



**ELBİRLİĞİ İLE  
ÇİFTLİK BANK**

**PROF. DR. MEHMET YAZICI**

- ▶ VIETNAM "YENİ ÇİN" OLUR MU?
- ▶ BLACKROCK SIFIRDAN BAŞLADI,  
ŞİMDİ DÜNYAYA HÜKMEDİYOR
- ▶ TÜRKİYE CEP TELEFONU ÜSSÜ OLUYOR
- ▶ SAVULUN Z KUŞAĞI GELİYOR



AYLIK EKONOMİ / FİNANS DERGİSİ

MART 2021 • YIL 10 • SAYI 122 • FİYATI: 20 TL

# turcomoney

www.turcomoney.com

## ULUSLARARASI YABANCI BANKALAR TÜRKİYE'DEN UMUTLU



**İSTANBUL PROJE KOORDİNASYON BİRİMİ  
DİREKTÖRÜ KAZIM GÖKHAN ELGİN**

**KAMU BİNALARININ % 80'İNİ  
GÜVENLİ HALE GETİRDİK**



**ORHAN ÖKMEN**

**ADALETSİZ GELİR DAĞILIMI,  
SERVET EŞİTSİZLİĞİ VE  
ARTAN YOKSULLUK...**



**PROF. DR. MELİH BULUT**

**SAĞLIK > SAĞLIK**



## Otokontrol

Ali Kamil Uzun

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı

uzun@turcomoney.com

# Krizlerin yönetilmesinde yönetim kurullarına iç denetim üzerine tavsiyeler

*İç denetçilere kriz dönemlerinde daha fazla sorumluluk düşmektedir. Ancak, yönetimin sorumluluğu bunun da üzerindedir. Şirket yönetimi, iç denetim fonksiyonunu sahiplenmeli ve etkin olarak işlemesi yönünde gerekli tedbiri almalıdır. Ayrıca, yönetim kurulu ve denetim komiteleri yıllık denetim planlarını tekrar gözden geçirmeli ve kriz koşullarına uygun gerekli revizyonları yapmalıdır.*

İçinde bulunduğumuz pandemi günlerinde yaşadıklarımız, riskleri olasılık olmaktan çıkarıp yaşanan gerçek haline getirdi. Pandemi, belirsizlikleri ile kaotik bir ortam yaratırken yönetilmesi gereken çeşitli krizleri de kendi içinde doğurdu.

Kriz dönemlerinde şirketlerin karşı karşıya kaldığı riskler önemli oranda artmaktadır. Bu risklerin öngörülmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılabilmesi için yönetim kurullarının rol ve sorumlulukları büyük önem arz ediyor. Yönetim kurulları rol ve sorumluluklarının gereğini yerine getirirken kendilerine yardımcı olacak fonksiyonlardan biri iç denetimdir. Şirketlerimiz için vazgeçilmez bir olgu olan kurumsal risk yönetimin

etkililiğinde iç denetimin önemli bir rolü bulunuyor.

İç denetim, yalnızca olağan koşulları değil, olağan üstü koşulları da kapsayıcı niteliktedir. İç denetim bir kurumun risk yönetim, kontrol, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek suretiyle olağanüstü koşulların ifadesi olan



kriz dönemlerinde de, şirket yönetimlerince krizin yönetilmesinde önemli bir fonksiyon olarak görülüyor. Şirket yönetimlerinin kurum içinde bağımsız ve etkili bir şekilde kullanabileceği bir yönetim yaklaşımıdır.

### İÇ DENETİM NEDİR?

İç denetim, bir şirketin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılan bağımsız ve objektif bir güvence sağlama ve danışmanlık

faaliyettir. İç denetim, şirketin risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek şirketin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Üst yönetime güvence verme yanında, danışman rolünü de üstlenen iç denetçilerin şirkete yaptığı katkılar yadsınamaz. Olumsuz ekonomik koşulların hüküm sürdüğü kriz dönemlerinde iç denetçilerin rol ve sorumlulukları daha da önem kazanıyor. Ekonomik krizin şirketleri olumsuz etkilediği bu zor dönemlerde iç denetçilerin şirkete yapacağı katkılar, alınan önlemlerin uzun vadede başarı sağlaması ve etkili olmasında yardımcı olacak.

