taraflarının mutlaka yapması gerektiğini düşündüğün şeyler var mı?

O kadar Wirecard haberi okudum hiçbir yerinde yönetim kurulunun veya denetim komitesinin ismini görmedim.

Fikret: Önce şirketler. O kadar Wirecard haberi okudum hiçbir yerinde yönetim kurulunun veya denetim komitesinin ismini görmedim. Şirketlerde yönetim kurulunun gözetim rolü çok önemli. Hissedarın varlıklarını korumak adına o kurulda oturan yetkin üyelerin, yönetimden bağımsız olduğunu göstermeleri ve iç kontrollerin performansının gözetimini yerine getirmeleri şart. Örneğin yönetim kurulu 2016'da Wirecard'ın konsolide karının yarısının Dubai'de yerleşik bir aracı kuruluş olan Al Alam Solutions adında üçüncü taraf hizmet sağlayıcısından geldiğini farketse, FT'nin bununla ilgili iddiaları olduğunu görse ve bu üçüncü taraflara ilişkin denetim yaptırsa Wirecard vakasında durum bambaşka olabilirdi. FT, Wirecard mali tablolarında Al Alam Solutions'ın Wirecard ile ilgili ödemelere ilişkin 34 müşterisi olduğunu görüyor. Bu olaya takan FT, üşenmeden bu müşteriler ile iletişime geçip Al Alam Solutions'ı soruyor. Müşterilerin 15'inin Al Alam Solutions'ı hiç duymadığı, 8'inin ilgili dönemde iş dahi yapmadıkları, 6'ının yorum yapmadığı ve 5'ine ise ulaşılamadığı görülüyor. Kısaca Al Alam Solutions'ın suistimalleri gerçekleştirmek için yaratılan veya kullanılan paravan bir şirket olduğu ortaya

about this finding, FT contacts these customers without neglecting and asks about Al Alam Solutions. The result is that 15 of the customers have never heard of Al Alam Solutions, 8 of them did not even do business in the relevant period, 6 of them did not comment, and 5 of them were not available. In short, it turns out that Al Alam Solutions is a shell company created or used to perpetrate fraud. The issue is to see the risks and to make sure, by being independent from management, that controls are robustly operating.

It is possible to say many things about the measures to be taken by other institutions. For example, the higher level of professional scepticism should be integrated into the independent audit procedures by senior auditors who are engaged more in the audit activities. They should assess fraud risks in more details, ask difficult questions to management, and take the risk of not being an auditor in the next year while doing these. This part is the hard one!

Speaking of the regulators, I thought of BaFin in this case. BaFin allegedly ignored allegations regarding Wirecard in the past and did not investigate these allegations timely and properly. It even started an investigation against FT in January 2019, for market manipulation due to its news. Isn't it like a joke? When the dust settled, the European Community was annoyed by the fact that FT was proven to be right and by the announcement of Wirecard's bankruptcy and started an investigation for BaFin. Regulatory agencies such as BaFin, can also be restructured as a result of this investigation.

Ali: Fikret, thank you very much. It was an interview like a lecture on fraud investigation, independent auditing, and corporate governance.

çıkıyor. Mesele riskleri görmek ve yönetimden tamamen bağımsız ve güçlü bir şekilde kontrollerin çalıştığından emin olmak.

Diğer kurumların alacağı önlemlere ilişkin pekçok şey söylenebilir. Mesela bağımsız denetçiler de ortak seviyesinin, yani partnerlerin daha fazla denetim faaliyetlerinin içine girerek profesyonel şüpheciliği denetim faaliyetlerine taşımalılar. Bağımsız denetçiler suistimal risklerine daha fazla girmeli, yönetime zor sorular sormalı ve bunları yaparken bir sonraki sene denetçi olamama riskini göze alabilmeliler. Bu kısmı çok zor!

Düzenleyiciler deyince aklıma bu vakadaki BaFin geldi. İddialara göre BaFin geçmişte Wirecard'a ilişkin iddiaları görmezden geldi ve bu iddiaları zamanında ve uygun bir şekilde araştırmadı. Hatta Ocak 2019'da FT'ye yaptığı haberlerden dolayı piyasa manipülasyonu yapıyor diye soruşturma başlattı. Şaka gibi değil mi? Sular çekildikten sonra FT'nin haklı çıkması ve Wirecard'ın iflasını açıklamasına canı sıkılan Avrupa Topluluğu'da BaFin ile ilgili soruşturma başlattı. Bu soruşturmanın sonucu BaFin gibi düzenleyici kurumların da yeniden yapılandırılmasına neden olabilir.

