



Webinar,
6 Eylül 2018
10:00

İÇ DENETİM AÇISINDAN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

Örnekler, Uygulamalar, Hatırlatmalar

Ali Kamil UZUN
Menteş ALBAYRAK

Menteş ALBAYRAK



- **ANADOLU GRUBU** – Denetim Başkanı
- Finans, Mali İşler, İç denetim ve bilgi sistemleri denetimi konularında 23 yıllık uygulama ve yöneticilik deneyimine sahiptir.
- 2016 – 2018 (Mart) döneminde **Türkiye İç Denetim Enstitüsü** Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır.
- **ECIIA** (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Halkla İlişkiler Komite Üyesi olarak görev yapmıştır.
- İstanbul Üniversitesi İngilizce İktisat Fakültesi lisans ve Sabancı Üniversitesi yüksek lisans (MBA) Mezunu.
- Marmara ve Bahçeşehir Üniversitesi TİDE İç Denetim Seminerleri Öğretim Görevlisi.
- Kurumsal Yönetim ve İç Denetim üzerine çok sayıda yazı ve makaleleri, eğitim, seminer çalışmaları bulunmaktadır.

Ali Kamil UZUN / CPA, CFE, MA, CRMA, CAC



- **Deloitte** – Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı.
- **OYAK** Mali Kontrolörlük ve Koordinasyon Grubunda Mali Kontrolör olarak görev yapmıştır. **Adana Çimento Sanayii T.A.Ş.**, **Bolu Çimento Sanayii A.Ş.**, **Hektaş Ticaret T.A.Ş.** Yönetim Kurullarında Denetimden Sorumlu Komite Başkanlığı görevinde bulunmuştur.
- Finans (**Garanti Bankası**, **Interbank**, **İktisat Bankası**) ve çeşitli endüstri kuruluşlarında; İç denetim ve bilgi sistemleri denetimi, toplam kalite yönetimi konularında 40 yılı aşan uygulama ve yöneticilik deneyimine sahiptir.
- İnsan Kaynakları, Eğitim ve İletişim konularında üst düzey yöneticilik yapmıştır.
- **Türkiye İç Denetim Enstitüsünün** kurucusu olup Türkiye’de iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin sağlanması, Uluslararası İç Denetim Standartlarının Türkiye’de uygulanması ve yaygınlık kazanması, uluslararası sertifikalı iç denetim programı ve sınavının başlatılmasına öncülük etmiştir.
- **ECIIA** (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.
- **TÜSİAD – KALDER** Kalite Ödül Yürütme Kurulu Üyeliği yapmıştır.
- Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Komitesi (**TMUDESK**) Üyeliği görevlerinde bulunmuştur.
- **TÜSİAD** – Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyesi ve İç Denetim Çalışma Grubu Başkanı.
- **CPA, CFE, CRMA., CAC**
- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans Mezunlu.
- Marmara, Galatasaray ve Bahçeşehir Üniversitesi TİDE İç Denetim Seminerleri Öğretim Görevlisi.
- Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Denetim, Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi, Aile Şirketleri üzerine çok sayıda yazı ve makaleleri, eğitim, seminer çalışmaları bulunmaktadır.
- “**Denetim Komitesi Uygulamaları**” üzerine hazırladığı yüksek lisans (master) tez çalışması, Türkiye’de bu konuda yapılan ilk çalışmalardandır.
- Dünya Gazetesi ve İ.Ü. İşletme Fakültesi tarafından “**2007 Yılın İşletmecisi**” seçilmiştir.
- **2012 – Rotary Meslek Hizmet Ödülü**
- **2013 - TİDE Farkındalık Ödülü**
- **Karikatürist.**

Sunum Planı

1

İç Denetim Faaliyeti, Tanımı, Rol ve Sorumluluklar

2

Yönetim Kurulunun Devredilemez Sorumlulukları

3

Tedbirli Yönetici Özeni Açısından İç Denetim

4

Şirket iç denetim uygulamaları üzerine tecrübe ve başarı faktörlerinin paylaşılması