Kriz yönetiminde yönetim kurulları kararlarında etkili seçimleri yapabilmek için; risk yönetimi, iş süreçlerinin verimliliği, usulsüzlük riski ve iletişim stratejileri ile ilgili temel konularda iç denetim faaliyetinden yararlanmalıdır.





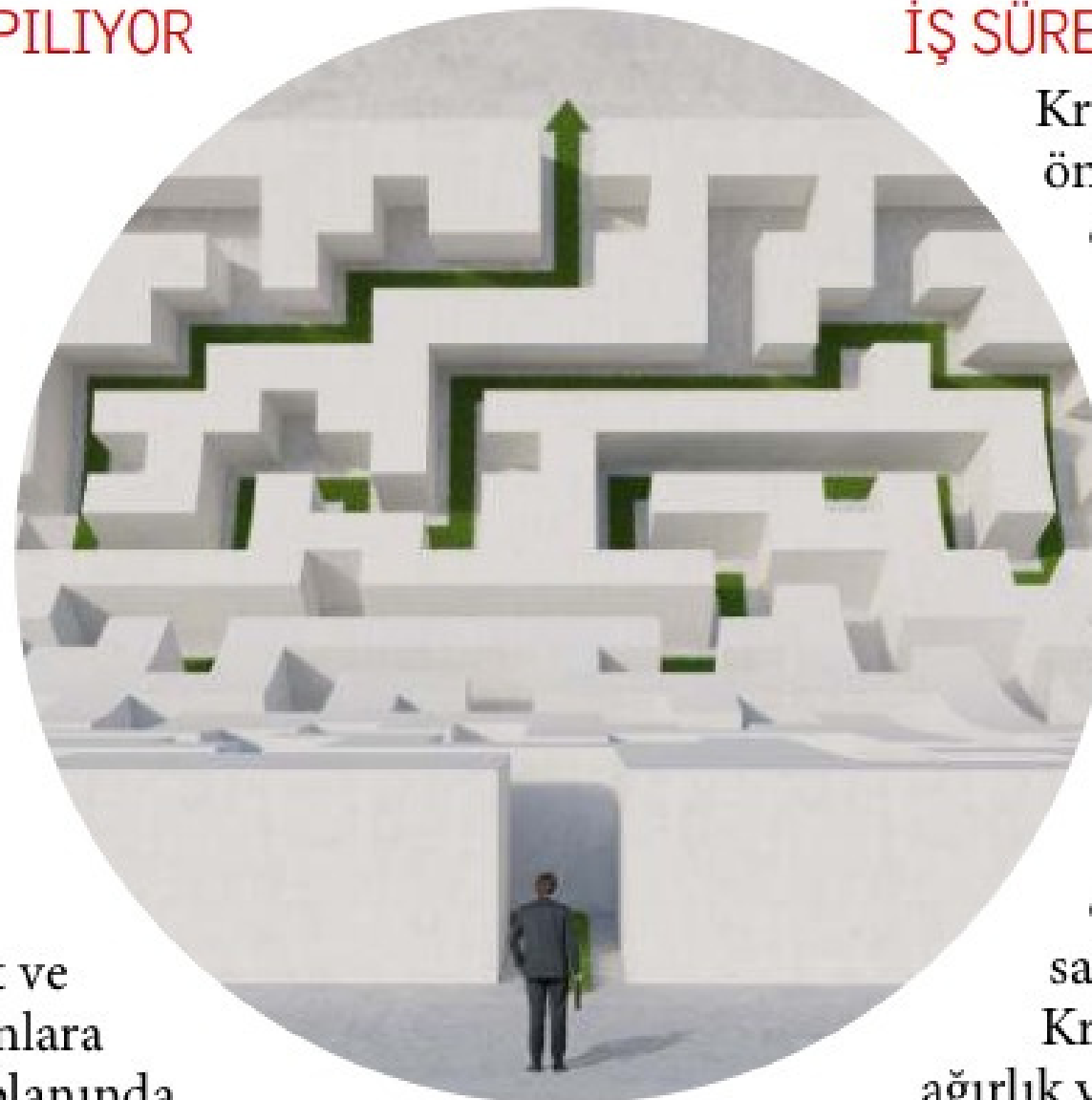
Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.