Ali: Fikret, çok teşekkür ederim. Suistimal incelemesi, bağımsız denetim ve kurumsal yönetim üzerine ders gibi bir söyleşi oldu.

This section is prepared only in English.

THE INTERNATIONAL INVESTIGATIONS REVIEW - EDITION 10 by LAW REVIEWS

Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı Attorney at Law and Cerebra CPAs & Advisors co-authored this year's Turkey Chapter of The International Investigations Review. The International Investigations Review - Edition 10 is prepared by Okan Demirkan (a partner at Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı), Begüm Biçer İlikay (a senior associate at Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı) and Fikret Sebilcioğlu (a partner at Cerebra CPAs & Advisors).

I - INTRODUCTION

Public prosecutors and criminal courts are the primary authorised bodies to investigate and prosecute corporate conduct. In addition to public prosecutors and criminal courts, the Financial Crimes Investigation Board is also authorised to investigate crimes concerning money laundering, under the Law on the Prevention of Laundering of Crime Revenues. There are other regulatory authorities with significant powers to investigate corporate wrongdoings, within the scope of their regulatory and supervisory duties and powers. For example, the Turkish Competition Authority (the TCA) has the power to conduct dawn raids at companies and the Banking Regulation and Supervision Agency (the BRSA) has the power to conduct on-site examinations as per Article 14 of the Regulation on Procedures and Principles Regarding the BRSA's Examinations. The Capital Markets Board has the authority to make on-site examinations upon the chairman of the Capital Markets Board's request and an order made by a Criminal Judgeship pursuant to Article 90 of the Capital Market Law.

Although there is no legislation that imposes on companies an obligation to cooperate with these authorities during an investigation, such a cooperation would be beneficial for companies as there are sincere repentance provisions under the Turkish Penal Code (the TPC), which provide serious remissions for bribery, theft, abuse of trust and reckless bankruptcy crimes. These will be discussed in more detail in the following sections.

II - CONDUCT

i) Self-reporting

Turkish law does not specifically set forth any reporting obligation for legal entities in case of any criminal offence. However, there is a general reporting obligation under the TPC. Accordingly, all individuals who have knowledge of a criminal offence that is still in progress or that has been committed, the consequences of which can potentially be avoided or at least limited, must report these offences to the Public Prosecutor's Office. Failure to report such a criminal offence is punishable by imprisonment of up to one year. The Constitution provides an exception to the reporting obligation, stating that no one shall be compelled to make a statement that would incriminate himself or herself.

Additionally, employees have a loyalty obligation towards their employers under the Turkish Code of Obligations (the TCO). Accordingly, employees must act loyally to protect the righteous interest of their employers. By virtue of this loyalty obligation, employees should notify their employers about any unlawful circumstances that may harm the employers' financial well-being and reputation. Even if the conditions for a general reporting obligation are not met, employees should report the issue internally in light of the loyalty and proportionality principles. If the issue cannot be addressed internally, then employees may turn to relevant public authorities.

Other legislative provisions that are related to self-reporting are the sincere repentance provisions regulated under the TPC. For instance, the TPC regulates that if an individual commits bribery, but then informs the authorities and returns the benefit gained as a result of the crime before the authorities become aware of the crime, this individual shall not be penalised for bribery. There are other sincere repentance regulations under the TPC regarding crimes such as theft, abuse of trust, bankruptcy by deception and reckless bankruptcy.

In addition to the above pieces of legislation, leniency programmes also play an important role in case of a possible self-reporting. The TCA established a leniency programme that rewards undertakings for self-reporting a cartel. The Regulation on Active Cooperation for Discovery of Cartels (the Leniency Regulation) sets out the main principles of granting immunity and leniency. The TCA also published the Guidelines regarding the Regulation to clarify the application of the leniency programme. According to the Leniency Regulation, the first undertaking to provide information and evidence regarding a cartel agreement may be granted full immunity from fines. An undertaking may apply for leniency until the TCA finalises its final report regarding the investigation.

ii) Internal investigations

A company may conduct an internal investigation at its own initiative. There is generally no limitation for companies to initiate such internal investigations. During an internal investigation, hard copies and electronic documentary evidence, interview notes, expert reports issued by forensic accounting investigators and computer forensic professionals are commonly used. Although the composition of each internal investigation team may vary depending on the knowledge and skills required by the type of investigation, an internal investigation team generally includes management representatives, in-house and external lawyers, forensic accounting investigators, computer forensic experts and IT personnel. After the investigation process, the company will only be obliged to report the investigation's result to external bodies if the investigation is required by the court or any other regulatory body. However, the Capital Market Law sets forth a disclosure obligation in case of developments that may affect capital market instruments' value.