5

Soru - Cevap

İç Denetim Faaliyeti, Tanımı, Rol ve Sorumluluklar

İç Denetim Meslek Örgütleri



Kuruluş, 19 Eylül 1995
2500 üye



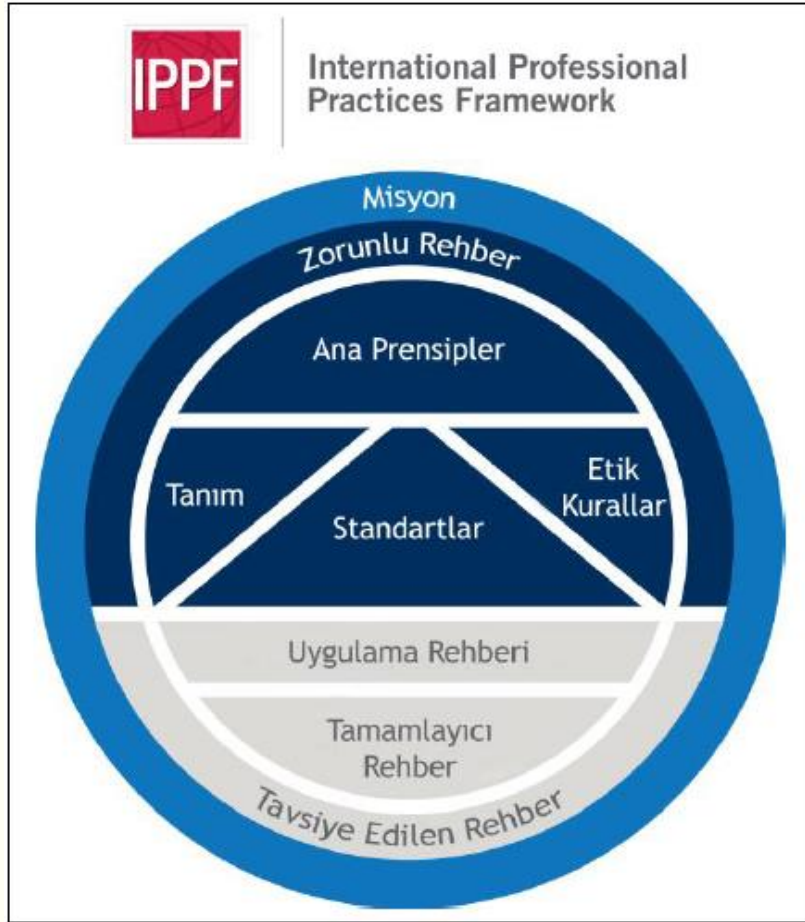
Kuruluş 1941
170 ülke
190.000 üye



Kuruluş 1982
34 üye ülke

Uluslararası İç Denetim Standartları ve Sertifikasyon

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi



Sertifikalar

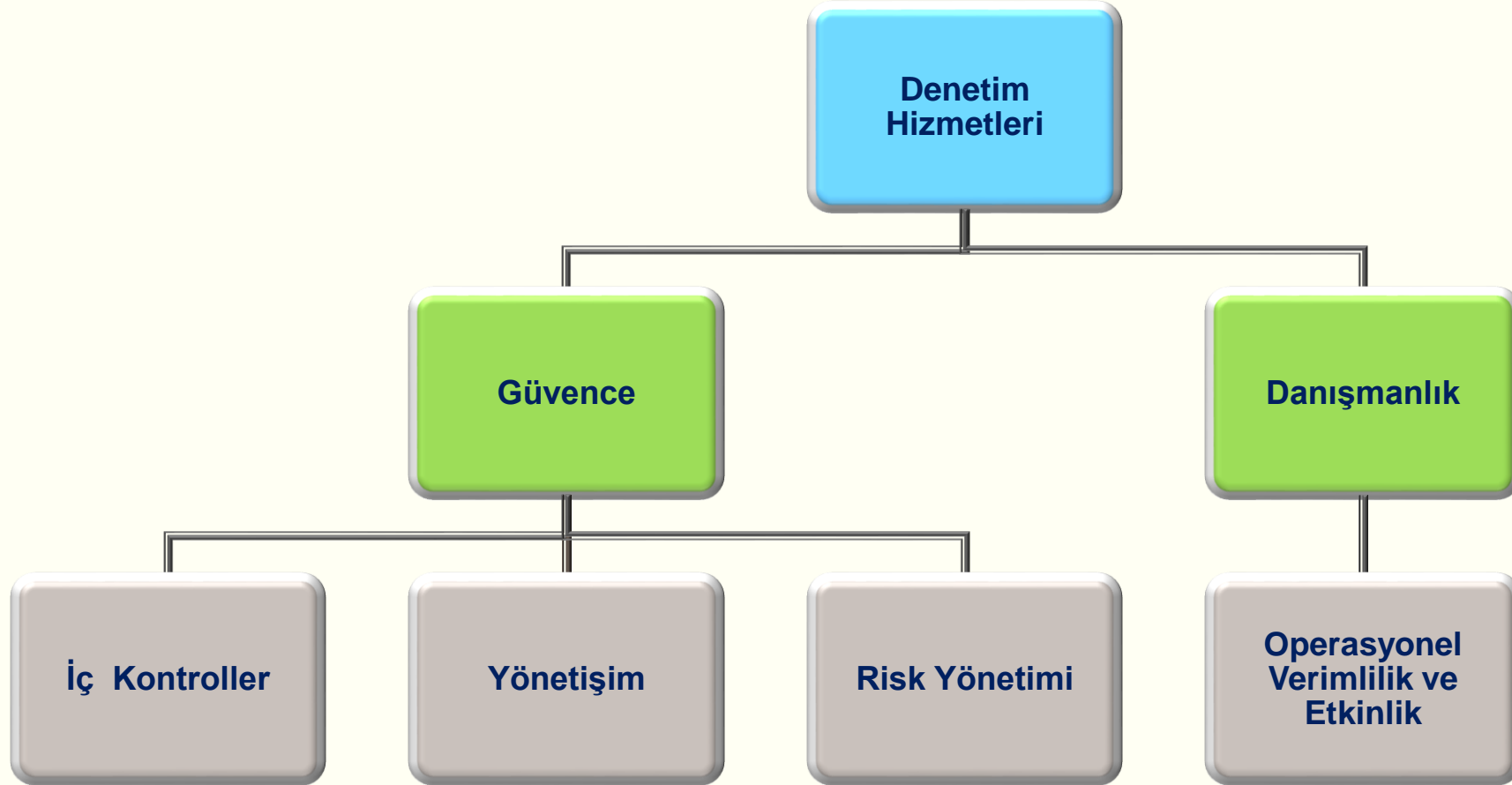


İç Denetim Tanımı*

Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç Denetimin Görevleri



Yönetim Kurulunun Devredilemez Sorumlulukları

Ttk'nın Yönetim Kurulunu İlgilendiren Hükümleri

- Yönetim Kurulu ile ilgili hükümler
 - Profesyonel yönetim (Madde 359)
 - Sorumluluk sigortası (Madde 361)
 - Görev dağılımı (Madde 366 / 2)
 - İç yönerge ile yönetimin devri (Madde 367)
 - Tedbirli bir yönetici özeni ile görevi yerine getirmek (Madde 369)
 - Devredilemez görev ve yetkiler (Madde 375 / c – f)
 - Riskin erken teshis ve yönetimi (Madde 378)
 - Elektronik ortamda toplantı (Madde 1527)

Madde 366 – Görev Dağılımı

- (1)..
- (2) Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya **iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.**

Madde 375 – Yönetim Kurulunun Devredilemez ve Vazgeçilemez Görev ve Yetkileri

- Yönetim Kurulunun, TTK 375. maddesinde devredilemeyen görev ve yetkileri sayılmıştır. Buna göre;
 - Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
 - Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
 - Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
 - Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanması ve görevden alınması,
 - Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
 - Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,
 - Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

Madde 375 – Yönetim Kurulunun Devredilemez ve Vazgeçilemez Görev ve Yetkileri

- a) ..
- b) ..
- c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.
- d) ..

Gerekçe

Finansal denetim düzeninin kurulması, şirketin iş ve işlemlerinin denetlenmesine ilişkin bir “iç-denetim” sisteminin ve bunu yapacak örgütün (bölümün) gösterilmesidir. Şirket hangi büyüklükte olursa olsun, şirkette, muhasebeden tamamen bağımsız, uzmanlardan oluşan etkin bir iç-denetim örgütüne gereksinim vardır. Bir anonim şirketin denetimi sadece bir bağımsız denetim kuruluşuna bırakılamaz. Bir bağımsız kuruluşunun onlarca, hatta yüzlerce müşterisi vardır; onlara birçok hizmet sunmaktadır. Her müşterisini içerden ve yakından izleyemez. Finansal denetim, bir anlamda, “teftiş kurulu”nun yaptığıdır. Finansal denetim iş ve işlemlerin iç denetimi yanında, şirketin finansal kaynaklarının, bunların kullanılması şeklinin, durumunun, likiditesinin denetimi ve izlemesini de içerir. Finansal Denetim kurumsal yönetim kurallarının gereğidir.

Madde 378 – Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi

- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi halinde derhal kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.
- (2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