### RİSK YÖNETİMİ ETKİN OLARAK YAPILIYOR MU?

Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.

Kriz dönemlerinde stok, alacak, nakit ve borçlanma yönetimi gibi konular ve bunlara ilişkin riskler ön plana çıkar. Denetim planında işletme sermayesi yönetimi, kredi riski yönetim gibi konulara ağırlık verilmesi şirkete olan katkıyı arttıracaktır.



### İŞ SÜREÇLERİMİZ NE KADAR VERİMLİ?

Kriz dönemlerinde verimlilik oldukça önem kazanır. Gelir artırıcı unsurların değerlendirilmesi yanında özellikle tasarruf eğilimi ön plana çıkar. Birçok şirket iş süreçlerini tekrar gözden geçirerek verimlilik sağlayacak önlemleri alır. İç denetçiler, görevlerini ifa ederken şirketin iş süreçlerini analiz eder ve değerlendirirler.

Katma değer yaratmak için bu süreçleri zaman zaman en iyi uygulamalar ile karşılaştırır, etkin risk yönetimini temin edecek, iç kontrol ortamını güçlendirecek ve verimlilik sağlayacak önerilerde bulunurlar.

Kriz dönemlerinde verimlilik denetimlerine ağırlık verilmesi ve iç denetçilerin bağımsızlığı zedelemeyecek şekilde verimliliğe yönelik projelerde yer alması sağlanmalıdır.



Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.



### RİSK YÖNETİMİ ETKİN OLARAK YAPILIYOR MU?

Ekonomik kriz dönemlerinde risk yönetiminin önemi bir kat daha artıyor. Etkin bir risk yönetiminin yapılmamasının şirkete olan etkileri kriz dönemlerinde katlanacaktır. İç denetçilerin asli görevlerinden biri risk yönetiminin etkinliğini değerlendirmektir. İç denetçiler yönetim kurullarına risk yönetiminin etkinliğine ilişkin güvence verirken, şirket yönetimine de bu konuda destek ve yardımcı olacaklar, önerilerde bulunacaklardır.

Kriz dönemlerinde stok, alacak, nakit ve borçlanma yönetimi gibi konular ve bunlara ilişkin riskler ön plana çıkar. Denetim planında işletme sermayesi yönetimi, kredi riski yönetim gibi konulara ağırlık verilmesi şirkete olan katkıyı arttıracaktır.



### İŞ SÜREÇLERİMİZ NE KADAR VERİMLİ?

Kriz dönemlerinde verimlilik oldukça önem kazanır. Gelir artırıcı unsurların değerlendirilmesi yanında özellikle tasarruf eğilimi ön plana çıkar. Birçok şirket iş süreçlerini tekrar gözden geçirerek verimlilik sağlayacak önlemleri alır. İç denetçiler, görevlerini ifa ederken şirketin iş süreçlerini analiz eder ve değerlendirirler.

Katma değer yaratmak için bu süreçleri zaman zaman en iyi uygulamalar ile karşılaştırır, etkin risk yönetimini temin edecek, iç kontrol ortamını güçlendirecek ve verimlilik sağlayacak önerilerde bulunurlar.

Kriz dönemlerinde verimlilik denetimlerine ağırlık verilmesi ve iç denetçilerin bağımsızlığı zedelemeyecek şekilde verimliliğe yönelik projelerde yer alması sağlanmalıdır.



*Kurumsal yönetimi etkin kılan önemli etkenlerden biri kurumun iletişim stratejisidir. Kendinizi etkin bir iletişim ile doğru olarak ifade edemezseniz, emeklerinizin karşılığını tam olarak alamayabilirsiniz. Kriz ortamının yarattığı belirsizlik, karar alma zorluğu, paydaşların farklı beklentilerinin olması, motivasyon düşüklüğü, algılanan gerçeğin objektif gerçekten farklı olması gibi faktörler iç ve dış iletişimin önemini daha da artırır.*



### **USÜLSÜZLÜK RİSKİNİ YÖNETEBİLİYOR MUYUZ?**

Ekonomik krizin yarattığı iş kayıplarının telafisi için birçok şirket bu dönemlerde eleman çıkarma yoluna gider. Maalesef, eleman çıkarma işlemi çoğu zaman gerekli analiz ve değerlendirmeleri yapmadan adeta panik halinde yapılır. Bunun en önemli sonuçlarında biri de, şirketin iç kontrol sisteminin zafiyete uğramasıdır. Zira, aynı işi çok daha az kişiyle yapma dürtüsü ile iç kontrol sisteminin temel taşlarından biri olan “görevlerin ayrılığı ilkesi” ihlal edilir.

Görevlerin ayrılığı ilkesinin ihlal edilmesi nedeniyle gerek onay, işleme ve kontrol fonksiyonlarının tamamı veya bazıları aynı kişilerde toplanır. Bu durum, şirkette hata ve usulsüzlüklerin artması ve ortaya çıkarılama riskini artırır. İç denetçiler, iç kontrol sistemini değerlendirerek bu tür durumlarda ortaya çıkabilecek risk ve zafiyetlerin önlenmesinde yönetime yardımcı olurlar.

Krizin yarattığı zorlu şartlar ve kişilerin uğradığı gelir kayıpları çalışanlar üzerindeki baskıyı arttıran bir unsurdur. Bu durum, kötü

niyetli insanların usulsüzlük yapmasına sebep olabilir.

Usulsüzlük doğrudan maddi çıkar sağlamaya yönelik olabileceği gibi, performansın daha iyi görünmesine yönelik olarak muhasebe hileleri yoluyla mali tabloları olduğundan daha iyi gösterme şeklinde de olabilir.

İç denetçiler mevcut

usulsüzlükleri ortaya çıkarmada önemli rol oynarlar. Olası usulsüzlüklerin önlenmesine yönelik alınması gereken tedbirler konusunda da yönetime yardımcı olurlar. Hepsinin ötesinde, iç denetim fonksiyonunun varlığı bile caydırıcı bir unsur olarak algılanacağından en önemli önleyici etkenlerden biridir.

### **İLETİŞİM STRATEJİMİZ DOĞRU MU?**

Kurumsal yönetimi etkin kılan önemli etkenlerden biri kurumun iletişim stratejisidir. Kendinizi etkin bir iletişim ile doğru olarak ifade edemezseniz, emeklerinizin

karşılığını tam olarak alamayabilirsiniz. Kriz ortamının yarattığı belirsizlik, karar alma zorluğu, paydaşların farklı beklentilerinin olması, motivasyon düşüklüğü, algılanan gerçeğin objektif gerçekten farklı olması gibi faktörler iç ve dış iletişimin önemini daha da artırır.

İç denetçiler, kurumun iletişim stratejisini gözden geçirerek etkinliği konusunda yönetim kurullarına güvence sağlama yanında, şirket yönetimine de önerileriyle yardımcı olurlar.

Denetimin de yönetim kurulunun sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır

Bu çerçevede, iç denetçilere kriz dönemlerinde daha fazla sorumluluk düşmektedir. Ancak, yönetimin sorumluluğu bunun da üzerindedir. Şirket yönetimi, iç denetim fonksiyonunu sahiplenmeli ve etkin olarak işlemesi yönünde gerekli tedbiri almalıdır. Ayrıca, yönetim kurulu ve denetim komiteleri yıllık denetim planlarını tekrar gözden geçirmeli ve kriz koşullarına uygun gerekli revizyonları yapmalıdır. ■







## Vizyon

### Şaban Çağiran

Bankacı

cagiran@turcomoney.com

## Değişime liderlik etmeyenlerin sonu hüsrana

*Koronavirüs kriziyle birlikte, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada iş ve özel yaşamlarda gerçekten çok ama çok şeyler değişti. Türü ne olursa olsun tüm krizler önceden çok çeşitli yollarla önceden kendini belli ediyor. Değişim mesajları veriliyor. Önemli olan bu mesajları erken algılayabilmek. Bunu yapabilenler doğal olarak daha az etkileniyorlar, hatta krizi fırsata bile çevirebiliyorlar.*

Yaşamda her an her şey değişiyor. Son on yılda hayatımızda neler değişti diye şöyle bir düşünün ve elinize kağıt kalemi alıp bu değişiklikleri alt alta yazın. Maruz kaldığınız değişikliklere çok şaşıracaksınız, buna eminim.

Bu değişiklikler sadece insan hayatında değil, doğada, ekonomide, iş yaşamında, her yerde gerçekleşiyor. Bu durum aslında yeni bir şey değil, hep vardı ve sonsuza kadar da olacak.

Oysa biz, yanılığardan hareketle, sanki son bir günde, bir ayda ve-veya son bir yılda her şey değişti zannediyoruz. Oysa deprem bir gecede olmuyor, belki onlarca, yüzlerce yılların enerji birikimi ile oluşuyor. Biz sadece kırılma anını görüyoruz, onu hissediyor/yaşıyoruz.

Ekonomik çöküntü de sağlık sistemindeki çöküntü de öyle. Hep öncesi var, birikimler var. Dolayısıyla, türü ne olursa olsun yaşanan krizler sadece sonuç, öncesi hep gözden kaçırılıyor. Değişiklikler krizlerden sonra çok hızlı bir şekilde artıyor. Önemli olan, olası değişiklikleri krizler yaşanmadan önce görebilmek.

### **KRİZLER ÖNCEDEN ÇOK ÇEŞİTLİ YOLLARLA ÖNCEDEN KENDİNİ BELLİ EDİYOR**

Türü ne olursa olsun tüm krizler önceden çok çeşitli yollarla önceden kendini belli ediyor. Değişim mesajları veriliyor. Önemli olan bu mesajları erken algılayabilmek. Bunu yapabilenler doğal olarak daha az etkileniyorlar, hatta krizi fırsata bile çevirebiliyorlar.

Son bir yıllık döneme baktığımızda, korona virüs krizi (pandemi) ile birlikte, sadece ülkemizde değil, tüm dünyada iş ve özel yaşamlarda gerçekten çok ama çok şeyler değişti. Kısaca göz atacak olursak;

- Ülkeler zor durumlara düştüler. Dün, bugünü ön göremeyen yöneticiler, halkına ihtiyaçları olan şeyleri sunmakta yetersiz kaldılar.



- İşsizlik ve yoksulluk arttı, gelir dağılımındaki dengesizlik hızlanarak arttı.

- Tüketime azalmasına bağlı olarak satışlar azaldı, karlar düştü.

- Değişik sektörlerde faaliyet gösteren irili-ufaklı pek çok işletme iflas etti ya da iflasın eşiğine geldi.

- Teknoloji kullanımını katlanarak arttı.

- İş yapma biçimleri

farklılaştı, uzaktan-evden çalışmalar beklenmeyen bir hızla aşırı ölçüde arttı.

- Bazı meslekler anlamını yitirdi, yeni meslekler ortaya çıkmaya başladı.

- Aynı evin içinde, farklı odalarda yaşama kültürü başladı.

- Uzaktan, bilgisayar (hatta cep telefonu) üzerinden eğitim-öğrenim-toplantı-konferanslar etkin olarak kullanılmaya başlandı.

- Plazalar, AVM'ler ve dev binalar anlamını yitirdi. Bu şekilde ticari binalara olan ilgi şimdiden azaldı, yakında kiracı-alıcı bulmakta zorlanacakları açık.

- Toplumda hijyen hassasiyeti arttı.

- Aşırı su tüketimine bağlı olarak tatlı su kaynaklarının önemi arttı.

- Toplu yaşam yerine bireysel yaşam ön plana çıktı. Düğünler, törenler, toplantılar yapılamaz oldu.

- Toplu taşıma araç kullanımı yerine özel araçlara ilgi arttı.

- Kırsal yaşama eğilimi yükseldi.

- Kendi kendine yetecek kadar gıda-besin üretiminin önemi bir kez daha kendini gösterdi.

- Sağlığın, sağlıkçıların, sağlık sisteminin önemi daha iyi anlaşıldı.

- Aklın-bilimin insanlık için ne kadar vaz geçilmez olduğu bir kez daha anlaşıldı.

- Devletleri yönetenlerin kaynakları doğru alanlara kanallandırmaları gerektiği iyice anlaşıldı.

- Risk yönetimine sadece döviz-kuru faiz oranı gözüyle değil, doğa-çevre-sağlık gözüyle de bakılmasının gerekli olduğu görüldü.



Aslında Covid 19 virüsü tüm bu bilinip yapılmayanları adeta talimatla, zorla yaptırdı ve zaman göstergesini 20 yıl ileriye aldı. Olay budur. Bitti mi peki? Hayır bitmedi, hatta aslında daha değişimin başındayız. İnanın çok daha fazlası olacak. Şimdiden hazırlıklı olmalı, önceden algılama yüzgecini her zamankinden iyi çalıştırmak gerekir.



## HER BİRİ AYRI BİR TEZ KONUSU OLABİLECEK KADAR KAPSAMLI KONULAR

Yukarıda sayılanların her biri ayrı bir tez konusu olabilecek kadar kapsamlı konular. Tüm bu gelişmeler son bir yıllık dönemde hayatımıza girmiş gibi algılanıyor ama gerçek öyle değil. Gerçek, çok öncelerden bu yana kendini gösteriyordu.

Sadece çoğunluk bunu görmek istemiyor idi. Bunu görebilenler (geleceği algılama yüzgeci iyi olanlar) çoktan pozisyonlarını almışlardı ve korona virüs salgınında bırakın zarar etmeyi, karlarını katladılar.

Örneğin, evden çalışma olayı. Pek çok çalışanın tercih edebileceği, aynı zamanda işverene olan maliyeti düşük olan bir uygulama. İstisnalar hariç, işverenlerin çalışanlarına bu uygulamayı seçenek olarak sunmaları ve de bunu yaygınlaştırmaları nedense bu güne kadar akıllarına gelmedi.

## KÜRESEL ŞİRKETLER BUNU 20 YILDAN BU YANA ZATEN UYGULUYORLAR

Ama mecbur kalınca; bankalar, sigorta şirketleri, teknoloji şirketleri, sanayi işletmeleri, küçük işletmeler vs. hemen hepsi neredeyse 1-2 ay içinde uyum sağladılar. Uygulama ülkemizde sanki yeni bir uygulamaymış gibi lanse ediliyor.

Oysa küresel şirketler bunu 20 yıldan bu yana zaten uyguluyorlar. Bırakın personeli evden çalıştırmayı, başka ülkelerden bile personel istihdam ediyorlar. Böylece maliyet-rekabet üstünlüğü sağlıyorlar. Ek olarak, metropol şehirlerde plazalara çok çok yüksek bedeller

ödeyerek prestije bu kadar kaynak ayırmak çok demode olmuştu bile. Bunu terk eden pek çok işletme var, bundan sonra iyice artacaktır.

Diğer yandan, tarım-gıdada kendine yeter olmanın önemi bugün mü anlaşılmalıydı. Doğaya saygılı olmak yeni mi aklımıza geliyor. Plaza-AVM ve dev binalarda istihdam yaratmanın sağlıklı olmadığı önceden bilinmiyor muydu. Yüksek maliyetli çalışmanın bir işletmeyi çökerteceği yeterince açık değil miydi. Hijyen daha önce önemsiz

miydi yoksa. İlim-bilime yönelmeyenlerin sonlarının hüsrana olacağını bilmeyen mi vardı. Vatandaşlarının sağlığının o toplum için önemli olduğu daha yeni mi anlaşılıyor.

Risk yönetimi deyince amaaaan boş ver diyen işverenlerin yanlışlığı şimdi mi anlaşılıyor.

## ASLINDA DAHA DEĞİŞİMİN BAŞINDAYIZ; ÇOK DAHA FAZLASI OLACAK

Aslında Covid 19 virüsü tüm bu bilinip yapılmayanları adeta talimatla, zorla yaptırdı ve zaman göstergesini 20 yıl ileriye aldı. Olay budur. Bitti mi peki? Hayır bitmedi, hatta aslında daha değişimin başındayız. İnanın çok daha fazlası olacak. Şimdiden hazırlıklı olmalı, önceden algılama yüzgecini her zamankinden iyi çalıştırmak gerekir.

Diğer yandan, yaşanan bu değişimlere ayak uyduramayanlar var. Bunların başında hukuk sistemi geliyor. Sonra devletleri yönetenler, işverenler, çalışanlar, hatta gençler bile ne olduğunun henüz tam olarak farkında değiller. Onlar da mesajı iyi algılamalılar.

Buraya kadar değişime ayak uydurmanın gerekliliği üzerinde durduk. Aslında; yetmedi, yetmez, yetmeyecek. Çünkü değişime liderlik etmek gerek, aksi halde sonuç hüsrana olur. ■