In addition to the internal investigations, several institutions are also authorised to appoint their officers to

conduct investigations on certain type of legal entities. The Ministry of Finance is one of these authorised institutions. Accordingly, within the framework of the Law on the Prevention of Laundering of Crime Revenues, the Ministry of Finance may order its supervisory personnel to investigate banks, insurance agencies, private pension agencies and capital markets services.

Another important legal issue during internal investigations is the attorney–client privilege. There are several provisions under Turkish law that broadly define related concepts on the protection of attorney–client privilege, but there is no legal regulation that expressly grants a legal professional privilege to attorney–client relationships. Article 36 of the Attorneyship Law sets forth a confidentiality obligation for any document or information that attorneys obtain while practising their profession and Article 130/2 of the Criminal Procedural Law (the CPL) provides that any material that is confiscated as part of a search conducted in an attorney's office must be returned immediately to the attorney if the material is understood to relate to the professional relationship between a client and that attorney. In recent years, the TCA has evaluated attorney–client privilege in some of their decisions. One of the important decisions of the TCA is known as the CNR Decision. In this decision, the TCA underlines two main principles of the attorney-client privilege: (1) the correspondence should be between an external counsel (i.e., not an in-house counsel) and the relevant institution; and (2) the purpose of this document should be establishing a legal defence. In another decision, the TCA concluded that a document including legal advice on how to cover up antitrust violations would not be subject to attorney–client privilege based on the justification that such document was not related to the exercise of the defence right. Following the TCA's decision, the company filed an administrative lawsuit, requesting the decision's cancellation. The administrative court held that this document's purpose was to detect antitrust violations and to provide compliance solutions, thus concluded that this document was related to the exercise of the defence right and should be protected under the attorney–client privilege.

In addition to internal investigations, under the Turkish Commercial Code (the TCC), upon a shareholder's request companies may request from commercial courts the appointment of a special auditor to clarify certain events or doubts. There must be an affirmative general assembly resolution in order to request this appointment from commercial courts. If the general assembly resolution is not affirmative, then shareholders holding an aggregate of 10 per cent of the share capital (20 per cent in publicly listed companies), or shareholders whose aggregate shares' value is at least 1 million Turkish lira may request the appointment of a special auditor from the commercial court. The competent commercial court will decide on the special audit's subject within the framework of the request. The special audit's results will be reported to the court and then to the company's general assembly of shareholders.

iii) Whistle-blowers

Turkish Law does not provide any specific rule regarding whistle-blowing. Nonetheless, there are rights and obligations prescribed under Turkish law that may apply to whistle-blowing cases. One example would be Article 18(c) of the Labour Law, which specifically prohibits an employer from terminating an employment contract on the basis that the employee has filed a complaint or participated in proceedings against the employer seeking fulfilment of obligations or rights arising from the law or the employment contract.

In addition, there are repentance provisions under the TPC that provide serious remissions for bribery, theft, abuse of trust and reckless bankruptcy crimes. The whistle-blowing concept not being regulated under the Capital Market Law is criticised in practice. Some lawyers argue that, because whistle-blowing would address many of the aims of corporate governance, the Capital Market Law and its secondary legislation should include incentives and protections for whistle-blowers.

Due to lack of specific whistle-blowing regulation in Turkey, companies should consider general principles of legislation such as criminal, employment and data protection law when handling with whistle-blowing. Having said that, there is no restriction on private companies to adopt internal whistle-blowing regulations as part of their ethics and compliance policies and procedures.
A recent study by Karamanoğlu Mehmetbey University pointed out that when employees are exposed to an act that constitutes an ethical violation, employees who choose to remain silent tend to be the ones with the relatively lower levels of education. Conversely, employees with higher levels of education tend to be more active in whistle-blowing.

III - ENFORCEMENT

i) Corporate liability

In principle, legal entities cannot be sentenced to imprisonment or a judicial fine. Only individuals can be punished. However, security measures such as cancellation of licences and confiscation of profits associated with the crime can be imposed on companies, if the representatives or authorised employees commit a crime for the benefit of the company and not for their personal benefits.