Gerekçe

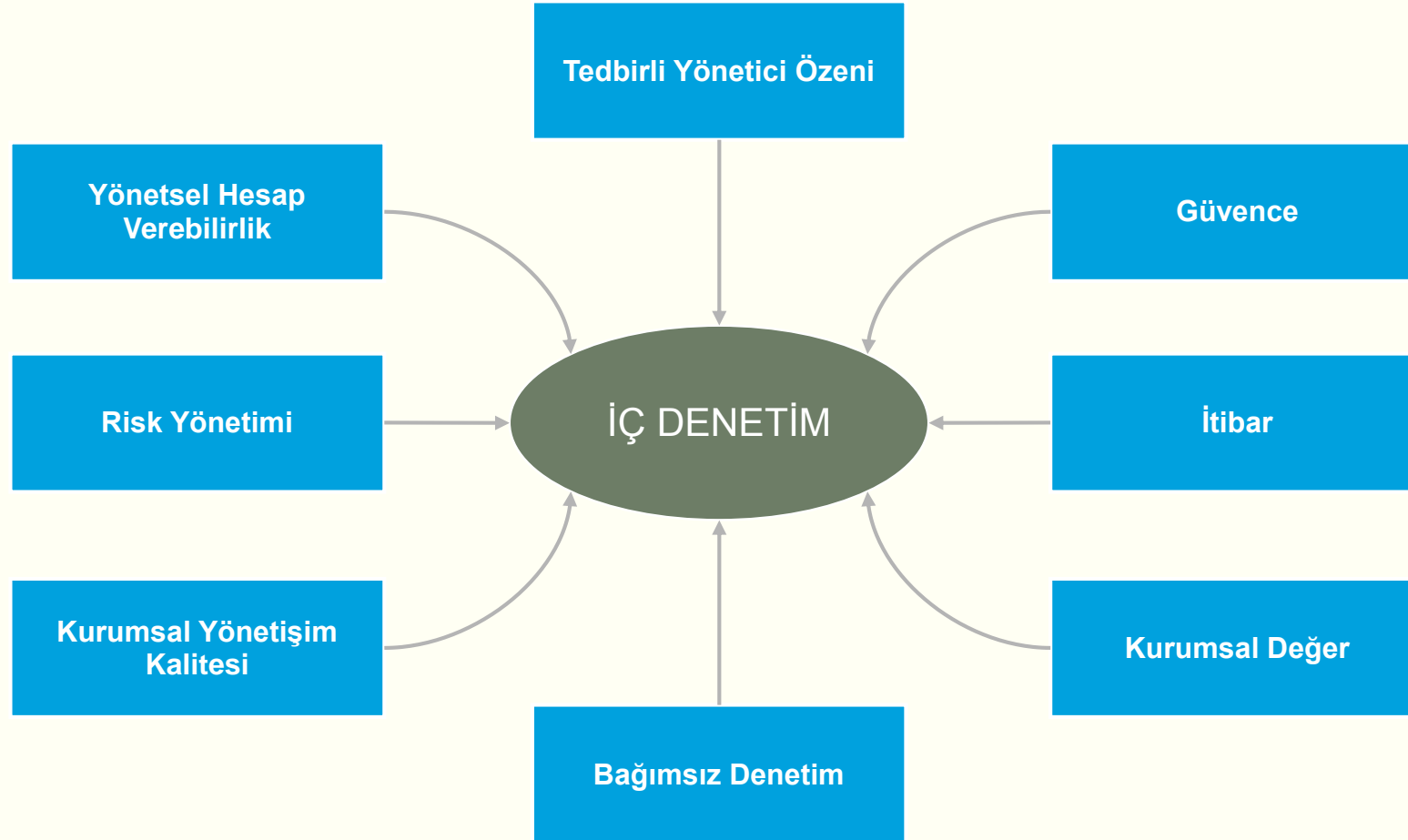
Hüküm, hisse senetleri borsa da işlem gören şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin bir uygulamasıdır. Tüm anonim şirketler için öngörülmüş bulunan finans denetimi ve denetim komitesi (auditing committee) yanında bir iç kontrol mekanizmasıdır. Bu komitenin denetim komitesinden farkı denetim komitesinin yönetimi gözetim altında tutmasına karşılık bu komitenin sadece risklere odaklanmasıdır. Ayrıca denetim geçmişe yönelik bir inceleme olduğu halde, risk teşhisi gelecek ve gelecek yorumuyla ilgilidir. Denetimin yönetilmesi söz konusu olmadığı halde, risk yönetilebilir ve yönetilmelidir.

Madde 378 – Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi

Gerekçe (devam)

Amaç, yönetimi, yönetim kurulunu ve genel kurulu devamlı uyanıklık (teyakkuz) altında tutmak, gereğinde organlarca derhal etkili önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Bu sebeple komite sorumluluk sistemini merkezinde yer alır. Kanun erken uyarı sistemine istisnai bir önem verdiği için bu konuda denetçileri de özel olarak görevlendirilmiştir. Tehlikelerin erken teşhisi komitesi, bazı yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmeleri suretiyle kurabileceği gibi, tamamen üçüncü kişilerden de oluşabilir. Komitenin yönetim kurulu üyelerinden meydana gelmesi veya bu üyelerinden birkaçının da komite de bulunması halinde ABD’de geçerli olan board sisteminde executive/non-executive üye ayırımına benzer bir durum ortaya çıkabilir. Denetçinin bir diğer önemli görevi de gereklilik ortaya çıktığı takdirde komitenin kurulması, hisse senetleri borsada işlem görmeyen bir şirketten de istemesidir. Hüküm bu suretle kurulan komitenin ilk raporu ne zaman vereceğini de belirlemiştir. Komitenin iki ayda bir yönetim kuruluna hüküm amacına ve ruhuna uygun rapor vermesi gerekir. Kanun tehlikelerin erken teşhisi komitesine aynı zamanda bir iç denetim komitesinin görevlerini de yüklemektedir. Bu sebeple halka açık şirketlerde bu komitenin bir tarafsız yönetim kurulunun başkanlığında çalışması doğru olur. Diğer taraftan, kurumsal yönetim kuralları uyarınca kurulması gereken “atamalar komitesi” ile “ücretler-finansal haklar-menfaatler komitesine (renumeration committee) kanun yer vermiştir. Bunun sebebi, tarafsız üye uygulamasında olduğu gibi bu iki komitenin de (ihtiyaç halinde) SPK tarafından kurulması gerektiğidir. Çünkü, her iki komite de pay sahipleri borsa da işlem gören anonim şirketler için önerilmiştir ve uygulaması da bu şirketlerde yapılmaktadır. Komiteleri bütün anonim şirketlerde teşmil eden bir uygulama henüz dünya da mevcut değildir.

