

**Plenary Session III
Genel Oturum II**

**Oturum Konusu
*Risk Management***

Finansal Raporlama ve Kamu Çıkarlarının Korunması

Chair / Oturum Başkanı: Fatih DURAL, President, Independent Auditors' Association in Turkey / Bağımsız Denetim Derneği Başkanı

Bülent GÜNCELER, BankEuropa, Risk Yönetimi, Teftiş ve İç Denetim Grubu Başkanı

Internal Auditing and Internal Control as a Tool of Risk Management in the Turkish Banking System

İşletmelerde Bir Risk Yönetim Aracı: Türk Bankacılık Sisteminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim

Hasibe ÜNVER, Risk Manager of Unilever in Turkey / Unilever Risk Yöneticisi
Multinational Corporations' Point of View to Risk Management

Risk Yönetimine Çok Uluslu Şirketlerin Bakış Açısı

David FISHER, Grant Thornton, LLP, London.

Audit Committees in Risk Management

Risk Yönetiminde Denetim Komiteleri

İŞLETMELERDE BİR RİSK YÖNETİM ARACI: TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE İÇ DENETİM

Bülent GÜNCELER

Bank Europa
Risk Yönetimi
Teftiş ve İç Denetim Grubu Başkanı

Herkese tekrar günaydın. Öncelikle ben de daha önceki konuşmacılar gibi bu güzel organizasyonu düzenlemekte hizmeti, emeği geçen ve sizlerin de katılımlarınızla bu organizasyonun gerçekleşmesinden dolayı hepimize teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

Gerçekten bu gibi şeyler sürekli bilgi alış verişleri gelişimlerin neler olduğunun izlenebildiği bir ortam, hepimiz için çok yararlı oluyor ve Sayın Fatih Dural'ın da söylediği gibi, bir şeyleri daha iyiye götürmemize faydası oluyor.

Ben şimdi size konumuzla ilgili bir kesit, bir sektörden doğal olarak konum gereği bahsedeceğim. Bu da bankacılık sistemi.

Aslında bankacılık sisteminde iç denetim dediğiniz zaman, belki de hani bunu iddialı söylemek istemiyorum ama, iç denetim sistemlerinin Türkiye'ye girdiği ilk sektör olarak konuşmakta fayda var. Bankacılık sistemi bazı şeylerde reel sektörün diğer branşlarına oranla bir adım önde başlıyordu bazı şeylere, tek düzen hesap planına ilk geçiş gibi, iç denetim sistemlerinin sektöre ilk girmesi gibi bir çok konuda sektörün ekonominin içerisindeki kritik görevinden dolayı edindiği bir sorumluluk diyelim buna.

Tabii bunun beraberinde getirdiği başka şeyler de oldu. İlkler olduğu gibi, ilk yaşananlar da, ilk yaşanan kötü örnekler de hep bu sektörün içerisinde cereyan etti. Meslek hayatında şu anda ben 30.yılımı sürdüren bir bankacı olarak şöyle bir geçmişime bakıyorum, 1975 yılında Eylül ayında ben bankacılığa ilk başladığımda, bankacılık sektörü sadece kredi ve mevduat ikilisi üzerinde oturan ufak tefek bazı havale, çek, senet işlemleriyle çeşitleme zenginliği yapmış olan, faizleri kontrol altında, her yerde, her banka şubesinde aynı tabelanın asıldığı, döviz işlemlerinin sıfır olduğu ve aşırı bir devlet kontrolü altında, hem de cezalı kontrollerin altında olduğu bir dönemi yaşıyordum.

O yıllarda cebimde 10 dolarım olduğu takdirde ağır cezadan yargılandığım bir dönemi geçiriyorduk. Buna aşırı kontrollü dönem diyelim, faydaları neydi zararları neydi, bunları tartışmak şu dar zaman vakti içerisinde uygun değil, ancak en

azından şunu söyleyebiliriz; çok aşırı kontrollüydü fakat sektör küçüktü, darıcaktı, derinliği yoktu. Çünkü mevduata ödenen faiz enflasyonun altındaydı.

Böyle olunca bankaların görevi ancak parayı saklayan bir mekanizma şeklindeydi, denetimi de daha kolaydı, kontrolü de daha kolaydı.

Derken 1980 yılına geldik, 24 Ocak kararları ve arkasından gelen çeşitli karar-namelerle bankacılık sektörü birden bire çok farklı şeylerle karşı karşıya kaldı. Ürünler değişti, faizler serbest bırakıldı, döviz işlemleri serbest bırakıldı, yeni piyasalar oluşturuldu, bankalar arası para piyasası çıktı, arkadan sermaye piyasası ve sermaye piyasasına bağlı ürünler ortaya çıktı. Dünya piyasasındaki çeşitli, Türkiye'nin hiç tanımadığı yeni ürünler, yeni bankacılık sistemleri devreye girmeye başladı, teknolojiye ağırlık verildi ve sektör birden bire bir devrim içerisinde bir yenilikler bombardımanı altında kalıverdi.

Ve bir süre böyle giderken, bir de görüldü ki, bu her bir yeniliğin arkasında yeni denetimler, yeni kontroller, sistemi güvenceye alacak yeni şeylere ihtiyaç olduğu hissedildi ve bir 10 yılı böyle geçirdik.

Derken 90'lı yıllara geçtik. Ben onu sektörün talihsiz dönemleri olarak nitelendiriyorum. Bir yandan yeni ürünler devreye girerken, bir yandan da sistemde dejenerasyon başladı. Ve bu dejenerasyon sırasında da görüldü ki, her yeniliğin arkasından oturmuş, güzel, emniyetli denetim sistemlerini yerleştirmesiniz bunu sonu felaketlerle, facialarla bitebilir.

Ve 90'lı yılların sonunda neler olduğunu hep beraber yaşadık. Kimilerimiz cebinde yaşadı, kimilerimiz ailelerinde yaşadı ve kötü bir 90'lı yılları bitirdikten sonra 2000'li yıllara geldik. İşte bu 2000'li yıllarda. Bu arada dünyada da çeşitli şeyler öğrenildi. Sadece Türkiye'de değil dünyada da finans sektöründe çok büyük facialar yaşandı, örneğin bir Barinbank, küçücük tek başına genç bir alım satımı yapan bir elemanın koskoca yüzyıllık bankayı nasıl batırabildiğini gördük. Daha başka örneklerini göz önüne aldığımızda, bütün dünya şunu öğrendi ki, iç denetim demek sadece konulmuş basit bazı müfettişlik sistemleriyle değil, sistemin en başlangıcından en sonuna kadar konulabilecek ve her şeye hakim olacak bir dizi kontroller ve uygulamalar zinciri olduğunu gördü bankacılık sistemi ve bu şekilde başladı.

Aslında düşündüğünüz zaman denetim çok eskilerden beri var. Nasıl var dersenez; notlarımda dağıttım, o yüzden oralarda Fatih Beyin de ricasına uyarak çok fazla zaman kaybetmek istemiyorum; ta Mezopotamya Uygarlığına kadar giden bir geçmişi var, tarihi var ve ondan sonra Roma İmparatorluğu dönemi ve çağlar boyunca ülkeler, ekonomiler geliştikçe oluşan çeşitli sistemlerle denetim ihtiyacının var olduğunu görebiliyorsunuz. Zaten kavram olarak düşündüğünüzde, ben şu sözü almak istedim tebliğimin başına; biliyorsunuz In God, We Trust diye bir kelime vardır, Dolarında üzerinde görürsünüz bunu; "Tanrıya güvenimiz

sonsuzdur.” Ama Amerika’daki denetim dünyası bunu şöyle devam ettiriyor, “but we audit” diyor, “Biz yine de ne olursa olsun her şeyi denetlememiz gerekir” diyor. Zaten felsefi buradan başlattırmak lazım ve felsefeyi buradan başlattırdığınız zaman eğer ki denetim sistemlerinizi, denetim mekanizmalarınızı doğru oluşturmuşsanız, arkasından rahatlıkla, huzurlukla sürdürebildiğiniz bir iş hayatınızla karşı karşıya olacaksınız.

Peki bankacılık şimdi nerede? Bankacılığın nerede olduğunu düşündüğünüz zaman bakıyorsunuz, globalizasyon dediğimiz küreselleşme, artık bütün boyutlarıyla karşımızda. Yatırımlar, bütün bankacılık ürünleri dünyanın her yerinde karşımıza çıkıyor ve de karmaşık ürünler olarak karşımıza çıkıyor. Eskisi gibi sadece şu kadar kredi aldım, bu kadar mevduat verdim, faizim şudur dönemi bitti. Başka yerlerde gelirler, başka yerlerde giderler ve tabii doğal olarak da çok değişik yerlerde riskler olmaya başladı.

Bir yandan sadece ürünel riskler kalktı artık bankacılıktan. Eskiden krediyi veriridiniz, geriye alamadıysanız batmıştı. Veya bir dolandırıcılık vakasıyla karşılaştınız, eğer onu tespit edemediyseniz, olay kötü bir sonuçla bittiysek banka zarar yazardı, olay biterdi. Halbuki şimdi öyle değil. Şimdi, piyasaların doğrudan doğruya bankacılık sistemi üzerine etkileri var. Bugün kurların ani yükselişi bir başka etki yapabiliyor, düşmesi de başka bir etki yapabiliyor. Veya ne bileyim, faiz oranlarının aniden yükselmesi, çalkalanması, dalgalanması farklı etkiler yaratabiliyor. Hatta biraz kötü bir durumda yakalandıysanız iflasa kadar götürebilecek sonuçlarla karşı karşıya kalabiliyorsunuz.