In principle, the same counsel may defend both the company and the suspected employee, unless there is a conflict of interest between the two. In practice, however, this is generally not advised, because in time the relations between the company and the employee may evolve into a conflict throughout the investigation or because of entirely unrelated factors. Article 38 of the Attorneyship Law regulates the conditions under which attorneys are obliged to reject an individual or legal entity's request for representation. A conflict of interest is one of the conditions that require an attorney's rejection. The Union of Turkish Bar Associations concluded in one of its decisions that an attorney representing a cooperative in a commercial lawsuit and then representing the cooperative's chairman in a criminal lawsuit constituted a conflict of interest, because the chairman had allegedly committed embezzlement against the cooperative. However, the conditions that constitute a conflict of interest are not exhaustively listed under the Attorneyship Law and the presence of a conflict of interest will be evaluated on a case-by-case basis.

ii) Penalties

In case of criminal proceedings because of a company's transaction, courts can impose security measures on legal entities. The representatives, authorised bodies or third parties who perform a task within the framework of the company's field of activity may also be subject to imprisonment or a judicial fine. The TPC provides that if a legal entity's activities are subject to a permission granted by a public body and if this legal entity abuses its right arising from this permission, then the criminal court can decide on the permission's withdrawal. It is also possible for the court to render a decision on the confiscation of the property or profits associated with the crime. There are certain conditions for the confiscation of a legal entity's properties: (1) the crime must be committed with the participation of the bodies or representatives of the legal entity; (2) the crime must abuse the permission granted by the public body; and (3) the legal entity must benefit from the crime. Additionally, the imposed security measure must not have greater consequences than the committed crime (i.e., the penalty must be proportional).

In addition to the penalties regulated under the TPC, there are also administrative fine regulations under the Law on Misdemeanours. The Law on Misdemeanours provides that legal entities will be subject to administrative fines if crimes such as fraud or bribery are committed. The amount of the administrative fine will be between 10,000 and 2 million Turkish lira. The competent criminal court will decide on the fine's amount, considering the concrete elements of the incident (e.g., the amount of the bribe and the benefit obtained by the relevant company as a result of this crime).

iii) Compliance programmes

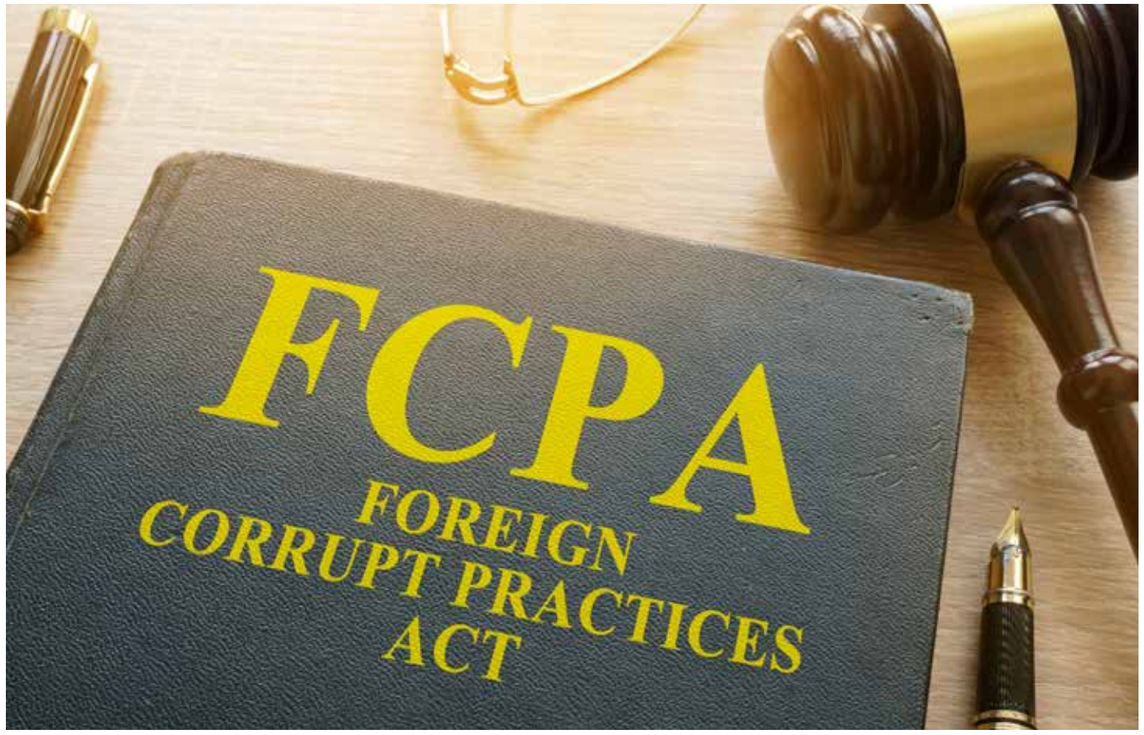
With the exception of banks and other financial services companies, there is no legal requirement under Turkish law for companies to have a compliance programme. However, the Regulation on the Programme of Compliance with Obligations of Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism sets forth a compliance programme obligation for banks and other institutions such as capital market intermediary institutions and insurance companies. The board of directors will be responsible for the compliance programme's implementation.