Paydaşların Güvencesi İçin İ Denetimi Vazgeçilmez Kılan Faktörler



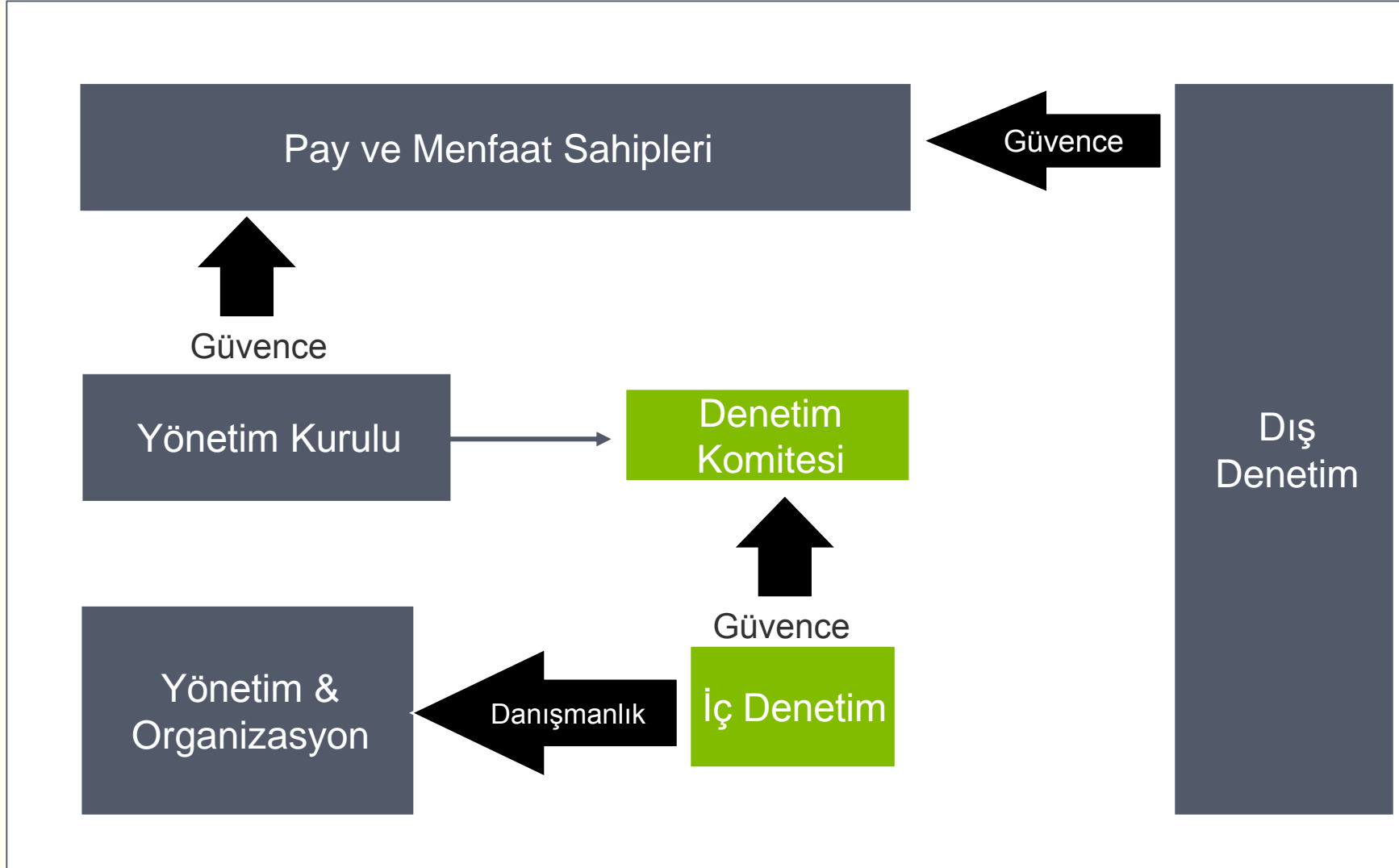
Genel Değerlendirme

Paydaşların Güvencesi İçin Başarı Faktörleri

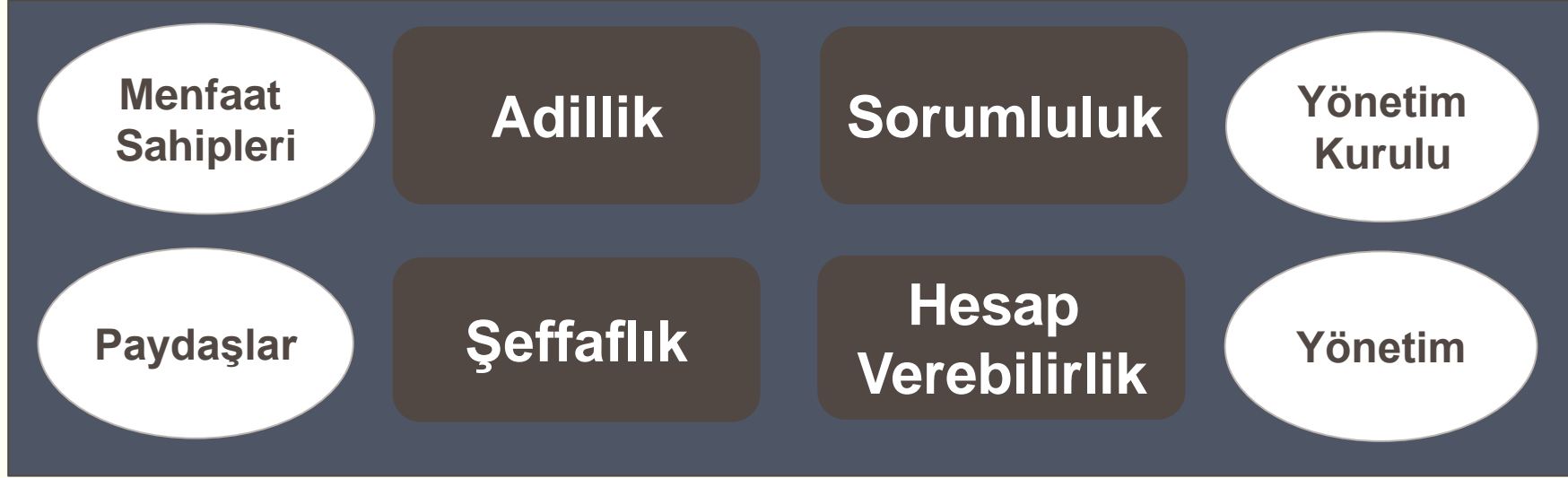


Tedbirli Yönetici Özeni Açısından İç Denetim

Paydaşların Güvencesi ve Tedbirli Yönetici Özeni



Paydaşların güvencesi ve Tedbirli Yönetici Özeni: Risk Yönetimi, İç Kontrol, İç Denetim İlişkisi



| | | | |
|---|---------------------------------------|---|--|
| <i>Yönetim Kurulu Yapısı ve Komiteler</i> | <i>Yazılı Politika ve Prosedürler</i> | <i>Organizasyon Yapısı ve Yetkilendirme</i> | <i>Etik Kurallar ve Davranış Kodları</i> |
| <i>İnsan Kaynakları Politikaları</i> | <i>Bilgi Teknolojileri Altyapısı</i> | <i>Uyum Süreçleri</i> | <i>Raporlama Sistemleri</i> |
| <i>İç Kontrol Sistemi</i> | <i>Risk Yönetimi</i> | <i>Muhasebe ve Finansal Raporlama</i> | <i>Bütçe Süreci</i> |