Peki o zaman neler yapmak lazım? İşte bu “neler yapmak lazım” sorusunu artık dünya bankacılığı 90’lardan başlayan yıllarla bugünlere taşıyarak bir yerlere getirdi. Nasıl getirdi? İlk başlangıçta şöyle getirdi; dedi ki bankacılık sektörü, zaten risk üzerine oturmuş bir sektör ve risk üzerine oturmuş bir sektör olduğuna göre, riskin ne kadarının taşıyabileceğini otursun hesaplasın ve bu taşımada çok değişik boyutlarda olacaktır. Her bankanın kendi dinamiği farklıdır. Her bankanın kendi yapısı farklıdır. İşte bu nedenle biz dediler, bu sektörde önce bir risk ölçümlemesi yapılmasına ihtiyaç var. Risk ölçümlemesini yaptıktan sonra ne kadar risk taşıyabileceğimizi değerlendirdikten sonra, belirledikten sonra yapmanız gereken ikinci şey de, bu riski nasıl alacağınızın tanımını yapmak ve tabii bunu yaptığınız zaman üçüncü en önemli noktası ise, aldığınız risklerin doğru alınıp, tanımlandığı gibi alınıp alınmadığını sağlayacak denetim sistemlerinizi kurmak ve bunları işletmek.

İşte bu denetim sistemlerinizi kurmak, bunları işletmek dediğinizde, her şeyin başlangıcında dönüyor önce bir kendi iç denetim sisteminizi iyi kurun, sonra dışarıdan gelecek denetimlerin kontrolleri ve işlevleri karşınıza çıksın. Bu nedenle bankacılık sistemindeki iç denetim sistemi dediğiniz zaman, ilk başta değer-

lendirilmesi gereken, ki biz bunu 2000’li yıllardan itibaren yapmaya başladık, önce bankanın kendi iç sistemini, iç kontrol sistemini, iç denetim sistemini sağlıklı oturtması, olası büyük tehlikelere daha kaynağından kesmesi gerekir.

Biz şimdiye kadar üçgene hep tersten bakıyorduk. Bizde işlemler yürüyordu, banka bir yol alıyordu, birtakım riskleri üstleniyordu, bildiği veya bilmediği bazı riskleri taşıyordu, ondan sonra da bekliyorduk ki, dışarıdan gelen denetçiler bu riskleri tespit etsinler ve “bakın sizin böyle riskleriniz var” desinler... Tespit ediliyordu, ama tespit edildiğinde bazen çok geç oluyordu, artık geri dönüşü olmayan yollarda oluyordu bankalar. Ve dışarıdan denetçiler dediğiniz zaman da, bunların yaptıkları denetimler zaten sınırlı ve kısıtlı denetimler olabiliyordu. Çünkü düşünebiliyor musunuz, bir faaliyet yılı bitmiş, banka ks sayıdaki şubeyle binlerce işlemleri gerçekleştirmiş, sonuçlandırmış, kendisine bir bilanço yaratmış; ondan sonra birkaç kişilik bir ekibin gelip sınırlı bir kapasiteyle çalışıp da orada bazı noktaları belirleyip, sizin şu riskleriniz var bunlara dikkat edin demesi. Bu zaten maddenin özüne aykırıydı. Ama biz yıllarca bu şekilde getirdi ve yıllarca dedik ki biz denetleniyoruz, çok güzel denetliyoruz.

Burada akla şu soru gelebilir: Bülent Bey peki teftiş kurulları yok muydu? Her bankada teftiş kurulları vardır, hala da var, hala da çalışıyorlar. Ama o da limite. Düşünebiliyor musunuz, 800 şubeli bir banka, 600 şubeli bir banka ve iki tane müfettiş, senede bir, bir buçuk senede bir, iki senede bir gidecek o birimde yapılan işlemleri denetleyecek, ondan sonra riskleri belirleyecek, bu risklerin hepsini banka genelinde toplayacaksınız, ondan sonra diyeceksiniz ki, bankamız şu şu risklerle karşı karşıya.

Diğer tarafta dönüp bakıyorsanız, tamam şubelerde ben bazı mekanizmaları denetime aldım, ama bu tarafta bilançomda neler oluyor acaba? Ben bilançomda taşıdığım kalemlerde hangi risklerle karşı karşıyayım? Mesela basit bir soru; bilançonuzda şu kadar devlet tahvili, hazine bononuz var, yarın faizler birden bire yüzde 15’lerden yüzde 20’lere çıktığında, yüzde 40’lara çıktığında ne olur, yüzde 80’lere çıktığında ne olur, biz yüzde 7500’leri görmüş bir ülkeyiz, bir bankacılık sektörü çocuklarıyız. Ne olduğunu da gördük. Hiçbir şey olmayan, tıkr tıkr çalışan bankalar bir gün de tüm öz kaynaklarını kaybedip iflas etme noktasına gelebiliyor.

O zaman peki ne yapmak lazımdı diyeceksiniz; işte o zaman yapmak gereken şeydu: Yapılması gereken nokta, bankacılık sisteminin önce risklerini belirleyip, ondan sonra ne kadar risk taşıyabileceğini tanımlayıp, bu taşıyabileceği ve ya taşımak istediği risk kadar sermaye altyapısını sağlamak ve bundan sonar da bu risklerin o tanımlanmış ölçüler içerisinde bankanın faaliyetini sürdürmesini yönlendirecek, hatta işlemleri durduracak, engelleyecek bir iç denetim mekanizmasını oluşturmak şeklinde kararlar alınıp 2000’li yıllardan itibaren yola devam ettik.

Sabah size dağıttığım notlar içerisinde, bazı yerleri ben hızlıca geçiyorum, burada denetimin tarihçesi var; aslında çok ilginç, bu kadar geçmiş yıllardan ta milattan önce 3500 yıllarından başlayan denetimin, Fatih Beyin az önce altını çizdiği gibi, son 10 yıl içerisinde, son 5 yıl içerisinde ancak ciddi bir ivme kazanıp yerleşmeye başlaması biraz dengeler yönünden ilginç geliyor. Bunu herkesin düşüncesine yönlendirmek istiyorum.

Demek ki, 3500 milattan önce, 2000 milattan sonra dediğinizde 5000 yılın son 10 yılını konuşuyoruz sadece. Buna da ilginç bir tespit olarak dikkatinizi çekmek isterim.

Buraları geçtiğimiz zaman, ben bankacılık sistemindeki teftiş kurullarının 2000'li yıllardan önceki tek hakim mekanizma olduğu şeklinde bir görüş taşıyorum ve enteresan tarafı, sadece korkutucu bir otorite, ama bu korkutucu otorite şöyle; iş yapıldıktan sonraki korkutucu otorite, işi engelleyen, işi durduran bir korkutucu otorite değil ve bazı yöntemlerle hazırlanan raporlar.

Yine 80'li yılların 90'lı yılların bankacılığına gidip baktığımızda, teftiş raporları var, bir roman kalınlığında. Ben size şunu soracağım: Lütfen şöyle bir düşünüp hafızanızı tarar mısınız; son 3 ayda kaç tane roman bitirdiniz acaba? Bir tam romanı son 3 ayda kaç tane bitirdiniz ve bir roman kalındığında teftiş raporunun eğer ki bir Akbank, İşbankası, Ziraat Bankası gibi bankanın yöneticisiyseniz, en az 800 tane, 900 tane şubeniz olduğunu düşündüğünüzde, periyodik aralıklarla önünüze 600 tane, 700 tane roman geldiğini düşünün, hem de bir roman akıcılığıyla hazırlanmış raporlar bunlar, bir sürü teknik bilgileri içeriyor, bir sürü rakamlar içeriyor. İşte bu yöntem yanlış. Doğruydum, hazırlanıyordu, raporlar da vardı ve o riskleri bunu denetleyen arkadaşlarımızın hepsi muhtemelen ortaya koyuyorlardı; ama bunları okuyup, filtre edip, bunları değerlendirip, bir karşı tedbiri alabilecek fiziksel olarak yetersizliklerimiz vardı. Ben bilgisayar veya başka bir niyeti kastetmiyorum, fiziksel yetersizliklerimiz vardı. İşte bunların değişmesi gerekiyordu.

Ve nihayet Şubat 2001'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Risk Yönetimi Yönetmeliği adı altında bizim kısaca söylediğimiz, daha uzun bir ismi olan bir yönetmelik yayınladı.

Ve bu yönetmelik bankacılık sistemine neler getirdi?

Birincisi, bankacılık sistemi risklerinin sadece kredi riski olmadığını, aslında tüm bilanço riski ve hatta beraberinde –az sonra değineceğim- başka risklerin de olduğunu gördü bankacılık sistemi. Ve bankacılık sistemine mali sistemin risklerinin tanımını yaptılar bir yönetmelikte. Dediler ki, biz size yardımcı olalım, bu işin ana hatlarını çizelim, bunları siz detaylandırın dediler ve biz size risklerin tanımını yapıyoruz diyerek dünyada yaşanmış olan risk çeşitlerini kategorize ederek bir tanımlama yaptı. Bundan sonra nasıl tedbirler alınması gerekece-

ğini, bankanın ne tür risklerle karşı karşıya kalabileceğinin tanımlamasını yaptılar. Ve burada görüldü ki, bankacılık sisteminin içerisinde etkili bir iç denetim sisteminin oluşturulması, ki burada etkili iç denetim sistemi dediğimiz zaman kesinlikle sadece teftiş kurullarını kastetmiyoruz, bankada işlemin ilk başlangıcından son bitirilmesine kadar ki dönemi kastediyoruz. Ve riskler kategorilere ayrıldı. Buradan en önemli madde olarak getireceğimiz, kuvvetlerin ayrılığı ilkesine önem verildi. Nedir bu dersenez, az sonra size bir üçgenle göstereceğim.