For other companies, although there is no legal requirement to adopt and implement a compliance programme, the existence of such a compliance programme may affect the authorities' decision on the penalty amount in case of a crime committed by the company's employees or representatives. For this reason as well as others, in practice Turkish companies are increasingly adopting and implementing their own compliance programmes. Any corporate compliance programme implemented by entities conducting activities in Turkey must adhere to Turkish laws. The National Profession Standards of Ethics and Compliance Management Level 6 (the Standards) prepared by the Ethics and Reputation Society, a private sector-oriented association which guides its members and stakeholders all over Turkey to create their business ethics policies (TEID), regulate the standard working environments and conditions, tools and equipment to be used, measurement, evaluation and documentation systems. The Standards also address the roles and responsibilities of an ethics and compliance officer. Preparing ethics and compliance programmes, including policies and procedures, ensuring that the ethics and compliance programmes are implemented and organising ethics and compliance related training and awareness activities are among the ethics and compliance officer's responsibilities. TEID has not only prepared the Standards but also established certification programmes to train ethics and compliance officers. As of today, more than 130 ethics and compliance officers have received certificates after attending this programme. Although the Standards are not a legal requirement for private companies yet, ethics and compliance professionals believe that TEID's efforts will increase awareness in organisations considering the heightened ethics and compliance risks particularly related to corruption, bribery and fraud.

iv) Prosecution of individuals

There is no legal requirement to terminate an employee's contract because of or upon the results of an investigation process. However, it is possible to terminate an employee's contract with valid or just reason, or to cancel a manager's authorities, depending on the investigation's outcome. Depending on the circumstances, the employer may also choose to terminate the employee's contract because of strong suspicions of wrongdoing.

Another option is for the employer to remove the relevant employee from the workplace because of serious suspicion, without terminating his or her contract or cancelling his or her authorities, so that the employer can carry out the investigation and gather evidence in a more fertile environment. In such cases, what is generally known as 'garden leave' is implemented in practice (i.e., removing the employee from the workplace before the internal investigation begins or for as long as it continues). During this period, the employee continues to receive his or her employment entitlements but does not actively come to the workplace. The garden leave concept is not regulated under Turkish law. Although, in



practice, an employee on garden leave does not physically go to the workplace, in theory it would be possible for the employee to go to the workplace as the garden leave is not legally regulated. In the absence of legislative provisions regarding garden leave, it would be beneficial to include this concept in employment contracts, in order to avoid complications.

IV - INTERNATIONAL

i) Extraterritorial jurisdiction

The TPC provides that if a Turkish citizen commits an offence in a foreign country that would constitute an offence subject to a penalty of imprisonment where the minimum limit is greater than one year under Turkish law, a penalty under Turkish law will also be imposed, provided that the relevant citizen has not been convicted for the same offence in the foreign country as well. Another regulation under the TPC concerns crimes committed by non-citizens. If a non-citizen commits an offence to the detriment of Turkey in a foreign country, which would constitute an offence subject to a penalty of imprisonment where the minimum limit is greater than one year under Turkish law, and the relevant party is in Turkey, a penalty under Turkish law will be imposed. Furthermore, the TPC lists offences such as torture and intentional pollution of the environment as offences, to which Turkish law will apply regardless of where these crimes are committed and regardless of the offender's citizenship.