İÇ DENETİM

Denetim Komitesi'nin Temel Görevleri*

Finansal Raporların ve Açıklamaların Doğruluğu

01 Bağımsız Denetim, Finans

İç Kontrol Sistemi, Risk Yönetimi ve İç Denetimin İşleyiş ve Etkinliği

02 İç Kontrol, Risk Yönetimi ve İç Denetim

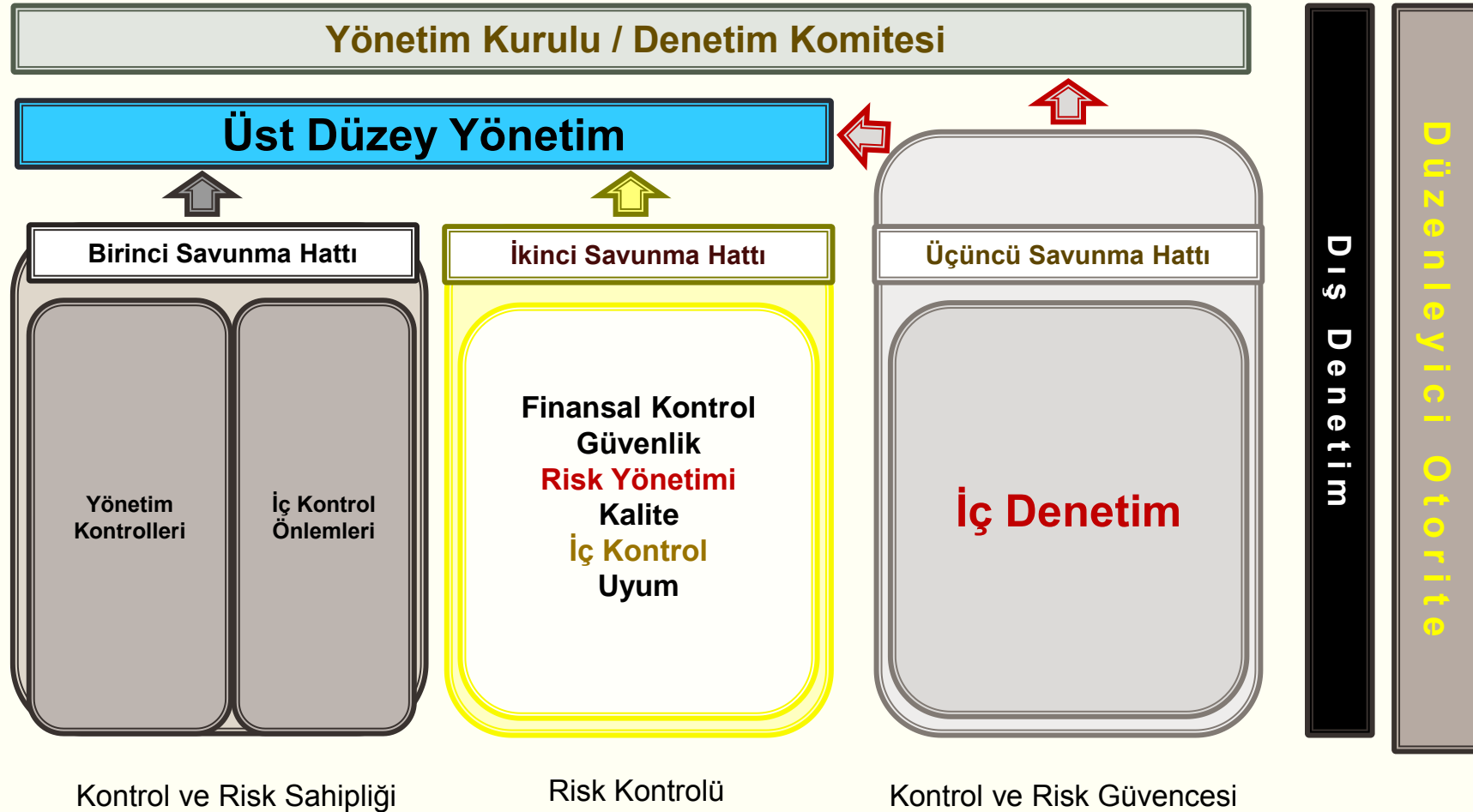
Yönetişim, Uyum ve Etik Politika ile Uygulamaları

03 CEO, İç Denetim, Hukuk, İnsan Kaynakları

Gözetim Sorumluluğu

Kaynak ve Araçlar

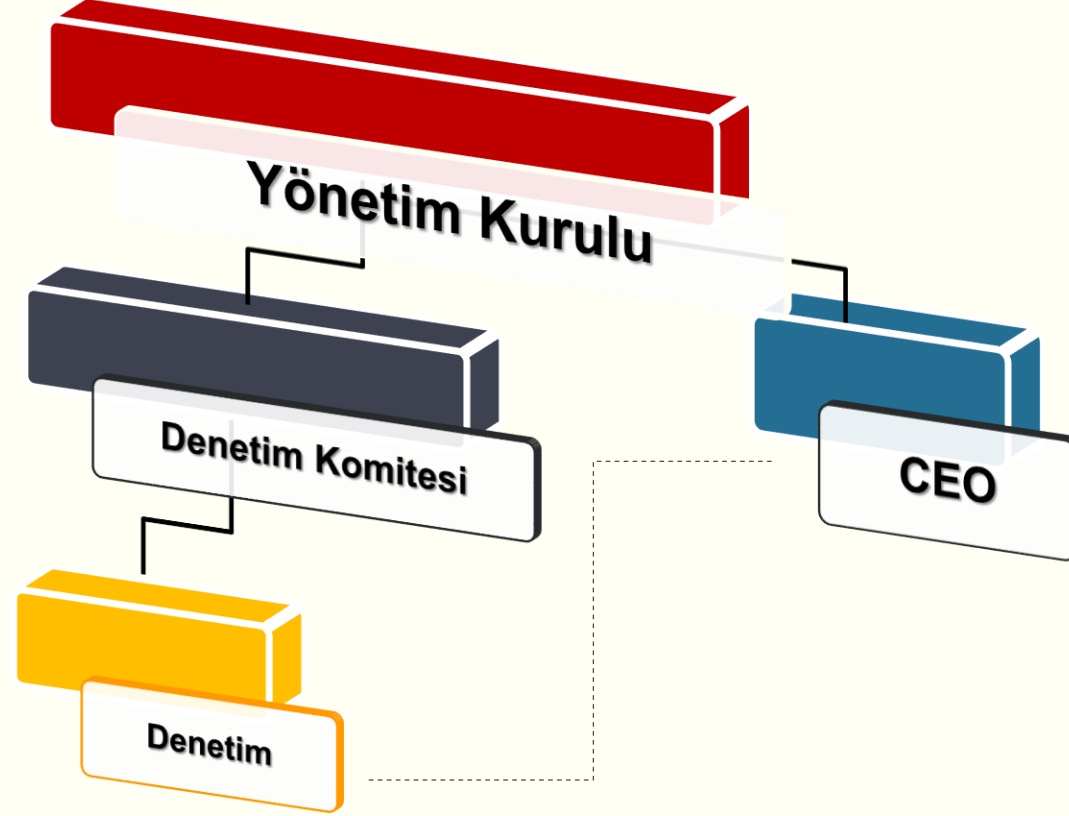
Paydaşların güvencesi ve Tedbirli Yönetici Özeni: Üçlü Savunma Hattı



İç Denetim Raporlama Hattı

Fonksiyonel Raporlama

- Denetim planı, bütçe ve kaynak onayı
- Denetim planında yapılacak önemli değişikliklere karar verilmesi
- Denetim üst yöneticisinin atama, performans değerlendirmesi, özlük hakları



İdari Raporlama

- Denetim'in objektif ve tarafsız olarak görevini yerine getirebilmesi için gerekli ortamın sağlanması
- İnsan kaynakları, muhasebe ve BT servisleri desteği
- İzin onayları
- Masraf onayları

Şirket İç Denetim Uygulamaları Üzerine Tecrübe ve Başarı Faktörlerinin Paylaşılması

Anadolu Grubu'nun Temelleri 1950 Yılında, Anadolu Grubu Onursal Başkanları, Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan Tarafından Atıldı



Tahtakale, ufak bir dükkan

Anadolu Değerleri

Girişimcilik Gücü

Ortak Akıl'a inanç

Anadolu Grubu Bugün

“Anadolu’yu dünyaya, dünyayı Anadolu’ya bağlayan yıldız”

1950

Kuruluş
Yazıcı ve Özilhan Aileleri tarafından

19

Ülkede
Türkiye, Almanya, Azerbaycan, Beyaz Rusya, Gürcistan, Hollanda, Irak, Kazakistan, Kırgızistan, KKTC, Makedonya, Moldova, Pakistan, Rusya, Suriye, Tacikistan, Türkmenistan, Ukrayna, Ürdün

9

Farklı sektörde faaliyet
Bira, meşrubat, perakende, tarım, otomotiv, kırtasiye, hızlı servis restoran, enerji, gayrimenkul