İşte risklerin kategorik ayrımı. Nedir? Bankanın kredi riski vardır, bankanın piyasa riski vardır, operasyonel işlemlerden kaynaklanan riskler ve tabii karşımda bu kadar muhasebeci varken, bir önemli kalemi söylemeden geçemeyeceğiz; sayarsınız, ama bir şey daha vardır, oraya uyarsa diye bizim bir diğer kaleminiz vardır, öyle değil mi; işte risklere de böyle bir diğer kalem diye koyalım ve diğer riskler olarak kategorizasyonu değiştirelim.

İşte şimdi değerli arkadaşlarım size, bence bankacılık sisteminin devrimini yaratan bu felsefe, ki ben bunu sadece bankacılık sistemi değil, ekonomik faaliyeti olan her işletmenin, her kuruluşun olması gereken bir uygulama mekanizması olduğunu söylüyorum. Şöyle ki, kuvvetlerin ayrılığı ilkesi. Bu kuvvetlerin ayrılığı aslında basit ilke, çok önemli şeyleri birbirinden ayırıyor. Birincisi, fiyatlayanlar dediğimiz satış birimleri, adının ne olduğu önemli değil, burası mal satışı da olabilir, bankanın ürününü satan yer de olabilir. Satan birimle işlemleri yapan birimin aynı olmaması, bunların iki ayrı mekanizma olması, ki buna da operasyon diyoruz biz genel anlamıyla. Yani karar veren mekanizmalarla operasyonun birbirinden ayrıştırılmış olması, sistemin güvenliğinin ilk adımını attırıyor. Hatta eğer konu bankacılıksa, bir de kredinin değerlendirilmesi, tahsisi ve izlemesiyle ilgili farklı bir mekanizmayı, farklı bir yöneticinin altına koyduğumuz zaman, sisteme daha bir güvenlik getiriyorsunuz.

Ve üçüncü mekanizmasında ise denetleyenler var. Denetleyen kişilerin hiçbir zaman günlük icra faaliyetlerinde görev almaması gerekiyor. Günlük icra kararlarına etkisi olmaması gerekiyor, bir onayı olmaması gerekiyor. Unvanı ne olursa olsun bankanın herhangi bir faaliyetinde bu iş yapılsın, bu iş şöyle olsun, fiyatı şu olsun gibi bir imza atma yetkisinin olmaması gerekiyor. Öyle ya, talimatını verdiğiniz şeyi nasıl denetleyeceksiniz, denetlediğiniz zaman eleştiri getirir misiniz? Çünkü siz onaylamışsınız, talimatı siz vermişsiniz, muhakkak doğrudur, süzgecinizde öyle geçmiştir, buna hiçbir zaman kritik getiremezsiniz.

İşte bu üçlü ayrımı, işi yapanlar, sürdürenler, yani operasyonel işlemleri bitirenler, fiyatlayanlar ve karar verenler, bir de denetleyenleri ayırdığımız zaman iş denetim mekanizmasını bu mantık altında oturtmuş olabiliyorsunuz.

Buradan ben yönetmelikle ilgili bazı maddeleri koydum, tebliğlerde var hepinizde. O bakımdan bu kısımları ben hızlı geçmek istiyorum.

Aslındı baktığımız zaman bu kadar sıkıntılar ve facialar yaşamış olan bankacılık sisteminde inanılmaz derecede denetim var. Ama iç denetim sistemleri 80'li yıllarda, 90'lı yıllarda iyi değildi. Yoksa baktığımız zaman departman içi kontrol var, iç kontrol birimi yeni bir kavram. İşte bu yeni kavram geldikten sonra bazı şeylerin açıklarını kapatmış olacak. Teftiş var, dış denetim var, bankalar yemin-di murakıpları geliyorlar onlar denetliyorlar, halka açık bir şirket konumundaki bankalarda SPK'nın murakıpları geliyorlar bunlar denetliyorlar, eğer yabancı ortaklık varsa uluslar arası deneticileri geliyor, başka ana merkezden denetliyorlar; ama işte bunların hepsinin başında bankanın iç kontrol mekanizmasının etkili olarak çalıştığı... Burada da neler var? Burada konulmuş kurallara, prensiplere, standartlara tam uyum var, alınması gereken teminatlara tam uyum var. İşte bunları sağladığı zaman bankacılık sistemi, artık kendi emniyetini, kendi güvenliğini sağlamış olacak ve daha iyi bir konuma götürecektir.

Bu kısımları geçiyorum arkadaşlar, notlarım var. Temel kontrol alanları ve bunların nasıl olması gerektiğini anlatıyor yönetmelik.

Ve yönetmelikteki en büyük karışıklığa değinmek istiyorum. Bu da, teftiş kurullarıyla iç kontrol bölümlerinin arasındaki çelişkiler. Yıllarca teftiş kurulları bankalarda limitli sınırlı olsa bile, iç kontrol faaliyetlerini yürüttüler ve teftiş kurullarının değerli müfettişleri gittikleri birim ve şubelerde oturdular, detaylara indiler, kasalardaki pulları saydılar, kasalardaki paraları saydılar, fişlerin, evrakların nasıl dosyalandığını, nasıl torbalandığını gördüler; tabii bunlar az önce de söylediğim gibi çok uzun zaman aralıkları içerisinde yapıldığı için caydırıcı etkisinin ötesinde engelleyici bir niteliği olamıyordu, sadece aksaklıkları bulup teyit ediyordu, banka böyle bir sıkıntıyı yaşamıştır diye.

İşte şimdi bankacılık sistemi iç kontrol sistemi dediğimiz, daha dinamik, daha canlı ve sürekli yapılan denetimlerle, kontrollerle karşılaştıkları riskleri bertaraf etme yolunda adımlarını attı. Teftiş kurullarına daha değişik bir görev verdi. Teftiş kurulların dedi ki, "siz bankanın iç denetim sistemlerinin tamamının etkinliğini, caydırıcılığını ve tüm riskleri kapsayıp kapsamadığını denetleyin, bunlarla ilgili yorumlarınızı getirin, bunda sonra sizin incelemeleriniz bu olsun, kasadaki pulları saymayın, gidip şeyleri saymayın, dokümanların mutabakatını yapmayın, bunları iç kontrol sistemleri yapsın" dedi. Bankacılık sistemindeki en büyük devrim bu. Yalnız burada kendimize itiraf edelim, henüz daha bu tam anlaşılmış değil ve bu nedenle de teftiş kurullarının fonksiyonlarıyla iç kontrol sisteminin fonksiyonları maalesef birbirlerine karışmış vaziyette. İşin kötüsü bir de canavar yaratıldı şu anda; birbirleriyle ciddi rekabet içerisine girmeyi başladılar, birbirlerinin görev alanlarına girmeye başladılar.

Burada küçük bir netleştirmeye zaman içerisinde ihtiyaç olacak. Yalnız ümitsiz değilim, bu çok yakın bir zamanda sanıyorum çok düzgün bir şekilde oturacaktır.

Önemli olan, teftiş kurullarının risk odaklı teftiş yapması. Kasadaki 10 lira açık yerine, bankanın taşıdığı 10 milyon dolar pozisyonun bankaya ne kadar zarar getireceğini tespit edebilmesi veya herhangi bir sıkıntıda soruşturma yerine, işin akış yöntemindeki aksaklıkları, gelecekte şöyle bir tehlikeyle sizi karşı karşıya bırakabilir diyebileceği yöntemleri, uyarıları yapması... Yoksa dosyada Ahmet'in yapmış olduğu 15 lira, mutlaka ki bu da araştırılacak, ama bunu araştıran mekanizma iç kontrol merkezindeki iç kontrolörlerin olması gibi bir değişikliğe bankacılık sistemini götürmek gerekiyor.

Buradan yine bazı noktaları geçiyorum, zamanı etkin kullanmak için.

Bir de dün lafı geçti, ben altını çizmek istiyorum özellikle bankacılık sisteminde; iş etiğindeki temel kurallar içerisinde personelin, her kademedeki personel, bu sadece memur veya başka unvandaki değil, yönetim kurulu başkanına kadar kastımız olan personelin; kendine, ailesine, birinci derece yakınına iş yapma durumu, müşteriyle banka çalışanının hesap ilişkileri, maddi çıkar ilişkileri durumu, bankalarda uygulanacak dokümantasyon sistemlerinin tam olması, eksiksiz yapılması... Biz Türk insanı maalesef buna alışkın değiliz. Adam hesabından 1 trilyonluk transfer talimatını telefonla veriyor, "benim imzalı talimatım olmasa da olur" istediğiniz zaman bürokrasi diye karşımıza çıkabiliyor, hediye-çıkart ilişkileri ve müşteri sırrı, banka sırrına önem verme gibi bankacılığın temel etik ve ilkelerine yönelik bazı ihtiyaçlarımız var. İşte bunların da tam bir şekilde oturduğu zaman sanıyorum sektör epeyce durulaşmış olacak.

Ben buraya kadar geldikten sonra sonucumu sizlere okumak istiyorum.