In addition to the above, the TPC has provisions with extra-territorial effect regarding the crime of bribery. Accordingly, if: (1) public officials who have been appointed or elected in a foreign country; (2) officials working in international or foreign state courts; (3) members of international parliaments, individuals who perform a public duty for a foreign country; (4) citizens or foreign arbitrators who are appointed for a dispute resolution; and (5) officials or representatives of international organisations which have been established by international agreements commit the bribery crime, they will punished according to the TPC.

ii) International cooperation

Turkey is keen to cooperate with other countries in areas that require international collaboration. A good example is the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions. Turkey is party to this convention along with 32 other countries. The extra-territorial effect of the crime of bribery as regulated under the TPC is one of the successful implementations of this convention in Turkish legislation.

In addition to the aforementioned convention, Turkey has signed and ratified several conventions and mutual treaties with several countries regarding extradition. One of these treaties is the Third Additional Protocol to the European Convention on Extradition, signed by more than 30 countries. Turkey also has bilateral extradition treaties with the USA, Algeria, Morocco, Iraq, Iran, Kazakhstan, Kuwait, Turkish Republic of Northern Cyprus, Libya, Lebanon, Egypt, Mongolia, Uzbekistan, Pakistan, Syria, Tajikistan, Tunisia and Jordan.

iii) Local law considerations

Under Article 90 of the Constitution, duly ratified international agreements have the force of law. In this respect, if a bilateral or international treaty is in force, the provisions of that treaty become domestic law. In internal investigations, one significant concern is the use and maintenance of private data. Treaties generally have specific provisions on how to handle privileged information or private data, but in some cases, Turkey may reserve the right to request the relevant authorities' (e.g., the BRSA, Personal Data Protection Agency) consent prior to sharing any sensitive data.

In large-scale investigations involving several jurisdictions, investigations are generally carried out locally in accordance with Turkish law and regulations. Exceptions may apply in cases involving national security or relating to Turkey's diplomatic relations, in which case different rules may be applicable. In addition, should it prove necessary for the public prosecutor to obtain evidence abroad, he or she may request support from other countries' authorities in accordance with the relevant multinational or bilateral treaty.

V - YEAR IN REVIEW

Criminal investigations are conducted in a confidential manner in Turkey. For this reason, there is no publicly available official information on the details of recent criminal investigations. However, most practitioners would probably agree that in the last few years Turkey has seen significant improvements in the implementation of white-collar crime related penalties. In the past, Turkish courts were more reluctant to impose criminal penalties for many white-collar crimes, as they generally adopted the approach that commercial losses should be dealt with as commercial disputes and not criminal. This approach has been changing, thanks to several factors including the fact that prosecutors have become more inclined to indicting individuals for these crimes instead of categorically dismissing complaints for being 'of a commercial nature'.

While prosecutors and courts are less reluctant to apply the TPC and penalise white-collar crimes in the private sector, unfortunately Turkey's implementation of anti-corruption and anti-bribery laws in the public sector are not among the country's strengths. In February 2020, Transparency International released its annual Corruption Perception Index. This year, with a score of 39, Turkey has dropped to the 91st place out of 180 countries. Compared to last year, Turkey dropped 13 places after losing two points.
Although there are efforts in recent years to bolster Turkey's response to corruption, there continue to be significant challenges in implementing the range of laws intended to combat economic crime and corporate misconduct. Surveys indicate that establishing an effective whistle-blowing structure and implementing it properly are frequently among the biggest challenges for private companies in Turkey. This is mainly because of: (1) the corporate cultural and Turkish cultural perspectives having significant impact on responses of employees toward witnessed wrongdoings; (2) inherent difficulties in structuring objective and independent reporting roles and responsibilities with good governance; and (3) difficulties in managing the reported wrongdoings. In addition, the lack of whistle-blower laws designed to encourage individuals to raise concerns of misconduct or wrongdoing does not leverage efforts to foster whistle-blowing culture in private companies.

In investigations conducted in recent years, it is generally seen that clear, accurate and unbiased reports prepared by forensic accounting professionals and digital forensic experts have become more critical in the results of court cases. There is an increasing trend that these reports become extremely crucial elements in legal procedures, as they provide properly and legally obtained documentary evidence and interview notes derived from interviews with witnesses. Prosecutors generally take these reports seriously and more often than not they base their indictments on the findings highlighted in these reports.

VI - CONCLUSIONS AND OUTLOOK

The developing international regulatory environment and extraterritorial anti-bribery laws such as the FCPA, UK Bribery Act and Sapin II have had significant impact on Turkish companies' internal investigation policies and procedures. Increasing enforcement in several jurisdictions and particularly of the FCPA in the United States has resulted in increased risks of criminal and civil penalties for individuals and companies, who in Turkey are increasingly more aware of the possible consequences of these risks. This awareness has caused corporate scrutiny focusing on compliance issues, particularly compliance with local legal obligations as well as extraterritorial laws. With the OECD Corporate Governance Principles and Corporate Governance Principles announced by Capital Markets Board of Turkey, Turkish companies have been encouraged to establish and ensure the effectiveness of compliance programmes to comply with applicable laws, regulations and standards.