55.000+

Çalışan

66

Üretim tesisi

80'den fazla

Ülkeye ihracat

2017 sonu itibarıyla

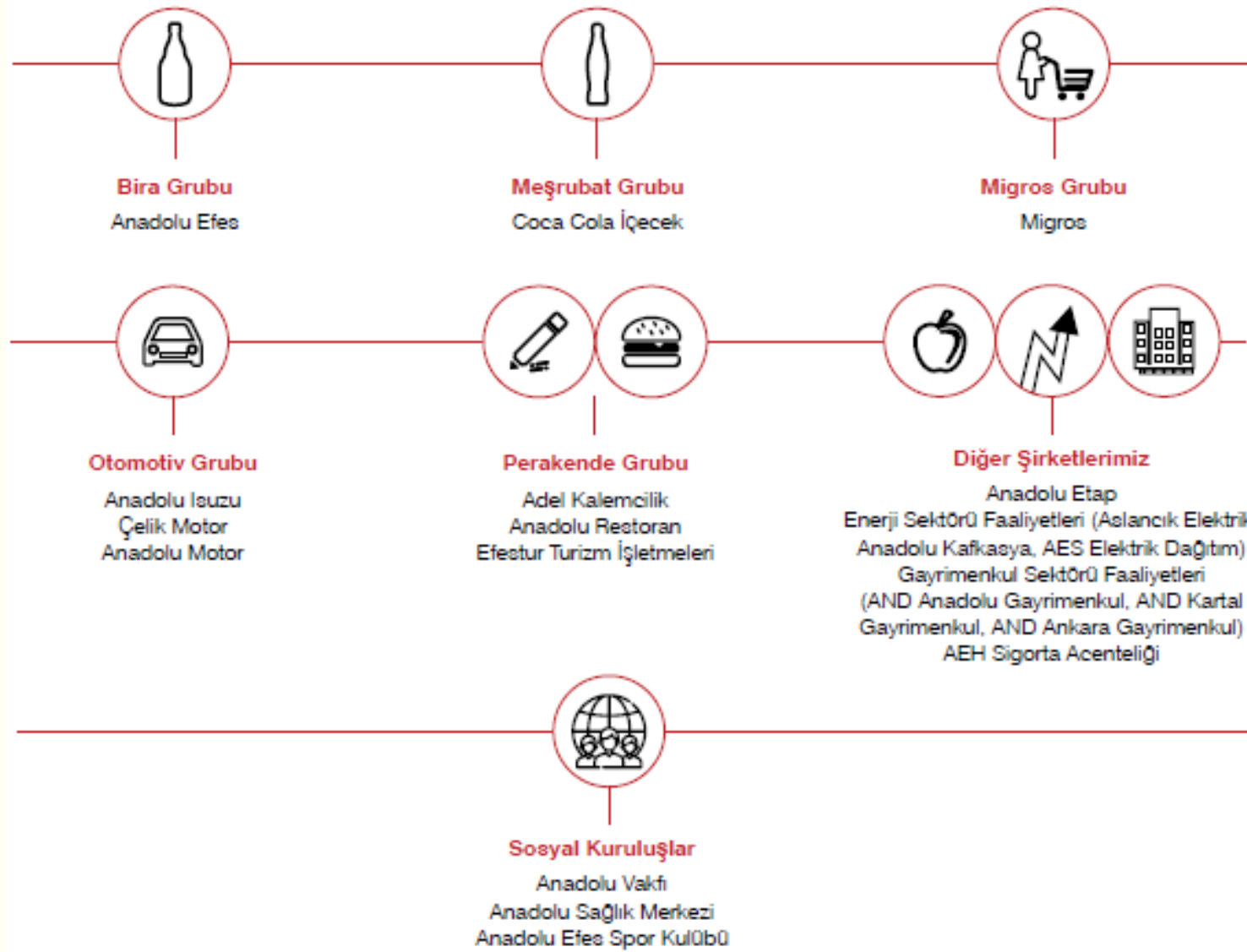
32,2 milyar TL

Ciro
Migros dahil proforma konsolide olarak

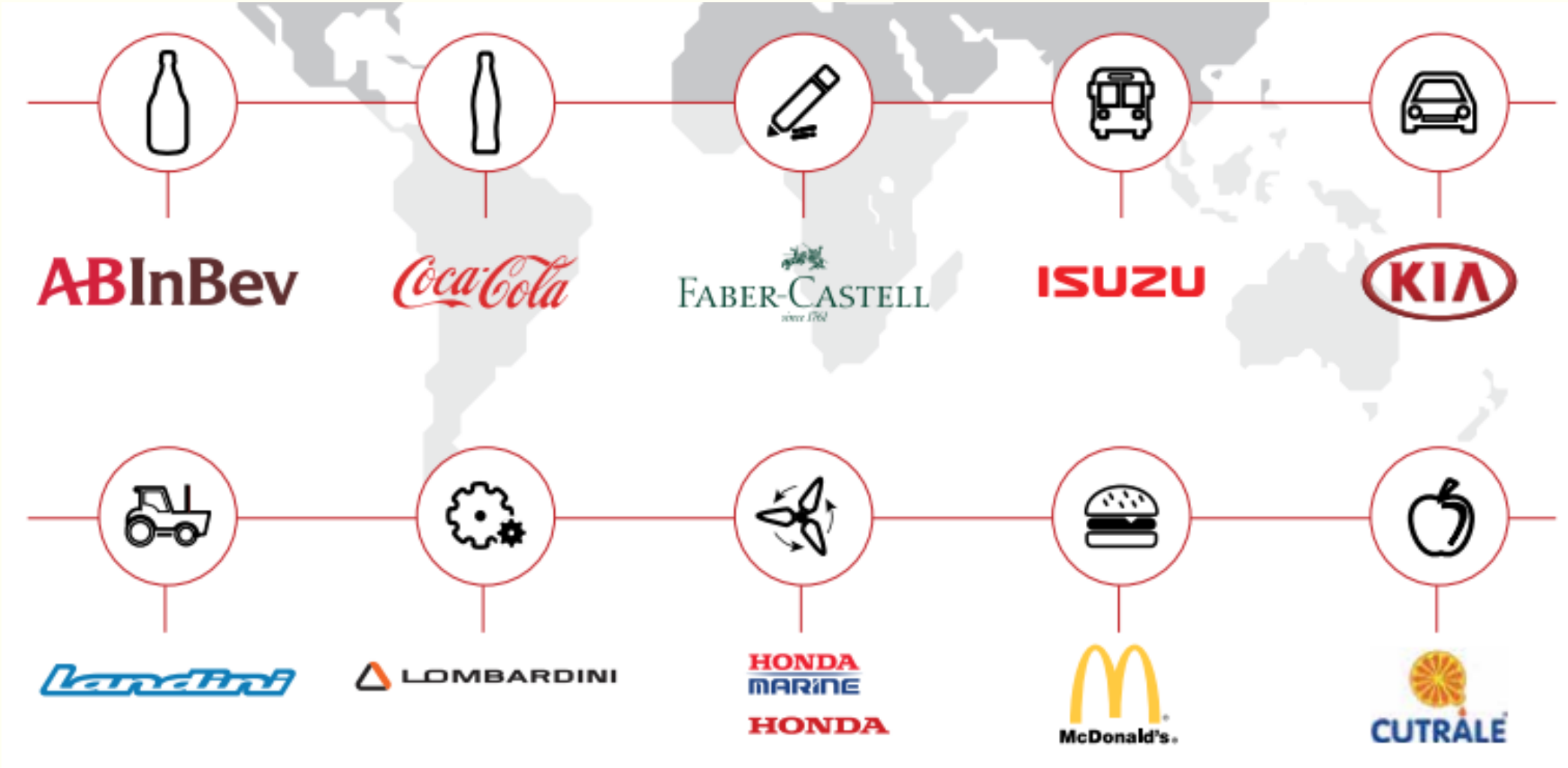
6

Şirketi ile
Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören küresel bir grup