Bankalarda iç kontrol sistemleri ve iç denetim 2001'den bu yana tanımı yapılmış ve uygulamaya başlatılmış bir kurallar zinciri olduğunu söylemek istiyorum. Ancak sektörümüze intibakı henüz bu yönetmelikle başlayan birçok yeni fonksiyon olması nedeniyle biraz zamana ihtiyaç göstermektedir.

Genel olarak ama, organize ve kayıt düzeni oturmuş bir iş kolu olan Türkiye bankacılık sisteminin ben çok kısa bir zaman içerisinde dünya standartlarında bir iç denetim sistemini, hem de tüm bireylerinde devreye sokmuş olacağı inancındayım, 30 yılını bu mesleğe vermiş bir kişi olarak.

Sabırla dinlediğiniz için hepinize çok teşekkür ediyorum, saygılarımı sunuyorum.

RISK YÖNETİMİNE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN BAKIŞ AÇISI

Hasibe ÜNVER

Unilever Risk Yöneticisi

Günaydın, hoş geldiniz.

Öncelikle çok uluslu bir şirkette risk yönetimi nasıl oluyor, bunu anlatmaya çalışacağım kısa bir sürede. O nedenle bu çok uluslu şirket ne boyutta bir şirket, buna bir kısaca değineceğim.

Daha sonra, risk yönetimi dediğimiz de ne tür bir risk yönetimi yapıyoruz, kontroller ve iç kontrol sistemleri ve iç kontrol sistemlerinde yeni bir uygulama olan Sarbanes Oxly Yasasıyla ilişkilendirerek konuyu toparlayıp bitirmeyi planlıyorum.

Unilever 1930 yılında margarin ve deterjan şirketlerinin bir araya gelmesiyle oluşmuş bir şirket. Şu anda 150 ülkede faaliyet gösteriyor ve her gün 200 milyon kişi bir Unilever ürününü mutlaka kullanıyor. Yaklaşık 300 bin kişiye istihdam sağlıyoruz ve 50 milyar euroluk bir ciromuz var. Bu büyüklükteki bir şirketteki kurumsal risk yönetiminden bahsedeceğim. Ürünlerimizi günlük yaşamınızda mutlaka kullanıyorsunuzdur, bildiğinizi zannediyorum.

Unilever Türkiye'ye baktığımızda da yaklaşık 650 milyon euro ciro lu 7 fabrikası olan, 3000 çalışanı, 4000 dağıtım ağı ve 10000 ek istihdam sağlayan bir şirket olarak görüyoruz Unilever'i.

Şimdi böyle bir şirkette kurumsal risk yönetimi nasıl oluyor?

Öncelikle risk yönetimi 3 aşamada oluşuyor böyle bir şirkette. Operasyonel risk yönetimi var. Nedir bu? Projelerde günlük operasyonlarda çıkan, oluşabilecek riskleri göz önünde bulundurularak yapılan çalışmalar. İkinci aşamada uzman risk yönetimi fonksiyonları. Neler olabilir bunlar? Sigortacılık, iş güvenliği ve saire gibi uzmanlık gerektiren işlerle ilgili riskler ve bununla ilgili kurulan kontrol, denetleme mekanizmaları içeriyor. Bir de kurumsal risk yönetimi dediğimiz, şirketi risk almaya özendirir, fakat kontrollü bir risk almayı özendirir bir yönetim biçimi ortaya çıkıyor. Bütün bunların temelinde de risk ve kontrol kültürünün şirket içerisinde yerleşmiş olmasından oluşan bir yapı var.

Kurumsal risk yönetimi denildiğinde, üçgenler bizde de önemli, üç bacaklı bir çalışma şekli var. Neler bunlar? Öncelikle işin risklerinin analiz edilmesi, diğer bir bacak, şirket politika ve iş ilkelerine uyumun belirlenmesi ve operasyonel kontrollerin belirlenmesi. Bunun sonucunda da, yöneticilerin ve şirket genel müdürünün bir güvence mektubu verip daha üst yönetime ve ortaklara bir güvence mektubu vermesini içeren bir çalışma, bu kurumsal risk yönetimi.

Bu kurumsal risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerimizin tanımlanması nasıl yapılıyor? Ki, bu, Bülent Beyin söylediği risk tabanlı kontrol sistemlerinin veya denetim sistemlerinin ilk aşamasını oluşturuyor. Yönetim kurulu bu risk değerlendirmesini yapıyor, yılda en az bir kere yapmak durumunda ve öncelikle brüt riskler değerlendiriliyor. Bu işimizi yaparken ne tür risklerimiz var, bunlar ortaya konuluyor. Bunlar bir değerlendiriliyor, bu risklere karşı ne tür tedbirlerimiz var, ne tür açıklamamız var bunlar oluşturuluyor. Dolayısıyla, net risklerimiz bulunuyor. Tedbirlerimiz yeterli değilse ne tür aksiyonları alınması gerektiği belirleniyor ve bundan sonra da bu aksiyonlar yerine getiriliyor.

Bu aşamada kullandığımız en pratik matriks şöyle bir etkileme seviyesi ve olasılık seviyesini gösteren matriks ve kontrol matriksi dediğimiz bir matriks, bütün risklerimizi bir sayfada bu şekilde görebiliyoruz. Ve birbiriyile göreceli olarak ne kadar önemli, olması olasılığı ne kadar çok, bunu da görebiliyoruz. Bununla ilgili detay alt çalışmaları yönetim kurulu üyelerimiz her biri kendisi yapıyor.

Diğer bir sac ayak, diğer bir üçgen; şirket içerisinde politika ve iş ilkelerine uyumun tespit edilmesi.

Bu da iki şekilde oluyor; bir, kurumsal politikalarımızın sahipleri, bu politikalar şirket içerisinde nasıl uygulanıyor, eğer uygulanmıyorsa veya doğru uygulanmıyorsa ne tür tedbirler alınması gerekiyor bunun hakkında aksiyonlar belirliyorlar.

Bir başka konumuz da iş ilkeleri.

İş ilkelerinde ise, önemli olan bütün çalışanların haberdar olması ve bütün çalışanlarımızın da bununla uyum içerisinde çalışması. Bunu kontrol eden, denetleyen sistemlerin şirket içinde kurulması önemli ve bu kurulan sistemlerin de doğru çalışıp çalışmadığının sorgulanması bu sistemin en önemli parçası.

En önemli ve sonuncu ayağa geldiğimde, operasyonel kontroller.

Burada biraz detaylı duracağım. Operasyonel kontroller dediğimde de, operasyonel kontroller öncelikle ikiye ayrılıyor. Özellikle Sarbanes Oxly Yasasından sonra ikiye ayırmak durumunda kaldık. Çünkü bizim operasyonel kontroller dediğimiz de, ürün yönetimindeki kontrollerden tutun da, finansal tablolara giden kontrollere kadar olan her türlü aşamayla ilgili kontrol yapılarının sorgulanması ve bu sorgulanmanın da yöneticilerin kendileri tarafından, kendi kendine yapılması hedefleniyordu. Sarbanes Oxly'den sonra bunu ikiye ayırdık; finansal tablolara giden kısım ile ilgili kontrolleri iç kontrol sistemleri adı altında bir başka başlığa ayırdık.

Operasyonel kontrollerde ise, günlük işlerimizle ilgili, ürün yönetimi olsun, müşteri yönetimi olsun, her türlü prosesle ilgili kontrollerin yine yöneticilerimiz tarafından kendi kendine senede bir kere kontrol edilmesi ve uygunsuzluk durumunda gerekli aksiyonların ortaya çıkarılması ve sonuçlarının da belgelenmesi şeklinde oluşan bir sistem.

Burada en önemli şey, sorgulayıcının olması. Kim bu? Üst düzey bir yönetici genellikle. Yapılan değerlendirmeyi üst düzey bir yönetici sorguluyor, doğru yapılmış mı yapılmamış mı diye.

Ve son parça olan ve en önemli parça olan iç kontrol sistemlerinin uygulanması. Bu da bizim Sarbanes Oxly Yasasıyla uyumumuzu belgeliyor.

Aslında bütün bu anlattıkları Unilever içerisinde son 10 senedir bilfiil uygulanan sistemler. Yani risk temelli iç kontrol sistemlerini biz Unilever’de 10 senedir uyguluyoruz. Fakat son 2 senedir Sarbanes Oxly Yasasıyla biraz finansal tablolara giden kısımlarla ilgili, süreçlerle ilgili kontrollerde biraz farklılaşmamız oldu.

Şimdi biraz ondan bahsetmek istiyorum, ne tür farklılaşmalar veya nasıl bir uygulama yaptık?

Öncelikle geçen sene uygulamaya başladık bu şeyi. Yasanın bize getirdiği en önemli şey, finansal raporlarda kurumsal sorumluluk ve iç kontrollerin yönetim tarafından değerlendirilmesi.

Burada iki şey en önemli bizim için, bizim gibi bir şirket için; güvence ve iç kontrol sistemleri. Güvencede, şirketin icra kurulu başkanı ve finans bölümü başkanı çıkıyor diyor ki “evet, bu finansal tablolarımla ilgili raporlar, periyodik olarak inceleniyor, onaylanıyor, bu konularda önemli bulgular ve ihmal edilmiş konular bulunmuyor, mali tabloların, şirketin faaliyetlerine yönelik hususları her açıdan doğru olarak yansıtıyor” diye önemli bir sorumluluk veriyor. Daha önce böyle bir sorumluluk yoktu biliyorsunuz. Ve ek olarak da şirketlerin icra kurulu başkanı ve finans bölümü başkanı şirketleriyle iç kontrol sistemleriyle ilgili epey detaylı bir bildirimde bulunmak zorunda kalıyor.

Bu zorunlulukla ilgili biz ne yapıyoruz, biz ne yaptık? Ona geleyim.

Biz Unilever olarak öncelikle iç kontrol sisteminde KOSO’nun belirlediği sistemi, KOSO küpünü uygulamayı hedefledik ve bu küpteki 5 önemli; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi iletişim ve izleme başlıklı 5 ana konuyu kendimize hedef aldık. Bunları tamamlamak üzere yola çıktık ve bir proje oluşturduk. Bu projede öncelikle takımları ve sorumlulukları belirledik, iç kontrollerimizi dokümente ettik ve bu dokümente ettiğimiz iç kontrolleri değerlendirdik. Bunu yaparken de ne yaptık? Dokümantasyonları kontrol ettik, gerçek bir örnek yardımıyla bu kontrollerin varlığını baştan sona tespit ettik. Eksiklikleri belirledik. İç kontrollerin varlığı konusunda karar verdik ve bu değerlendirmeler bağımsız üst düzey yöneticiler tarafından sorgulandı. Bu da sistemimizin en önemli parçası açıkçası.

Daha sonra da bu iç kontroller test edildi. Kimler tarafından? Kendi yöneticilerimiz tarafından, yani bir denetçi firma tarafından değil. Bülent Beyin de bankacılık sisteminde arzu ettiği, kendi kendine iç kontrol sistemlerinin kurulması ve

kendi kendini değerlendirme sistemlerini bir şekilde burada biz uygulamış ve test etmiş olduk geçen sene.

Test etmede nelere dikkat ettik? Örneklemeyi oluşturduk, en önemlisi o, kontrolleri test ettik... Üst düzey yönetici tarafından bütün bu yapılan çalışmalar sorgulandı.

Bütün bu çalışmaları yaparken, geçen sene biz bunu bir proje kapsamında ele aldık. Bu sene de yine proje olarak devam ediyor ama, bundan sonra amacımız bu işi proseslerimizin içerisine sokarak projeden çıkarıp, proses kavramına geçebilmek bir an önce. Projeyi yaparken finans direktörümüz ana sponsorumuzdu. Bütün finans müdürlerimiz işin içindeydi ve iki takım oluşturduk, dokümantasyon takımı ve proses takımı olarak. Dokümantasyon takımında prosesin sahibi, süreci yapan arkadaşlar bir tane dokümanter ve risk yöneticimiz bulundu. Değerlendirme takımında ise değerlendirmeyi yapan arkadaşlar, ki bunlar denetçi, dış denetçi değil içimizdeki yöneticiler. Fakat kendi alanlarını değerlendirmediler, kendi alanlarından farklı alanları değerlendirdiler. Önem verdiğimiz ikinci konuda bu çalışma da bu idi.

Uzman danışmanlardan destek aldık ve yine üst düzey finans yöneticilerimiz yapılan çalışmaları sorguladı.

Unilever Türkiye proje kapsamındaki 17 ülkeden biri idi ve geçen seneki değerlendirmelere göre, bağımsız denetçilerimizin yaptığı değerlendirmelere göre 17 ülkeden ilk 3'te başarı olarak yer aldık. Bu da programı iyi bir şekilde, eksikliklerine rağmen, uyguladığımızın bir göstergesi.

Buraları atlamak istiyordum ama, şu örneği göstermek istiyorum.

Her bir süreçte risk ve kontrol matrisi'ni dediğimiz matrisler oluşturduk. Bu ne demek? O süreçle ilgili, mesela sabit kıymetler süreciyle ilgili veya sabit kıymetlerin kayda alınması süreciyle ilgili risklerimiz neler? Bu risklerle ilgili kontroller neler olmalı? Bu kontrollerin hangisi bizde var? Bu kontrollerden hangisi en önemlisi gibi çalışmalar yaptık; ki bu da aslında bu projenin en önemli çalışmalarından biriydi bana göre. Çünkü her bir süreçle ilgili riskin ne olduğunu tek tek belirliyorsunuz ve kontrolleri belirliyorsunuz. Bu arada yaptığımız bazı kontrollerin de duplike olduğunu, gereksiz olduğunu, bir başka kontrollerle birleştirilebilir olduğunu da görüyorsunuz. Bu da aslında projenin iyi taraflarından biriydi.

Sonuç olarak, geçen yıl 10 ana ve 55 alt iş süreci belirleyip bunlarla ilgili 180 adet iş akış diyagramı oluşturduk, 150 test planı yaptık, 1000 adam/gün zaman harcadık, ki bu ben hariç 4 kişiye daha tekabül ediyor ve bütün bu işleri yaparken 80 kişi çalıştı ve çoğunluğu şirket içi kaynaklar. Bu kaynakların yüzde 50'sini dokümantasyon için kullandık, yüzde 50'sini test için kullandık ve ilk

sene için çok zorlu bir çalışma yaptık. İkinci sene de dokümantasyon daha az, test daha ağırlıklı olacak ve bir tecrübe, Sarbanes Oxly Yasasını uygulayan bir kişi olarak da tecrübe şu; zor bir süreç, ilk sene olduğu için her şeyi çok dikkatli yapmaya çalışıyorsunuz. Abartılıyor belki, ama seneler içerisinde daha sadeleşerek, daha bir oturarak, daha bir amacına yönelik çalışmalara gidileceğine inanıyorum.

Tabii şu anda her şirkette farklı uygulanıyor, bir de öyle bir durum var. Abartmadan, iç kontrolleri proseslerin içlerine yayarak bu çalışmayı iyi bir şekilde yapabilme imkanı var; ama zaman istiyor, ilk senelerde bütün şirketler çok zorlanıyor.

Başarılı olmak için de kararlı bir liderlik ve yönetim gerekiyor, bunu tecrübe etik; hem Unilever dünyada, hem Unilever Türkiye'de. İyi düzenlenmiş eğitimler gerekiyor, bütün takımları ve çalışanları eğitmeniz gerekiyor, sadece finans değil, finans haricindeki operasyonel birtakım arkadaşları da eğitmeniz gerekiyor, ki en zor kısım bu. Disiplinli bir proje yönetimi gerekiyor başlarda özellikle, kaliteli insan kaynağı ve işini bilen danışmanlar gerekiyor. Zamanında açık ve iyi bir iletişim gerekiyor. Düzenli bir kendi kendimizi denetleme ve raporlama sistemimizin olması gerekiyor ve iyi bir kalite kontrolünün olması gerekiyor. Bu yapıldığı takdirde bu yasanın da gerekliliğini iyi bir şekilde yapılacağına inanıyorum.

Teşekkür ediyorum beni dinlediğiniz için, biraz spesifik oldu ama teşekkürler.

THE ROLE OF AUDIT COMMITTEES IN RISK MANAGEMENT

David FISHER

Grant Thornton, LLP

Firstly, I would like to thank you for inviting me here today.

It is indeed my pleasure to be in such a delightful location.

What I would like to do today is to talk briefly about:

- Risk and the role of the audit committee
- Protecting shareholders and the part that independent directors play in that
- The evolving role of the audit committee, and
- Current best practice, and who decided what current best practice is

Well I suppose that the obvious place to start is by defining what risk is in relation to a business.

Broadly speaking, it can be defined as “the threat or possibility that an action or event will adversely affect an organisation’s ability to achieve its objectives”

Clearly, what any business needs to do, is to manage that risk.

Risk management can therefore best be defined as “the systematic application of management policies’ practices and procedures to the task of analysing, assessing, treating, monitoring and reporting on risks”

Having said all that, it therefore follows that the principal role of the audit committee is to protect Shareholders' interests through the oversight of the accounting and financial reporting process and the audit of the financial statements.

That said, what is it that has been the catalyst for this change? What is it that has caused our sudden interest in, and enhanced the role of, audit committees because they are not really a new phenomenon? They have, in one form or another been around for a number of years.

Well, clearly the answer lies in the recent spate of publicity, much of it unwelcome, that has surrounded a number of spectacular, high profile, company failures, largely but not exclusively in the United States.

In the wake of the high profile failures of Enron and Worldcom, regulators and legislators around the world have implemented reforms in their attempts to restore public confidence in the capital markets. Spurred on by these sweeping reforms and heightened shareholder expectations, the corporate governance environment continues to evolve as does the role of the audit committee and its res-

responsibilities. Almost without exception, countries who have reviewed their own processes in response to the corporate failures have highlighted the importance of the audit committee and its role in **Risk Management**.

While all directors have a duty to act in the interests of the company, the audit committee has a particular role, acting **independently** from the executive, to ensure that the interests of shareholders are properly protected in relation to financial reporting and the audit process.

There are groups within listed companies who sometimes have different interests:

- management;
- major shareholders, and
- minority shareholders

Therefore, there is a need for referees. Boards should, therefore, include a sufficient number of independent non-executive directors who identify these potential conflicts of interests and can act as referees before they become issues, affecting the companies perceived integrity. Don't forget, this is not only about a company's integrity but its perceived integrity in the eyes of all the various user groups. Maintaining strength and confidence in a country's capital markets has almost as much to do with the perception of integrity as with that integrity itself. It is no longer sufficient to possess integrity. Companies and individuals must be seen to possess integrity if capital markets are to retain their confidence in both the Company, its management and also the auditing profession. Independent directors have a role to play, both in companies with a dispersed ownership, where managers need to be made accountable to relatively weak or disparate shareholders and in companies with controlling shareholders, where independent directors can help protect the minority shareholders.

The presence of independent representatives on the board, capable of challenging the decisions of management, is seen by many as a means of protecting the interests of shareholders and other stakeholders.

As I have already mentioned, in the years that have passed since the well publicised corporate scandals, in the majority of countries with mature capital markets regulators and or legislators have reviewed and enhanced their corporate governance guidance in an attempt to restore public confidence. In the US, listed companies now have to comply with revised regulations from the Securities and Exchange Commission and requirements of the stock exchanges, together with legislation from the far reaching Sarbanes Oxley Act, all of which have been revised in an effort to strengthen corporate governance and the effectiveness of audit committees.

In the UK, all Stock Exchange listed companies have to apply the Combined Code on corporate governance that began life in 1992 and has evolved through a method of systematic re-appraisal. In response to the corporate failures and scandals, the code was re-examined and enhanced further by The Smith Report on audit committees and the Higgs report on non-executive directors. The Smith report is an excellent example of current best practice in the operation of audit committees and I will be making reference to that report later in this presentation.

As a result of the global strengthening of corporate governance, the demands and expectations of the audit committee have changed dramatically and their role has evolved and been correspondingly enhanced. The markets quite simply just have higher expectations of audit committees and their members.

These developments put the role and responsibilities of the audit committee onto a more formal footing including:

- written terms of reference;
- a clear definition of independence;
- a requirement that the audit committee plays a greater role in dealing with the external auditor, and
- in addition, the majority of countries now expect an audit committee to play a more active role in ensuring that companies have adequate internal controls and risk management systems.

The importance of internal control has very much been put in the spotlight in recent years by the Sarbanes Oxley Act, which now requires the directors of all SEC companies to report on the effectiveness of their internal controls. Capital markets around the world are placing greater emphasis on the effectiveness of internal controls, the oversight of which is increasingly the responsibility of the audit committee.

The UK has included corporate governance high on the agenda for many years and long before the scandals that broke in 2001 and 2002. The series of initiatives taken by the UK since 1992 have ensured that it is today recognised worldwide as being at the forefront of best practice on corporate governance. In order to provide some insight into how audit committees in the UK are helping to manage risk and restore confidence in the capital markets, I will be highlighting in the next few slides some of the more significant requirements from the recently issued Smith Report on audit committees, which I would commend to you. All publicly listed companies in the UK are required to comply with the Smith Report on a 'comply or explain' basis. The guidance is considered best practice and all listed companies must apply the code or explain the reasons for any departure from the guidance in their annual financial statements. This approach (as

opposed to a mandatory requirement by statute, which is the route more commonly followed in the United States) has been shown to work, since it provides a high degree of effectiveness with appropriate flexibility.

The Smith Report proposes that the audit committee should comprise of at least 3 independent non-executive directors. The membership requirements from the Smith Report also states that all committee members should be sufficiently financially literate to enable them to read and understand basic financial statements, and at least one member should have significant financial expertise. It is likely that this person will have a professional qualification from a professional accountancy body.

A non-executive director will only be considered independent if that person is independent in character and judgement and there are no relationships or circumstances which could affect, or appear to affect, the directors' judgement. Such relationships or circumstances would include where the director:

- is a former employee of the company for a period up to five years after employment;
- receives additional remuneration from the company on top of directors fees;
- participates in the company's share option or performance related pay scheme, or is a member of the company's pension scheme;
- has served on the board for more than 10 years;
- has close family ties with any of the company's advisers, directors or senior employees;
- has in the last 3 years a material business relationship with the company;
- represents a significant shareholder.

If one looks back at the audit committees of both Enron and Worldcom, they clearly highlight, with the benefit of hindsight, what may appear to be one of the glaring weakness in the US corporate governance rules prior to Sarbanes Oxley. This was to allow both the unrestricted ownership of shares in the company by audit committee members and also the allowance of additional remuneration for other services to the company.

Three members of the Enron's audit committee collectively owned \$7.5 million in Enron shares and Lord Wakeham, also a member of the Enron audit committee, received \$72,000 per year in consulting fees in addition to directors fees of \$50,000. Clearly the question arises, where directors are in receipt of often considerable consultancy fees from a company, as to whether they can be clearly seen to be independent. The question has to be asked at what level of additional compensation might committee members choose not to challenge the board on sensitive issues because of apprehension about losing that income. As I said ear-

lier, it is not just about being independent, that is a state of mind, but about being unquestionably seen to be independent.

As a result of this, Sarbanes Oxley only permits additional payments to committee members solely for their service on the audit committee.

Having a properly constituted audit committee is, however, just the first step.

It is then necessary to ask the following questions:

- How often and for how long should the committee meet;
- Who should attend its meetings;
- How do they communicate with the Board.

It is for the audit committee chairman to decide the frequency and timings of its meetings. There should be as many meetings as the audit committee's role and responsibilities require. It is recommended that there should be no fewer than 3 meetings a year; however, most audit committee chairmen will wish to call more frequent meetings. One of the criticisms of the Enron audit committee was that they met less frequently than the directors' remuneration committee and in fact 3 out of 6 members of the audit committee lived abroad.

No one other than the audit committee chairman and members are entitled to be present at a meeting of the audit committee. It is for the audit committee to decide if non-members should attend for a particular meeting and indeed members of the management of the company frequently do attend for part of the meeting, if only to present information on the running or management of the business.

It is, however, expected that the external audit partner will be invited regularly to attend meetings together with the finance director.

One thing, however, that in my view is important is that the audit partner has the right to speak to the audit committee without any members of the executive management of the company being present. In instances where I am the audit partner, I reserve the right to speak personally to the chairman of the committee outside the normal course of the meeting if anything comes to my notice during the course of our work, of which I believe he should be made aware, without having to wait for the formal convening of a meeting.

Formal meetings of the audit committee are at the heart of its work but will rarely be sufficient. It is expected that the members would wish to keep in touch on a continuing basis with the key people involved in the company's governance, including the chief executive, the external auditor, the finance director and the internal auditor.

So having said all this, what is it that the audit committee actually does?

Well, the Smith Report clearly lays out a number of key areas of responsibility:

- to monitor the integrity of the financial statements;
- to review the company's internal control and risk management systems;
- to monitor the effectiveness of the internal audit function.

Let us now consider each of those in turn.

Integrity of financial statements

The audit committee should review the significant financial reporting issues and judgements made in connection with the preparation of the financial statements, interim reports and other related formal statements. Taking into account the external auditors view, the audit committee should consider whether the company had adopted appropriate accounting policies and made appropriate estimates and judgements. The committee should also review, for consistency, other related information such as the operating and financial review and corporate governance statements relating to audit and risk management.

Internal control and risk management

The audit committee should monitor the integrity of the company's internal financial controls and should also assess the effectiveness of the systems established by management to identify and manage financial and non-financial risks. In order to function effectively, it is vital for audit committees to have a detailed understanding of the company, particularly its financial systems and internal controls. The audit committee of WorldCom was accused of being reckless, by failing in their duty to become sufficiently familiar and involved with the company's internal financial workings to see the weaknesses in the company's internal control structure. WorldCom was a complicated company in a fast moving industry and it had expanded quickly through a series of large acquisitions. To gain the knowledge necessary to function effectively, it required the audit committee to spend a substantial amount of time learning about the company's accounting practices. However, the audit committee only met for three to five hours a year, which was judged to be wholly inadequate.

It is not a defence for members of the committee to say that they did not have either adequate time, or adequate resources, to properly discharge their responsibilities.

In that respect, they are in exactly the same position as Bernie Ebbers, the former Chief Executive of WorldCom. At his recent trial, Jurors said they could clearly see that WorldCom's operating costs were being fiddled with. Even if Ebbers never looked at the reports, or didn't understand them, the jury ruled that as the man in charge he should take responsibility for what they contained. Coming hard on the heels of this new defining of responsibilities also comes a re-

appraisal of the costs of such actions. Jacob Zamansky, a New York securities lawyer, said: “These people have got used to doing something wrong and then paying a fine, and the fine is usually picked up by the insurers. That’s over now. Chief executives and bankers on Wall Street now know that they will be held responsible for their actions”.

Ladies and Gentlemen, whether we like it or not, we now live in a far more litigious society than we used to, unfortunately in matters of regulation and litigation, where America leads, Europe often soon follows.

Internal audit function

The audit committee should monitor and review the internal audit activities which ordinarily will include reviewing and assessing the annual internal audit work plan, reviewing the results of internal audit work and monitoring managements' responsiveness to the internal auditors findings and recommendations. The audit committee should also approve the appointment or termination of the head of the internal audit function. Where there is no internal audit function, the audit committee should consider annually whether there is a need for an internal audit function and make a recommendation to the board and the reasons for the absence of internal audit should be explained in the relevant section of the annual report.

At WorldCom, the audit committee failed to establish a strong reporting mechanism between itself and the internal audit department. As a result, the internal audit department fell under the control of the company management and spent much of its time performing operational, not audit related, functions.

Having covered what might be thought of as its own responsibilities, the committee also has a significant responsibility in the “management “of the role of the external auditors. These responsibilities include:

- recommending the appointment of the external auditors;
- monitoring and reviewing the external auditor’s independence, objectivity and effectiveness, and
- developing a policy on the engagement of the external auditor to supply non audit services.

Let us now consider each of those in turn.

External audit process

One of the most significant changes brought on by the global corporate accountability reforms is the audit committee’s direct responsibility for the oversight of the external auditor. In the past, external auditors have effectively served two groups, management and the audit committee, but now the balance of power has

shifted firmly towards the audit committee. The audit committee now has primary responsibility for making recommendations on the appointment, reappointment and removal of the external auditor. If the board rejects the decision, then the audit committee must include a statement in the annual report, giving their recommendations and the reasons why the board have taken a different position.

Furthermore, the audit committee should evaluate the external auditors qualifications and independence, participate in fee discussions, and should be asking more probing questions about the audit scope.

Non-audit services

The audit committee objective, concerning the provision of non-audit services, is to ensure that the provision of such services does not impair the external auditor's independence or objectivity. The audit committee should include in the annual report how their policy regarding non-audit services provides adequate protection of auditor independence.

It should be remembered, of course, that it is not uncommon for the fees being received from non-audit work to be considerably in excess of the actual audit fee.

This point is clearly demonstrated in the next slide.

The slide shows the total fees from audit work compared to the total fees for non-audit work for the top 100 listed companies in the UK for the years 2002 and 2004. As you can see in 2002, the non-audit work fee income was nearly 3 times that of the income earned from the audit itself. Since this time, the majority of audit committees have reviewed and revised their policies on awarding non-audit work and made it clear in their annual reports that auditor independence is a priority when awarding non-audit work. We can see the result of this increased focus on auditor independence in 2004, where the fees for non-audit work, as a percentage of total fees, have reduced significantly down from 73% of total fees in 2002 to 56% in 2004.

Slide 14

In addition to the aforementioned responsibilities, the audit committee should also communicate its role to the shareholders. In this regard, the directors' report should contain a separate section that describes the role and responsibilities of the audit committee and the actions taken by them to discharge those responsibilities. To illustrate, I have summarised on the slide the headings of the audit committee report to shareholders, as taken from the 2004 annual report of Vodafone Group Plc. This is a good example of an audit committee report and I would like now to briefly explain what is included under each heading:

Report from the audit committee.

In this section the audit committee provide details of their terms of reference and committee composition including names and qualifications of all members during the period together with the number of meetings that were held during the year.

Financial Statements

This section lists the various financial reports, both internal and external together with the annual report, which were reviewed by the audit committee and that their findings were reported to the board.

Risk Management and Internal Control

Under this heading, the committee states that they have reviewed the process by which the Group evaluated its internal control environment and its risk assessment process and the way in which significant business risks were managed. It also considered the internal auditors report on the effectiveness of internal controls. In addition, the committee also reviewed and approved arrangements by which staff could, in confidence, raise concerns about possible improprieties in financial reporting matters (commonly referred to as whistleblowing), which is also a recommendation of the Smith Report on audit committees.

External Auditors

Here the audit committee explain that they have reviewed and confirmed the external auditors independence and objectivity and that they also pre-approved the scope of non-audit services provided by the auditor to ensure there was no impairment of independence.

The audit fees were also approved by the audit committee as was the recommendation to shareholders to appoint and retain the external auditor.

The committee also highlight that private meetings were held between the external auditor and the audit committee to ensure there were no restriction in the scope of their audit and to discuss any items the auditors did not want to discuss with management present.

Internal Audit

In this paragraph the committee convey to the reader that they have reviewed and discussed the group internal audit plan for the year and had private meetings with the group audit director.

Audit Committee Effectiveness

Lastly, the committee inform the reader that they conducted a formal review of its own effectiveness and confirm that for the year the committee was effective and able to fulfil its terms of reference.

In addition to this, the Smith Report also requires the committee chairman to be available to answer questions at the Group's annual general meeting, ensuring that the committee is answerable to the shareholders on the activities for which they are responsible.

Slide 15

In addition to the more general issues concerning the external auditor that we have just been considering, the committee does have some fairly specific responsibilities in relation to the detailed nature and scope of the audit itself.

In my experience, the audit committee divide their review in to two parts.

Firstly, at the planning stage of the audit, they review with the auditor the general audit approach and methodology to be followed, together with the nature of the tests to be performed (but not, of course the detail or quantum of those tests).

Secondly, when the audit is complete, the audit committee should review with the external auditor, the findings of their work. This review should include a discussion of the major issues that arose during the course of the audit and how they were resolved. They should also review the level of errors identified during the audit and understand the reasons for them occurring. They should also review the representation letter and management letter and monitor the responses from management to the external auditors findings and recommendations.

At the end of the audit cycle the audit committee will require the external auditor to account for any changes to the agreed audit plan, including any changes to perceived risks and any work undertaken to address those risks. The audit committee will also evaluate the auditors robustness in handling key accounting and audit judgements.

The bottom line is that the external auditor works with management but works for the audit committee and the audit committee should expect to be treated as the client.

In conclusion then, if audit committees are to play an effective part in strengthening corporate governance, they must possess a number of qualities, principally they must have:

- independence;
- the appropriate skills, and
- a comprehensive understanding of the business.

Anything that falls short of this in the current business environment is just not going to be acceptable.

The nature of the audit committee's relationships and responsibilities relative to all participants in the financial reporting process, and auditors in particular, have changed dramatically. Successfully carrying out their role and responsibilities in this evolving environment will require audit committees to develop an approach that factors in the key elements of effective oversight including:

- establishing and reinforcing the audit committees expectations relative to the roles, responsibilities and reporting lines of all participants in the financial reporting process
- recognising and nurturing the interdependence of the audit committee and internal and external auditors, as the effectiveness of one can hinge largely on the effectiveness of the others
- supporting open and ongoing communication with auditors during audit committee meetings and with frequent additional interaction outside of the boardroom
- considering the effect that the CEO, CFO or other senior executives may have on the tone, agenda and dynamics of audit committee meetings and maintaining control of the meetings regardless of its participants
- recognising the growing stature of internal audit and helping to ensure that the function has the resources and independence to effectively support the financial reporting process
- effectively evaluating the auditors qualifications and monitoring its independence and performance
- prioritising the audit committees agenda based on the most significant risks facing the company

Clearly, no two-audit committees will have identical oversight processes. Audit committees need to recognise the evolving relationships of participants in the financial reporting process and to both support and challenge the independence and processes of the company's external auditor. This should assist audit committees in more effectively meeting their oversight responsibilities and help strengthen the integrity and transparency of the company's financial reporting process.

Which after all is the object of the exercise.

TARTIŞMALAR

Başkan- Ben genç meslektaşımıza çok teşekkür ediyorum. 5 dakika vaktimiz var, toplantıya geç başladık. Katkıda bulunmak isteyen veya soru sormak isteyen katılımcılar varsa onların sorularını alalım, sonra toplantıyı kapatacağım.

Evet Ülkü Beyin sorusu var.

Katkıların zamanı da gene sınırlı biliyorsunuz. Bütün zaman bütçemiz 5 dakika, ama her konuşmacı 1 veya 1,5 dakika konuşabilir.

Başka söz isteyen var mı, çünkü uzun konuşacağım diyor katılımcı.

Ülkü SÖNMEZ- 5 dakikayı ben kullanayım, herhâlde yok galiba değil mi?

Başkan- Buyurun.

Ülkü SÖNMEZ- Sayın Başkan.

Başkan- Soru varmış, o zaman 1,5 dakika Ülkü Bey. Tabii tabii katılımcılardan soru alacağım.

Ülkü SÖNMEZ- Kısa olacak zaten.

Sayın Başkan, değerli bildiri sunan arkadaşlarım, sevgili konuklar, değerli hocalarım; hepiniz hoş geldiniz.

Önce kısaca bu Sempozyumu düzenleyen arkadaşlara ben de teşekkür ediyorum.

Yeni bir olguyla karşı karşıyayız, ama ben şimdi masanın öbür tarafında oturan bir kişi olarak birkaç sorum olacak.

Böyle bir karmaşık durum içindeyiz ki, Türkiye’de ticarî bilançolardan, malî bilançolardan bahsediyoruz. Vergi bilançoları ayrı, ticarî bilançolar ayrı. Artı, bir denetim olgusundan şimdi bir de risk yönetimiyle karşı karşıya kalıyoruz.

Denetim olgusuna bakıyoruz çelişkiler yumağı içerisindeyiz. Özel denetimler, firmanın iç denetimleri, iç müfettişleri, bağımsız denetim, yeminli malî müşavir tasdiki, Ticaret Bakanlığı müfettişlerin denetimi, SPK denetimi, Maliye Bakanlığı Teftiş Heyetlerinin denetimi, İş Kanununda iş hukuklarının denetimi, belediye denetimi, çevre denetimi, denetim ve şimdi bunun haricinde yine muhasebe sistemine risk yönetimini de ekledik.

Şimdi, sormak istediğim konu şu: Bütün denetimler uygunluk veya doğruluk denetimi bazında geliyor. Sonuçta nereye bağlanıyoruz muhasebe sisteminde? Malî tabloların yapılan iş ve işlemlere uygunluğu veya doğruluğunu raporluyoruz. Çeşitli raporlama standartlarımız var.

Şimdi, risk yönetimine geldiğinde yönetim kavramını parantez içi hükmünde aldığımızda ben yönetimi devamlılık bir sistem olarak görüyorum.

Şimdi, yanlış anladıysam risk yönetiminin hem Unilever’de, hem bankacılık sisteminde teftiş heyetiyle iç içe çalışan bir sistem içerisinde süreç içerisindeki bir risk yönetiminden bahsediyoruz. Ama, bizim eski kafa deyimimizle riski biz

şöyle tanımlarız. Efendim bu apartmanın çökme riski varsa ben apartmanı almam, makine çalışmayacaksa o makineye risklidir yatırım yapmam, efendim personel işe alırken 3 aylık hamileyse bilirim ki 6 ay sonra doğum yapacak ben onu işe almam, çünkü benim için risklidir.

Şimdi, riski biz yatırım yaparken, üretim aşamasında, bilançonun farklı kalemlerinde göze alarak görüyoruz. Fakat şimdi farklı bir anlamla karşılaştık, risk yönetimi. Şimdi, bu verileri, risk yönetimine ulaştırken bu verileri günlük oluşan değerlerden mi alarak karar vereceğiz, yoksa dönemlerde oluşan bilanço kalemlerine intikal eden gelir gider harcamaları, yatırım harcamaları gibi sistemden mi alacağız, yoksa gün içinde sistemin işleyişi esnasında oluşacak verilerle mi alıp karar vereceğiz? Yani riski, yatırımı durduracağız, üretimi durduracağız, harcamayı kısacağız.

Bu konularda biraz açıklama verirseniz sevinirim.

Hepinize teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.

Başkan- Ben teşekkür ediyorum.

Hemen cevap için diğer soruyu almadan başka soruları alacağız.

Sayın Günceler'e sözü veriyorum.

Buyurun Sayın Günceler.

Bülent GÜNCELER- Evet, teşekkür ederim Başkan.

Aslında gayet güzel bir soru ve karmaşayı çok güzel özetleyip üç kategoriye ayırdınız. Nasrettin Hocanın cevabı gibi olacak belki ama, cevap hepsi birden.

Şimdi, hepsi birden diyeceğiz, ama burada bu yeni risk yönetimi uygulamaları bize şunu getiriyor: Diyor ki, öncelikli olarak, bence en büyük değişim bu. Herkes kendi riskini kendi ölçecek diyor, herkes kendi riskini, bir risk matrisi adıyla bunu teknik olarak tanımlamışlar. Oturacaksınız diyor, siz ne kadar kendi iş kolunuzda, hangi konularda ne kadar çok riskle karşı karşıyasınız.

Yine değerli arkadaşım konuşmasında belirttiği gibi, siz bu risklere karşı ne tedbirler alıyorsunuz. Hani, basit özetlemek gerekirse şunu söyleyebiliriz: Riskinizi derecelendirin, en kötüden, en yüksekte en zayıfa göre ve bunlara karşı aldığınız tedbirleri de derecelendirin, ondan sonraki duruma bakın bakalım bu risklerin altından kalkabilecek durumda mısınız diye?

Spesifik örnek mi istiyorsunuz? Bankacısınız, kasanızdaki paranın bir soyguncu tarafından çalınma riski var. Bir personeliniz tarafından yapılabilecek bir suistimal, yolsuzluk riski var, bu riskleri bir kenara koyarsınız ve dersiniz ki, ben bu risklere karşı giderim sigortalarım kendimi. Bir sigorta poliçesi alırım, ben bu poliçeye şu kadar da prim öderim, böylece bu riskimi bertaraf etmiş olurum, bunu yaşamamak için de şu sistemleri oluştururum dersiniz.

Toparlamayı ben şöyle yapacağım: Birincisi, hangi riski geçmişte ne kadar ya-

şadığınızı, gerek kendi kurumunuz, gerek bulunduğunuz sektör olarak analizini yapmak, bu birinci ödevimiz.

Ondan sonra ikincisi, siz bu risklere karşı kurumunuz içerisinde ne tür engelle-yici tedbirler aldınız ve bunlar sizi ne kadar rahatlatıyor. Bu ikinci tedbirimiz.

Üçüncüsü de, bu aldığımız kararlar ve uygulamalar doğrultusunda bunlardan prensiplerden ödün vermeden yola devam etmek. Bu da işte en önemli ve en zor kısım. Çünkü, ödün vermeden aldığımız kararlar ve tedbirleri uygulamak başka sıkıntıları beraberinde getiriyor. Başlangıçta bir numarası rekabetin getireceği baskılar, buna diğer konuşmacı arkadaşım da değinmişti.

İkincisi, bu konudaki personelin bilgi becerisinin geliştirilmesi, yani eğitimi. Üçüncüsü, biraz belki ekstradan yapılabilecek harcamalar. Deminki sigorta poliçesi örneğinde bahsettiğim sigorta primi gibi. Buların hepsini bir araya getirdi-ğinizde galiba en doğrusu risklerinizin hangileri çok tehlikeli, hangileri mevcut durumunuzla birlikte yaşabileceğinize karar verdiğiniz, hangileri ise, bence bu risk değil, ben yoluma devam ederim diyebileceğiniz.

Yani, biraz hepimize ev ödevi veriyor. Oturun derslerinizi çalışın ve risklerinizi belirleyin, ondan sonra da yolunuza devam edersiniz, diye

Haklısınız biraz zor bir sürecimiz var.

Başkan- Sayın Günceler'e teşekkür ediyorum.

Bir soru daha var.

İlhan GÜVEN- İstanbul Serbest Muhasebeci Malî Müşavirler Odası Denetim Kurulu Üyesiyim.

Ben sizlere çok teşekkür ediyorum, bizlere yeni ufuklar açtınız, yeni yeni bilgi-ler verdiniz, yeni fikirler verdiniz. Hepinize çok teşekkürler ediyorum.

Benim sorum şöyle olacak: Bankalardaki kredilerin verimsizleşmesinin bir ma-liyeti oluyor. Bu verimsizleşen kredilerin maliyeti riske maruz kalmış bir değer olarak addediliyor mu, riske maruz kalmış bu değerler karşılığında bir karşılık ayrılıyor mu, bunlar malî tablolara yansıyor mu?

Teşekkür ediyorum.

Başkan- Buyurun Sayın Günceler.

Bülent GÜNCELER- Sayın Başkan müsaade ederseniz saatime bakmadan ce-vaplandırmak istiyorum. Çünkü, çok hassas ve önemli bir konu.

Hakikaten çok önemli bir konuya temas ettiniz. Çünkü, banka bilançolarının do-ğal olarak en önemli, en büyük parçası kredi riskleridir ve şimdiye kadarki ge-leneksel alışkanlıklarla biz kredilerimizi değerlendirirken, işte bakılırdı, müşte-ri eşraftan mıdır, işte nasıl bir kurumdur, şöyledir böyledir. Bilançoları tanımla-mak istemiyorum, sizler daha iyi biliyorsunuz kurumların bilançolarını.

Dolayısıyla, o bilançoları eğer normal bankacılık kriterlerinin ön gördüğü şekilde kitaplarda yazıldığı şekilde bakarsanız sanıyorum Türkiye’de çok az firma bankalardan kredi alabilecek durumdadır.

Dolayısıyla, diğer faktörler göz önüne geliyordu. Bir araştırma, işte istihbarat birimlerinin faaliyetleri ve bunun sonucunda banka bir karar veriyordu ve bir kredi veriyordu. Bazen doğru karar oluyordu bazen de yanlış oluyordu ve cezasını ödüyordu.

Bazı kriterlerin devreye girdiğinde eğer ki bilançolar sağlıklı değilse, eğer ki bilançolar tam gerçeği yansıtamıyorsa bu defa söz konusu firma belki de çok riskli bir kriterde olduğu için ya kredilendirme şansını hiç bulamayacak ya da bulunduğu takdirde pahalı bir kredilendirme methodologyyla karşı kaşıya kalacak.

İşte bunun adına biz kredide risk primi diyoruz, henüz Türkiye’de olmayan, ancak çok yakın bir zamanda olmasını beklediğimiz bir konudur. Artık aynı iş kolunda faaliyet gösteren, belki de görüntüsü aynı olan iki firma aynı fiyatta kredi borçlanması yapamayacak risk primi farklılığından dolayı. Çünkü, banka da riskli müşterilerini riskini alırken ona o oranda sermayesinden bir sermaye ayırımı yapmak zorunda kalacak

Diğer bir değişle kredi batmadan karşılık ayırmak zorunda kalacak. Yani, bu sektörü biraz, bankacılık sektörünü zorlarken paralelinde de firmalarımızı bankacılık sektöründen daha da çok zorluyor olacak. Beraberce üstlenmemiz gereken bir sıkıntılar zinciri, daha doğrusu çözüm yolu diyebiliriz.

Taşları ayıkladığımız zaman hayat daha güzel olacak.

Başkan- Teşekkür ediyorum.

Son sözünüze daha çok teşekkür ediyorum. Bundan sonraki toplantıda daha yüzü gülen denetçiler ve meslek mensupları görmekten çok mutluluk duyacağımı söylüyorum.

Sinir sisteminizin bozulduğunu, hepimizin bozulduğunu biliyorum. Sabahleyin bu konuya başlarken talebelerimize en çok bunu söylediğimizi söylüyordum, sonra da diyorum ki, sinir sisteminiz sağlam mı, hakikaten sağlam olmalı.

Çok güzel bir dünya kuruluyor, çok güzel bir dünya kuruluyor. Dün Cansen Hanımdı galiba.... Benim toplumla oynarım diyemiyorsunuz, beraber oynayacaksınız. Topunuz aynı olacak, formanız aynı olacak, ayakkabınız aynı olacak, bakışınız aynı olacak, vizyonunuz aynı olacak ve her işi adam gibi yapacaksınız.

Biz, burada olanlar da, burada olmayanlar da, değerli meslektaşlarımız hepimiz adam gibi yapma yolundayız. Kendinizi de sevin, yaptığınız işi küçümsemeyin.

Ben bu çerçevede İSMMM’o’nun değerli başkan ve yöneticilerini kutluyorum.

Yarın daha güzel olacak, hepinize saygılar sunuyorum.