Despite the lack of any regulation imposing a cooperation obligation on companies during an investigation, awareness regarding the importance of preventing of white-collar crimes has been increasing day by day. Non-governmental organisations such as TEID and the Corporate Governance Association of Turkey as well as international institutions such as Transparency International have played significant roles in raising awareness on these matters. These institutions have been continuously organising workshops and conferences and have even published comprehensive guides on how to conduct internal investigations to prevent, detect and take action on wrongdoings.

Reference is made to https://thelawreviews.co.uk/edition/the-international-investigations-review-edition-10/1229403/turkey for footnotes.

FİKRET SEBİLCİOĞLU DELIVERS BUSINESS ETHICS COURSE AT ÖZYEĞİN UNIVERSITY FOR FALL 2020 TERM

Fikret Sebilcioğlu, Managing Partner of Cerebra CPAs & Advisors, will deliver a course on Business Ethics & Corporate Social Responsibility designed for an eight-week period module to the Executive MBA students at Özyeğin University during the Fall term 2020.

The course 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.

2020 INTERNATIONAL FRAUD AWARENESS WEEK

International Fraud Awareness Week organised by Association of Certified Fraud Examiners will be celebrated globally between 15-21 November 2020. Fraud Awareness Week is the perfect time to go a step further in your role as an anti-fraud professional and to start discussions amongst peers, co-workers, executives and stakeholders in your community about how important fraud prevention is to society as a whole.

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

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

FİKRET SEBİLCİOĞLU 2020 GÜZ DÖNEMİNDE ÖZYEĞİN ÜNİVERSİTESİ'NDE İŞ ETİĞİ DERSİ VERİYOR

Cerebra CPAs & Advisors Yönetici Ortağı Fikret Sebilcioğlu, Özyeğin Üniversitesi'nde Executive MBA öğrencilerine 2020 güz döneminde sekiz hafta süren bir modül ile İş Etiği & Kurumsal Sosyal Sorumluluk dersi veriyor.

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 bulundurulacak.

2020 ULUSLARARASI SUİSTİMAL FARKINDALIK HAFTASI

Association of Certified Fraud Examiners tarafından düzenlenen Suistimal Farkındalık Haftası 15-21 Kasım 2020 tarihleri arasında tüm dünyada kutlanacak. Bu hafta suistimalle mücadelede eden profesyonellerin bir adım daha ileri giderek meslektaşları, iş arkadaşları, yöneticileri ve paydaşlarıyla suistimalin önlenmesinin bir bütün olarak toplum için ne kadar önemli olduğu hakkında tartışmalar başlatması için mükemmel bir zamandır.

Cerebra CPAs & Advisors olarak, beş yıldır Suistimal Farkındalık Haftası'nın resmi destekçisi olmaktan onur duyuyoruz. Farkındalık ve eğitim yoluyla istismarın etkilerini en aza indirerek istismarla mücadele konusunda kararlı olan Cerebra, istismar farkındalığını artırmak ve istismara karşı sıfır tolerans politikasını göstermek amacıyla hafta boyunca etkinlikler organize edecek ve sosyal medyada #fraudweek etiketiyle bilgilendirici görseller yayınlayacaktır.

Siz de suistimalle mücadelenin bir parçası olabilir ve Suistimal Farkındalık Haftasını suistimali önlemek için bir fırsat olarak değerlendirebilirsiniz.

This page is prepared only in English.

IN THE SPOTLIGHT

Alexion Pharmaceuticals pays SEC $21.4 million to resolve FCPA offenses

2 July 2020 - Connecticut-based Alexion Pharmaceuticals, Inc. agreed to pay $21.4 million to resolve SEC charges that the company violated the FCPA by bribing foreign officials in Turkey and Russia, and failing to maintain accurate books and records at subsidiaries in Brazil and Colombia.

The SEC charged Alexion Thursday with violating the FCPA's books and records and internal controls provisions. Without admitting or denying the SEC's findings, Alexion agreed to pay a $3.5 million penalty, plus $14.2 million in disgorgement and about $3.8 million in prejudgment interest.

The investigation started in 2015, according to the company's earlier SEC filings. In Turkey and Russia, Alexion paid government officials and doctors at state-connected hospitals to promote use of its blood-disease drug, Soliris. Alexion retained a consultant in Turkey from 2010 to 2015 with ties to health officials. Alexion Turkey paid the consultant over $1.3 million for "consulting fees and purported expense reimbursements," the SEC said. Alexion employees in Turkey "received limited training regarding anti-bribery compliance," according to the the SEC order.

The bribery resulted in Alexion being "unjustly enriched" by about $6.6 million in Turkey and $7.5 million in Russia, the SEC said.

Source: The FCPA Blog

Novartis pays $346.7 million to resolve widespread FCPA offenses

25 June 2020 - The SEC charged Novartis AG with violating the FCPA's books and records and internal controls provisions. Novartis AG (June 25, 2020) and two subsidiaries (one current and one former) paid the DOJ and SEC $346.7 million in penalties and disgorgement to resolve FCPA offenses in Greece, Vietnam, and South Korea.

Novartis Hellas S.A.C.I. paid a criminal penalty of $225 million and entered a three-year deferred prosecution agreement with the DOJ. Former Novartis subsidiary Alcon Pte Ltd. separately paid a criminal penalty of $8.9 million and also entered into a DPA. The Swiss pharma agreed to disgorge $92.3 million plus prejudgment interest of $20.5 million. Novartis made over $92.3 million in profits from improper conduct in Greece, Vietnam and South Korea, the SEC said.

Source: The FCPA Blog

Johnson & Johnson discloses new FCPA investigation

27 July 2020 - Consumer health giant Johnson & Johnson said on 24 July 2020 it is "responding to inquiries" from the DOJ and SEC about the Foreign Corrupt Practices Act. Johnson & Johnson said the Public Prosecution Service in Rio de Janeiro started an investigation in 2018 that involves both antitrust issues and allegations of "possible improper payments in the medical device industry."

Johnson & Johnson said Brazil authorities inspected the offices of more than 30 companies, including its subsidiary, Johnson & Johnson do Brasil Indústria e Comércio de Produtos para Saúde Ltda. In 2011, Johnson & Johnson paid more than $70 million to resolve criminal and civil FCPA offenses.

Source: The FCPA Blog

Herbalife pays $123 million to resolve China FCPA offenses

28 August 2020 - Herbalife Nutrition Ltd. agreed on 28 August 2020 to pay the DOJ and SEC $123 million in penalties and disgorgement to resolve FCPA offenses in China.

In an internal administrative order, the SEC charged Herbalife with violating the FCPA's books and records and internal controls provisions. The U.S.-headquartered nutrition company agreed to disgorge $58.7 million plus prejudgment interest of $8.6 million.

In the DOJ enforcement action, Herbalife paid a criminal penalty of $55.7 million and entered a three-year deferred prosecution agreement.

Between 2007 and 2016, Herbalife and wholly-owned subsidiaries in China (Herbalife China) conspired with others to falsify its books and records and provide corrupt payments and benefits to Chinese government officials, the DOJ said.

According to the SEC, Herbalife China submitted an application in 2006 to the Chinese government for its first direct selling license, which was ultimately granted for two cities in one province. To facilitate licensing approval, Herbalife China provided improper benefits, including payments, to government officials employed by the agency responsible for awarding direct selling licenses in China. The transactions were falsely recorded and booked, the SEC said.

Source: The FCPA Blog

ABOUT CEREBRA & CONTACTS

Cerebra CPAs & Advisors is an independent accounting and advisory firm based in İstanbul, Turkey, established in 2009 that provides solutions in the areas of risks, business process and internal control system, internal audit, accounting compliance & reporting, anti-fraud and ethics and compliance.

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.

CEREBRA HAKKINDA & İLETİŞİM

2009 yılında faaliyetlerine başlayan Cerebra CPAs & Advisors, muhasebe ve danışmanlık alanlarında hizmet sunan bağımsız bir firmadır. Cerebra, risk, iş süreçleri ve iç kontrol sistemi, iç denetim, muhasebe ve mali işler, suistimal ile mücadele ve etik ve uyum alanlarında müşterilerine çözümler sunmaktadır.

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

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

Fikret Sebilcioğlu
Managing Partner
Internal Controls, Internal Audit & Fraud Investigation Services

He has more than 25 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 Istanbul - Turkey
+90 212 291 9176

cerebra.com.tr