Anadolu Grubu Bugün



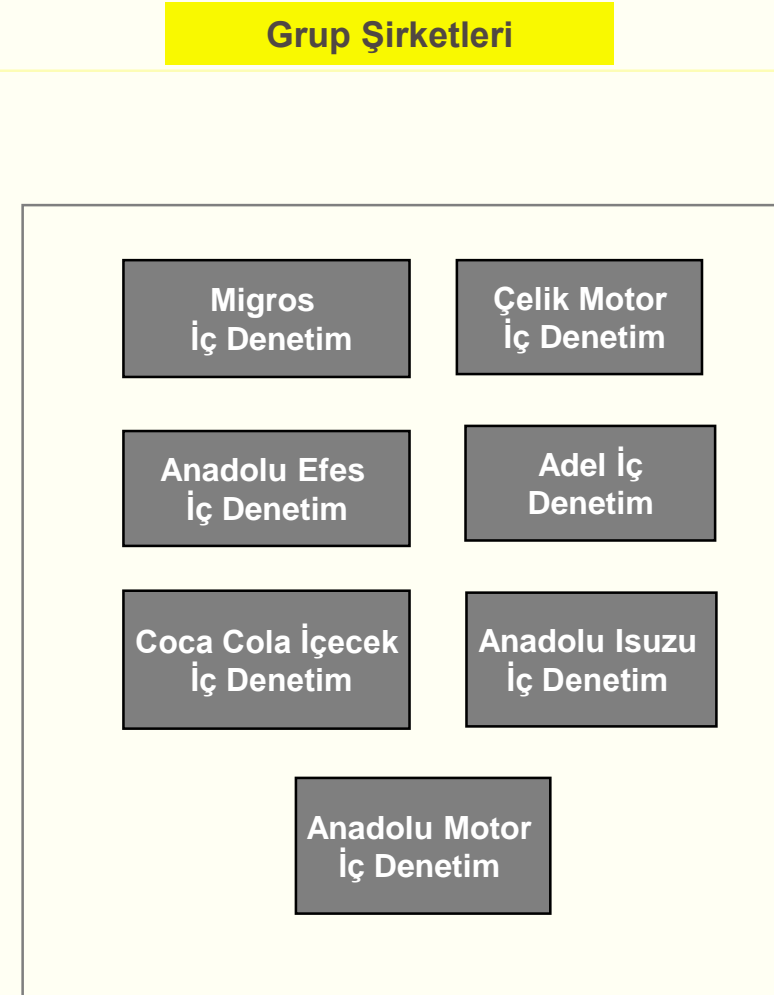
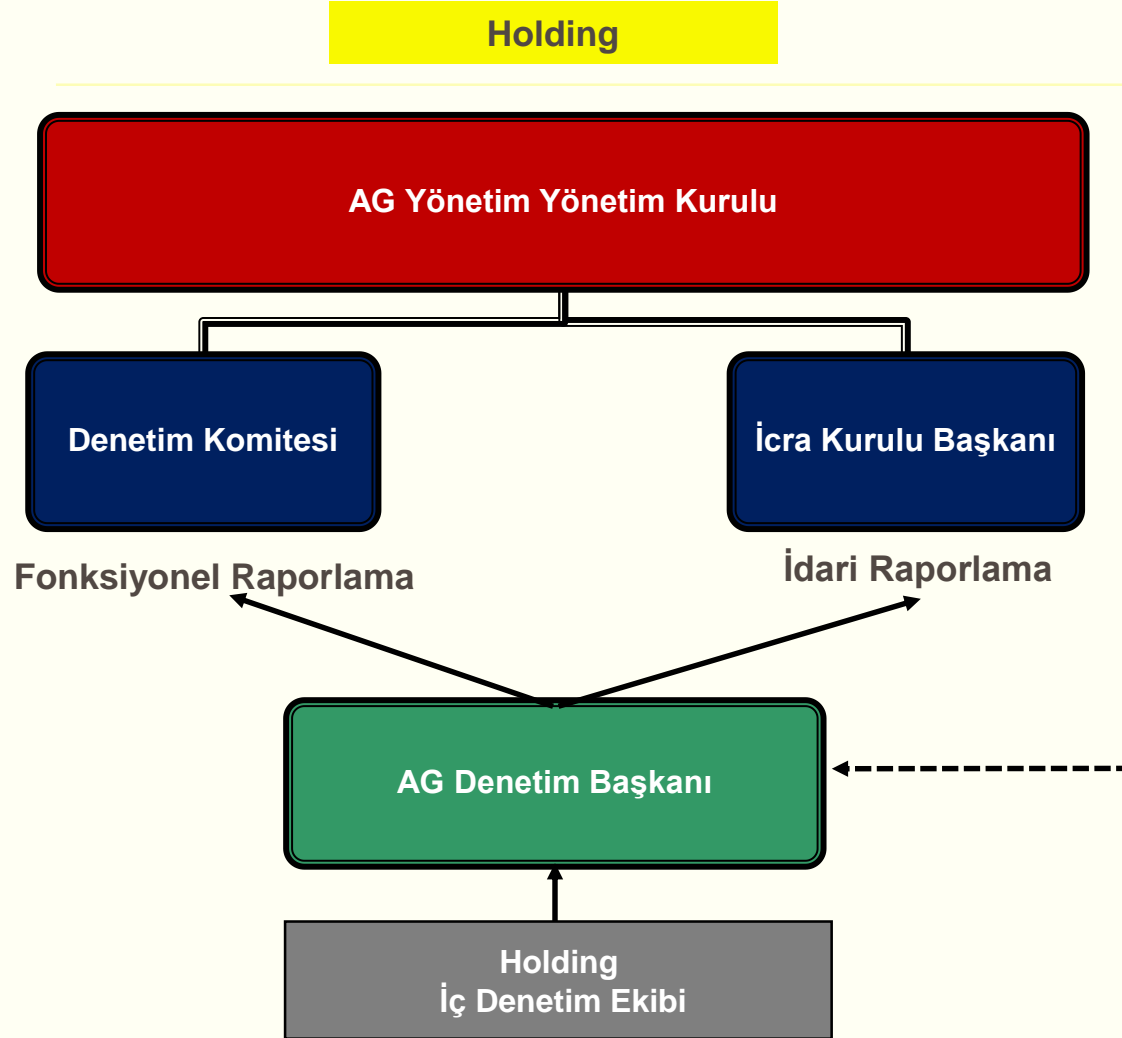
Global Ortaklıklar



Başarı Faktörleri



İç Denetim Organizasyonu



Anadolu Grubu Denetim Etkinliğinin Güvencesi

Denetim Komiteleri ve Diğer Paydaşlara Güvence

Yönetişim ve
Denetim Kültürü

Kültür

QAR

Mesleki Standart

ISO 9001

Süreç Etkinliği



İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

**ANADOLU
EFES**

MİGROS



ANADOLU GRUBU



QAR (QUALITY ASSESSMENT REVIEW)
Kalite Güvence Dış Değerlendirme



KALİTE YÖNETİM SERTİFİKASI

Sürekli Gelişim Yaklaşımı



Gelişim konfor alanının dışında gerçekleşir



Küçük günlük gelişmeler uzun vadeli sonuçlara ulaşmanın anahtarıdır

Strateji Oluşturma

Sürekli Gelişim Yaklaşımı strateji oluşturma sürecimizin temelini oluşturur



Sürekli Gelişim
Yaklaşımı



İç Denetim
Trendleri &
Mevcut Durum
Analizi



Değer Taahhüdü
Değerler
Stratejik Hedefler



Projeler
Aksiyon Planları
Kritik Performans
Kriterleri



Uygulama



Denetimde
Mükemmeliyet
ve Referans
Merkezi

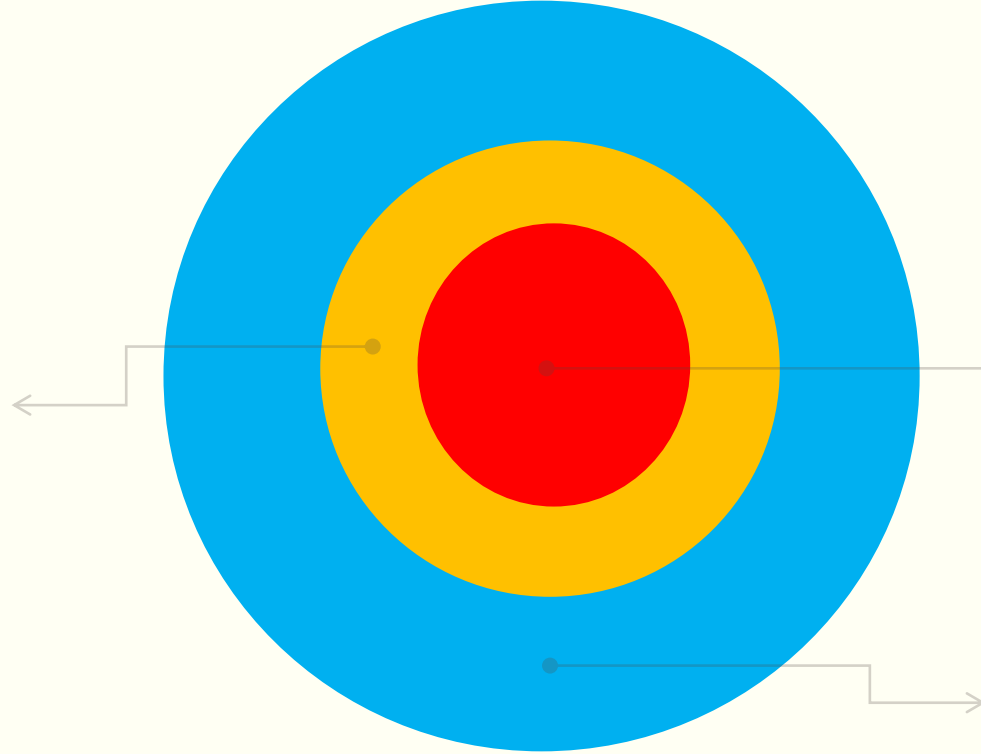
Değer Taahhüdümüz*

Nasıl



**AUDIT
SUCCESS
PRINCIPLES**

- Sistematic
- Solution Oriented
- Supportive
- Sharing
- Secure
- Sustainable



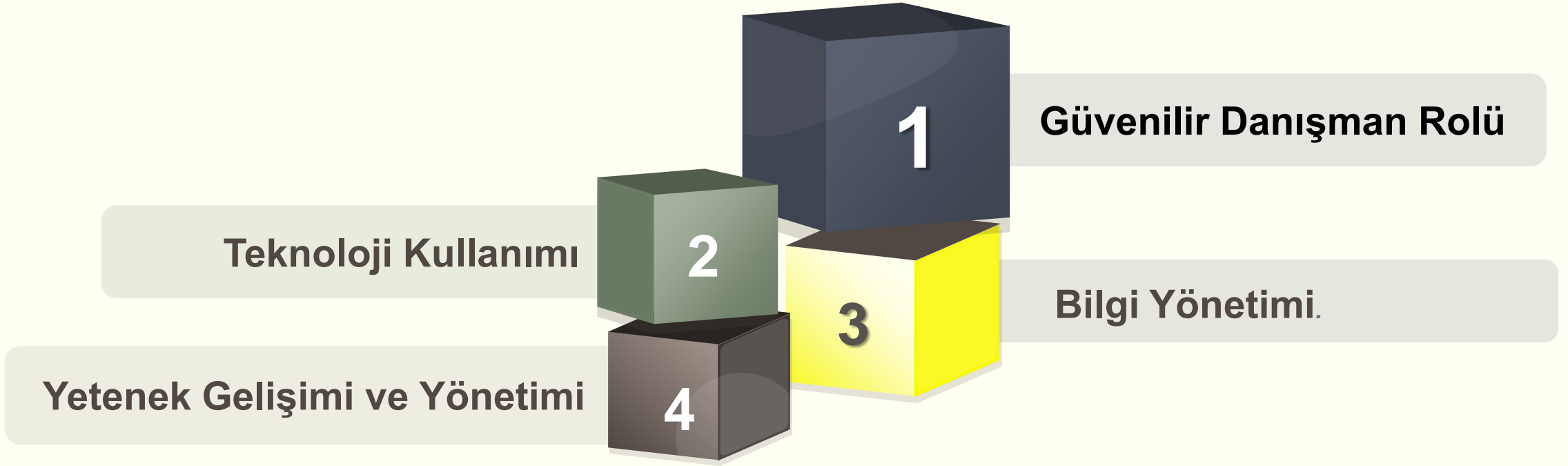
Neden

Şirketlerimizin, bugününde ve yarınında, iş hedeflerine başarıyla ulaşabilmesi için.

Ne

İç kontroller, uyum ve risk yönetimine güvence, Operasyonel verimlilik ve etkinliğin geliştirilmesi için danışmanlık hizmetleri sunarız.

Stratejik Hedeflerimiz



Kritik Performans Kriterlerimiz



Taslak rapor yayınlama süresi

Şirket yönetimlerinin taslak rapora yanıt verme süresi

Final rapor yayınlanma süresi

Denetim önerilerinin yönetim tarafından kabul edilme oranı

Denetim ve projeler için ayrılan zaman (%)

Eğitim saati (kişi başı)

Denetim saati (toplam)

Paydaş memnuniyet oranı

Sonuç: İç Denetim Açısından Yönetim Kurulunun Sorumlulukları



Yönetim Kurulunun Gözetim Sorumluluğu Açısından Başarı Faktörleri





**YÖNETİM KURULU ÜYESİ
ORYANTASYONU EL KİTABI**



İletişim Bilgileri



denetciningunlugu.blogspot.com



[akuzun](https://twitter.com/akuzun)



[alikamiluzun](https://www.instagram.com/alikamiluzun)



Ali Kamil Uzun / Menteş Albayrak



akuzun@deloitte.com / mentes.albayrak@anadolugrubu.com.tr
alikamil.uzun@gmail.com / mentesalbay@gmail.com



facebook.com/alikamil.uzun



Yasal Uyarı

- Bu sunum, **TKYD – Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin 06 Eylül 2018** tarihinde düzenlediği **«İç Denetim Açısından Yönetim Kurullarının Sorumlulukları»** WEBINAR Programı için genel bilgilendirme amacıyla sunum takip kaynağı oluşturmak üzere hazırlanmıştır. Herhangi bir başka amaçla kullanılamaz, elektronik ortamda paylaşılamaz, izinsiz her türlü görsel ve basılı şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz.