



# Cerebra

## NEWSLETTER

Spring 2018 No:10 Istanbul - Turkey

**INTEGRITY** IS A  
CLAIM  
**PROOF** IS IN OUR  
BEHAVIORS

**DÜRÜSTLÜK** BİR  
İDDİA  
DAVRANIŞLARIMIZ  
İSE İSPATI

CORRUPTION PERCEPTIONS  
INDEX 2017 ANNOUNCED

**YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİ  
2017 AÇIKLANDI**

HOUSTON, WE HAVE A PROBLEM!

**HOUSTON, BİR PROBLEMİMİZ VAR!**

WE MOVED

**TAŞINDIK**



# CONTENT

## İÇERİK

**Integrity is a Claim, Proof is in Our Behaviour:  
The Future and Behaviors We Must Adopt** 4

Dürüstlük Bir İddia, İspatı İse Davranışlarımız:  
Gelecek ve Somutlaşması Gereken Davranışlarımız

**Fikret Sebilcioğlu Made Presentation at AmCham  
Turkey and Turkish-French Chamber of Commerce** 9

Fikret Sebilcioğlu AmCham Türkiye ve Türk-Fransız  
Ticaret Derneği'nde Konuşma Yaptı

**Transparency International Announces Corruption  
Perceptions Index 2017** 10

Transparency International 2017 Yolsuzluk Algı  
Endeksini Açıkladı

**Just a Perfect Day** 14

İşte Harika Bir Gün

**A Good Dream or Bad Dream About Your Turkish  
Subsidiary: The Impact of Internal Control Systems** 16

Türkiye'deki Şirketiniz İle İlgili İyi ya da Kötü Rüya  
Görmek: İç Kontrol Sistemlerinin Etkisi

**Ethics and Compliance Management Certificate  
Program Starts at Boğaziçi University** 19

Etik ve Uyum Yöneticiliği Sertifika Programı  
Boğaziçi Üniversitesi'nde Başladı

**Houston, We Have a Problem!: ACFE 2018 Report  
Reveals Incredibly Large Fraud Losses** 20

Houston, Bir Problemimiz Var!: ACFE'nin 2018 Raporu  
Akıl Almaz Bir Suistimal Maliyetini Ortaya Koyuyor

**In the Spotlight  
The latest news about ethics and compliance** 22

In the Spotlight  
Etik ve uyum konularında güncel haberler

**Fikret Sebilcioğlu Addressed at the ACFE  
Greece Conference** 23

Fikret Sebilcioğlu ACFE Yunanistan Konferansında  
Konuşma Yaptı

**New Restrictions on Foreign  
Currency Loans** 24

Dövizli Kredi Kullanımına  
İlişkin Sınırlamalar

**Managing Third Party Risk in Anti-Bribery  
Compliance: The Enabling Environment** 27

Üçüncü Taraflardan Kaynaklanan Rüşvet Risklerinin  
Yönetimi: Uyuma Olanak Sağlayan Ortam

**Cerebra CPAs & Advisors has Become a Corporate  
Member of Transparency International Turkey** 30

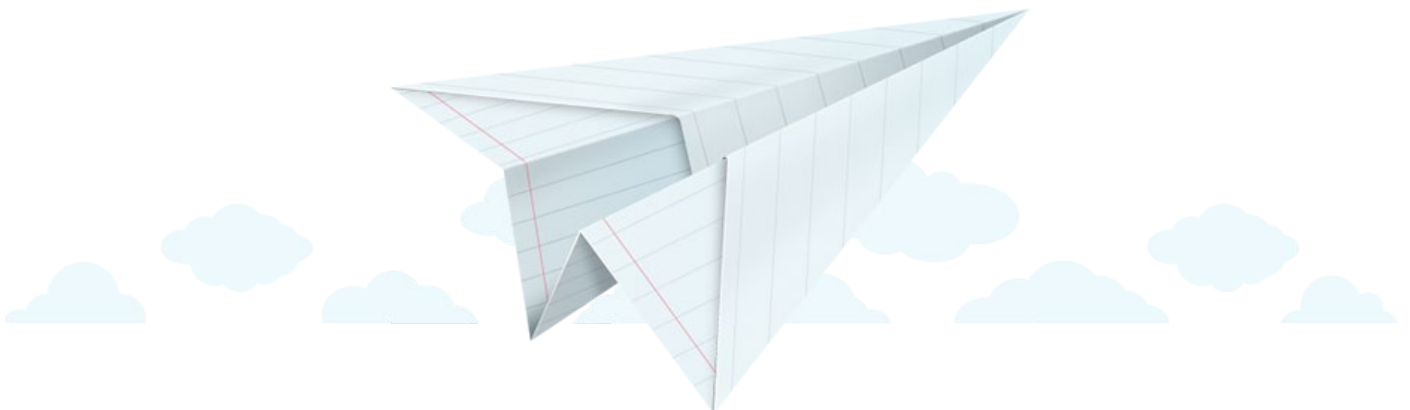
Cerebra CPAs & Advisors Türkiye Uluslararası  
Şeffaflık Derneği'nin Kurumsal Üyesi Oldu

**We Moved  
Keeping Up With the Cerebrians** 32

Taşındık  
Cerebralıların Yolculuğu Devem Ediyor

**About Cerebra & Contacts** 34

Cerebra Hakkında & İletişim



“

LOSE YOUR MONEY,  
**NOT INTEGRITY!**

”



## INTEGRITY IS A CLAIM, PROOF IS IN OUR BEHAVIOUR: THE FUTURE AND BEHAVIORS WE MUST ADOPT

The concept of “integrity” is one of the most commonly made claims we encounter in ethics and compliance programs. This claim can be proved only through our behaviors since an action is worth a thousand words.

When we look at the developments in the last decade, we see that the misconducts of employees (corruption and bribery, misappropriation of assets and fraudulent financial statements) have reached levels that cannot be ignored. The effects of such incidents, which have been present throughout history, are now felt more than ever due to a globalized economy and the complexity of business partnerships (third parties). As the misconducts increased the cost of doing business, businesses with integrity began to lose, competition deteriorated, inefficiency increased, and improper transactions damaged the accuracy of financial statements. As a result, the most precious thing in the market, “trust”, has been and is being constantly eroded.

## DÜRÜSTLÜK BİR İDDİA, İSPATI İSE DAVRANIŞLARIMIZ: GELECEK VE SOMUTLAŞMASI GEREKEN DAVRANIŞLARIMIZ

“Dürüstlük” kavramı, etik ve uyum programlarında en sık karşılaştığımız iddialardan biri. Bu iddianın ispatı da ancak davranışlarımız ile mümkün. Zira bir eylem, milyonlarca sözden daha etkili olabiliyor.

Son on yıla geri dönüp baktığımızda iş dünyasında çalışan suistimallerinin (yolsuzluk ve rüşvet, şirket varlıklarının kötüye kullanılması ve mali tablo hileleri) oranının azımsanmayacak seviyelere ulaştığını görüyoruz. Tarihin her anında olan bu olumsuzluklar, ekonominin küreselleşmesi ve iş ortaklık ağlarının (üçüncü taraflar) karmaşıklaşması ile etkisini çok daha fazla hissettirmeye başladı. Bir taraftan şirketlerin maruz kaldığı suistimler iş yapmanın maliyetini arttırırken, dürüst iş yapan kaybetmeye başladı, rekabet bozuldu, verimsizlik arttı, yapılan uygunsuz işlemler mali tabloların doğruluğunu bozdu. Sonuç olarak pazarda en kıymetli olan şey, yani “güven” sürekli tırpanlandı ve tırpanlanmaya devam ediyor.

When even the most corrupt global companies (in particular those based in the United States) started to suffer from this race to the bottom, developed economies were compelled to take precautions. With the help of this headwind, laws with crossborder effect such as the FCPA and the UK Bribery Act have been enacted and strictly implemented.

“Ethics and compliance” became the focal point of these efforts as these developments unfolded. Because the antidote to the encountered problems was clearly to focus again on ethics and compliance issues. This journey perceptibly began with the Federal Sentencing Guidelines in 1987.

Since then, important measures have been taken in ethics, compliance and reputation, and in particular, in the fields of anti-bribery in global companies with the effect of regulations. These measures focus on ethics and compliance programs, which are a critical part of the internal control system. Today, ethics and compliance programs have become an indispensable tool and function, especially regarding the issue of mitigating the ethical and compliance risks of global corporations and business partners.

In this article, I would like to draw your attention to an important threat awaiting companies in the struggle I mentioned above and share some examples as well as my solution proposals.

## Claims in Ethics and Compliance Programs

A review of corporate ethics and compliance programs reveals how these programs include many claims about honest and lawful business practices in the framework of business ethics. “We do business fairly”, “Transparency is a foremost concern at our company”, “Honesty and integrity are the priority values we observe in our business processes”, “As a company, we stay away from conflict of interest” or “We do not accept gifts or benefits that can affect our decisions and behaviors” are just a few examples of these claims.

In fact, integrity is a claim, proof is in our behaviour. In this context, the accuracy of any such claims made through the perspective of ethics and compliance needs to be proved, in other words, they need to be integrated into our business life through our actual behavior. Otherwise, not only all these fancy words fail go beyond being just claims, but the carefully prepared ethics and compliance programs become empty shells, in which the employees lose their trust.

## Future and the Behaviors We Must Adopt

These claims may become true only if all the employees of a company, especially the leadership, take on responsibility and put into practice what is contained in ethics and compliance programs in their daily business lives. Many activities and manners can be

Dünyada en fazla rüşvet veren küresel şirketler dahi (özellikle Amerika Birleşik Devletleri’inde yerleşik şirketler) bu çürümüşlük savaşından zarar görmeye başlayınca, gelişmiş ekonomiler önlem almak durumunda kaldı. Bu rüzgâr ile sınır ötesi etkisi olan FCPA ve UK Bribery Act gibi kanunlar çıkarıldı ve sert bir şekilde uygulanmaya başlandı.

Tüm bu gelişmeler olurken “etik ve uyum” bu uğraşların odağına oturdu. Zira karşılaşılan problemlerin panzehirinin yine etik ve uyum konularına odaklanmak olduğu açıktı. Bu yolculuk somut bir şekilde 1987 yılında ABD’de yürürlüğe giren Federal Sentencing Guidelines ile başladı.

O günden bugüne, özellikle regülasyonların da etkisi ile, küresel şirketlerde rüşvetle mücadele başta olmak üzere etik, uyum ve itibar konularında önemli tedbirler alınıyor. Bu tedbirlerin odağında iç kontrol sisteminin kritik bir parçası olan etik ve uyum programları yer alıyor. Artık günümüzde etik ve uyum programları özellikle küresel şirketlerin ve bu küresel şirketler ile çalışan iş ortaklarının kullandıkları etik ve uyum risklerini bertaraf etme noktasında vazgeçilmez bir araç ve fonksiyon haline geldi.

Bu makalede yukarıda bahsettiğim mücadele yolculuğunda şirketleri bekleyen önemli bir tehlikeye dikkatinizi çekmek ve bazı örnekler ile çözüm önerilerimi paylaşmak istiyorum.

## Etik ve Uyum Programlarındaki İddialar

Şirketlerin etik ve uyum programları incelediğinde, bu programların iş etiği çerçevesinde dürüst ve kanunlara uygun iş yapma noktalarında birçok iddiayı içerdiğini görüyoruz. “Biz dürüst iş yaparız”, “Şirketimizde şeffaflık en önem verilen konulardan biridir”, “İş süreçlerimizde ve ilişkilerimizde doğruluk ve dürüstlük öncelikli değerlerimizdir”, “Şirket olarak çıkar çatışmasından uzak dururuz” veya “Kararlarımızı ve davranışlarımızı etkileyebilecek hediye ya da menfaat kabul etmeyiz” bu iddialardan sadece birkaçı.

Oysa dürüstlük bir iddia, ispatı ise davranışlarımız. Bu çerçevede etik ve uyum perspektifinden ortaya konulan bu iddiaların ispatlanması, diğer bir deyişle somut davranışlarımız ile iş hayatımıza entegre edilmesi gerekiyor. Aksi taktirde tüm bu şaşaalı sözler iddiadan öteye gidemediği gibi, özenle hazırlanan etik ve uyum programlarının içi boşalıyor ve çalışanların bu programlara güveni azalıyor.

## Gelecek ve Somutlaşması Gereken Davranışlarımız

Bu iddialar ancak şirketin tüm çalışanlarının, özellikle de lider yönetim kademelerinin taşın altına ellerini sokmaları ve günlük yaşantıları ile etik ve uyum programlarındaki konuları hayata geçirmeleri ile mümkün olabilir. Bu konuda yapılabilecek birçok aktivite ve



considered in this context. Here, I will offer you only a few suggestions.

### **Suggestion 1 - Put your company's senior management in the field and have them communicate more with employees on ethics and compliance issues**

I believe that your company's senior management (board members, CEO, department managers) should get down in the field in order to carry into effect the important claims mentioned in ethics & compliance programs and to show their sincerity with their behaviors and always keep in touch with the employees and the processes about these issues. For example, the following practices can be adopted in this framework:

- The management must take every opportunity to demonstrate that no compromises are to be made on ethics and compliance. Experiences can be shared about suppliers, customers and service providers with whom the company severed business ties due to their failure to follow your standards. Such concrete actions and the ethical decision-making process behind them will have a positive impact on the employees.
- At an event organized exclusively on the International Anti-Corruption Day, your CEO can explain to the employees how sensitive your company is against bribery and tell about the measures taken to prevent it. At this event, the staff can ask questions to the CEO directly.

beraberinde davranış düşünülebilir. Bu yazımda size sadece birkaç önerimi sunacağım.

### **Öneri 1 - Şirketinizin yönetim kadrosu sahaya inmeli ve çalışanlar ile etik ve uyum konularında daha fazla iletişim içinde olmalı**

Şirketinizin yönetim kadrosunun (yönetim kurulu üyeleri, CEO, departman yöneticileri) etik ve uyum programlarında bahsedilen önemli iddiaları hayata geçirmesi ve samimi olduklarını davranışları ile göstermeleri için sahaya inmelerinin ve bu konularda çalışanlara ve süreçlere sürekli dokunmalarının şart olduğunu düşünüyorum. Örneğin bu çerçevede aşağıdaki uygulamalar yapılabilir:

- Yönetim kadrosu etik ve uyum kurallarından hiçbir koşulda taviz verilmediğini her fırsatta şirket çalışanlarına göstermelidir. Şirketinizin etik ve uyum standartlarına uymadığı için iş ilişkisinin kesildiği veya çalışılmayan tedarikçiler, müşteriler veya hizmet sağlayıcılar hakkında örnekler ile paylaşımlar yapılabilir. Bu tarz somut eylemler ve arkasındaki etik karar verme süreci şirket çalışanlarını olumlu yönde etkileyecek önemli faaliyetlerdir.
- Şirketinizin CEO'su Uluslararası Yolsuzlukla Mücadele Günü'nde özel olarak düzenlenen bir etkinlikte şirketinizin rüşvetle mücadele konusundaki hassasiyetini çalışanlara anlatabilir ve alınan önlemleri açıklayabilir. Şirket çalışanları bu etkinlikte CEO'ya doğrudan soru sorabilirler.



- Your management can take an active role in NGOs that focus on ethics and compliance issues. They can transparently share the company's practices with the relevant associations and the society.

### **Suggestion 2 - Carry out internal investigations effectively and, if necessary, take bold decisions**

Internal investigations are one of the most critical points of transparency and accountability. When an incident is reported at your company, it should receive proper care, an internal investigation should be initiated if necessary, and at the end of this investigation the full disciplinary action should be taken, which is the clearest message given to the staff. A most significant evidence of claims about "integrity" in ethics and compliance programs would be to question high-level executives if necessary in the course of an internal investigation, or take bold disciplinary actions against senior management when there is a concrete evidence of their involvement regarding misconduct.

In other words, it is of utmost importance for an ethics and compliance program to be fairly applied to all employees, including senior executives.

### **Suggestion 3 - Organize an ethics and compliance risk management seminar**

Risk assessment and management function is considered as one of the most critical elements for the effective implementation of ethics and compliance programs. Risk management involves identifying, evaluating and prioritizing risks while this process also takes into account the likelihood and potential impacts of the risks.

Ethics and compliance risks cannot be determined independently of the business processes. To identify these risks, all major departments must come together and discuss and determine the vulnerable areas. As the risks constantly change, such a study needs to be conducted periodically.

If you have not yet conducted such a study, this work can create a very productive environment where many of the statements in your ethics and compliance program are discussed. The higher your gains will be the more the risks of your company are discussed by your critical employees and the more transparent and sincere the behaviors are.

### **Suggestion 4 - Increase awareness on important days and weeks about ethics and compliance issues**

Look at all the important days as an opportunity and try to use them in a most efficient way. In the days and weeks like the International Fraud Awareness Week, International Anti-Corruption Day, Ethics and Compliance Week, you can develop concrete projects and convey to staff many good practices and technical issues. Here are a few ideas to try:

- Şirketinizin yönetim kadrosu etik ve uyum konularına odaklanan sivil toplum örgütlerinde aktif rol alabilir. Şirketin uygulamalarını şeffaf bir şekilde ilgili dernek üyeleri ve toplum ile paylaşabilir.

### **Öneri 2 - İç soruşturmalar etkin yapılmalı ve gerekirse cesur kararlar alınabilmeli**

İç soruşturmalar şeffaflığın ve hesap verebilirliğin en kritik noktalarından biri. Şirketinizde ihbar olması durumunda bu ihbarın uygun bir şekilde değerlendirilmesi, gerekirse iç soruşturmanın başlatılması ve bu soruşturma sonucunda verilmesi gereken disiplin cezalarının uygulanması, şirket çalışanlarına verilen en net mesajlardan biridir. İç soruşturma yapılırken gerekirse üst düzey yöneticilerin sorgulanabilmesi veya soruşturma sonucunda üst düzey yöneticilerin suistimale bulaştığı veya yetkisini kötüye kullandığına ilişkin somut kanıtların ortaya çıkması durumunda disiplin cezalarının cesur bir şekilde uygulanabilmesi etik ve uyum programlarındaki "dürüstlük" iddialarının ciddi kanıtıdır.

Kısaca şirket içinde üst düzey yöneticiler de dahil tüm çalışanlara etik ve uyum programının adil bir şekilde uygulanması çok önemli bir duruştur.

### **Öneri 3 - Etik ve uyum risk yönetimi semineri yapılmalı**

Risk değerlendirme ve yönetimi fonksiyonu etik ve uyum programlarının etkin bir şekilde uygulanması için en kritik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Risk yönetimi risklerin tespitini, değerlendirilmesini ve önceliklendirilmesini içerirken, bu süreç risklerin gerçekleşme olasılıklarını ve muhtemel etkilerini de dikkate almaktadır.

Etik ve uyum riskleri şirketinizdeki iş süreçlerinden bağımsız olarak belirlenemez. Bu riskleri belirlemek için şirketinizdeki tüm önemli departmanlar bir araya gelerek tartışmalı ve kırılgan alanlar tespit edilmelidir. Bu çalışma risklerin sürekli değişmesinden dolayı dönemsel olarak tekrarlanmalıdır.

Eğer risklerin yönetimine ilişkin böyle bir çalışma yapmadıysanız bu çalışma etik ve uyum programınızdaki birçok söylemin tartışıldığı çok verimli bir ortam yaratabilir. Burada şirketinizin riskleri yönetim kadroları da dahil tüm kritik çalışanlar tarafından ne kadar şeffaf bir şekilde tartışılır ve davranışlar samimi olursa, kazanım o kadar yüksek olacaktır.

### **Öneri 4 - Etik ve uyum konularına ilişkin önemli gün ve haftalarda farkındalık artırılabilir**

Tüm önemli günleri bir fırsat olarak görün ve en verimli şekilde değerlendirmeye çalışın. Örneğin; Suistimal Farkındalık Haftası, Uluslararası Yolsuzlukla Mücadele Günü, Etik ve Uyum Haftası. Bu gün ve haftalarda somut projeler geliştirilebilir ve çalışanlara etik ve uyum adına birçok iyi uygulamalar ve teknik konular aktarılabilir. Yapılabilecekler noktasında birkaç fikir:

- Invite experts as speakers.
- Have your Ethics and Compliance Manager, CFO or HR Director emphasize ethics and compliance policies by providing statistics on recent ethics, compliance and reputation issues. For example, share how many incidents are reported through your whistleblowing system in a certain year, their types and the responses given to them.
- Ethics and compliance incidents that have been disclosed in public may be discussed and opinions may be shared on measures to be taken in order to help the company avoid such incidents.

Participation of your company's CEO or Board members in these events and their sharing of experiences with staff will augment the effect of the messages.

#### **Example 5 - Inform the staff clearly about how to implement the policy on accepting and giving gifts**

Ethics and compliance programs include detailed policies and procedures on accepting and giving gifts. However; more often than not, employees are not informed about implementation. One of the critical elements related to a company's stance on integrity is its gift policy. Periodically informing the staff about acceptable and unacceptable practices will raise awareness. Showing how to turn down an expensive gift politely and the transparency of the process will have a significant impact within the company.

I tried to support the main theme of this essay with only 5 different examples above. You can easily increase these examples for your company. Such practices will boost your employees' belief in the ethics and compliance rules. Thus, many claims, including "integrity" in ethics and compliance programs, will come to life and all employees will embrace the ethics and compliance rules and be proud of the company in which they work. Could there be a better feeling in a workplace?

I want to complete this essay with a wish. I hope in the future you maintain your integrity and make a lot of money. Yet, if you ever have to make a choice, choose to lose money rather than your integrity. For you may have many opportunities in the future to make money but never recover your lost integrity ever again.

By Fikret Sebilcioğlu

- Uzman konuşmacılar davet edilebilir.
- Şirketinizin Etik ve Uyum Yöneticisi, CFO'su veya HR Direktörü şirketinizde son dönemde karşılaşılan etik, uyum ve itibar konularına ilişkin istatistikler sunarak, etik ve uyum kurallarına vurgu yapabilirler. Örneğin ilgili yılda kaç adet ihbar geldiği, bu ihbarların türleri, bu ihbarlara verilen cevaplar paylaşılabılır.
- Kamuya yansımış etik ve uyum vakaları tartışılabilir ve bu konuların şirketin başına gelmemesi için alınması gereken önlemler konusunda görüşler paylaşılabılır.

Bu etkinliklerde şirketinizin CEO'sunun veya YK üyelerinin de olması ve onların da kendi deneyimlerini paylaşmaları mesajların etkisini arttıracaktır.

#### **Örnek 5 - Hediye kabul etme ve verme politikasının uygulamasına ilişkin somut bilgilendirmeler**

Etik ve uyum programları hediye kabul etme ve verme konusunda detaylı politika ve prosedürleri içermektedir. Ancak çoğu zaman çalışanlara uygulama ile ilgili bilgi verilmez. Şirketin dürüstlük noktasındaki duruşuna ilişkin önemli konulardan biri de hediye uygulamalarıdır. Dönemsel olarak çalışanlara kabul edilen ve edilmeyen hediyelere ilişkin uygulamalardan bahsetmek farkındalığı arttıracaktır. Pahalı bir hediye'nin nazik bir şekilde nasıl kabul edilmediğini ve sürecin şeffaflığını göstermek önemli bir etki yaratacaktır.

Yukarıda sadece 5 farklı örnek ile makalemin ana fikrini desteklemeye çalıştım. Şirketiniz için bu örnekleri kolaylıkla arttırabilirsiniz. Bu tür uygulamalar şirket çalışanlarının etik ve uyum kurallarına olan inancını arttıracaktır. Kısaca etik ve uyum programlarındaki "dürüstlük" de dahil birçok iddia ete kemiğe bürünecek ve tüm çalışanlar etik ve uyum kurallarını sahiplenerek çalıştıkları şirket ile gurur duyacaktır. Bir iş ortamında bundan daha güzel bir duygu olabilir mi?

Makalemi bir dilek ile tamamlamak istiyorum. Umarım gelecekte hem dürüstlüğünüzü koruyup hem de bol para kazanırsınız. Ancak seçim yapmak durumunda kalırsanız, dürüstlüğünüzü değil paranızı kaybedin. Zira gelecekte para kazanabileceğiniz birçok fırsat yaratabilirsiniz, ancak kaybedilen dürüstlüğünüzü hiçbir zaman tekrar kazanamazsınız.



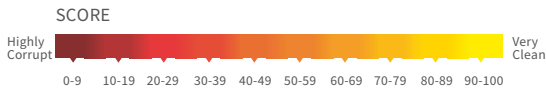
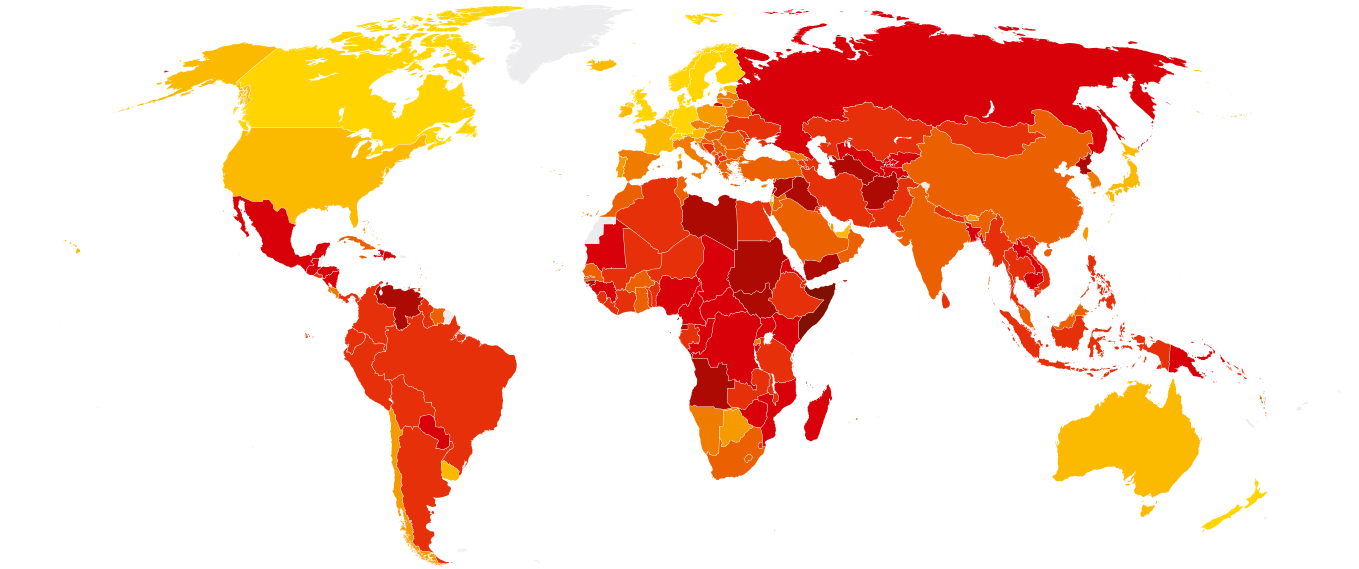
## FİKRET SEBİLCİOĞLU MADE PRESENTATIONS AT AMCHAM TURKEY AND TURKISH-FRENCH CHAMBER OF COMMERCE

Fikret Sebilcioğlu, as the Board Member of Ethics & Reputation Society (TEİD) addressed at the American Business Forum in Turkey (AmCham Turkey/ABFT) on 20 April 2018 and Turkish-French Chamber of Commerce on 18 April 2018 at the events organized by TEİD. The title of the presentation at the AmCham/ABFT was “What should be done in the efficient management of third party related ethics and compliance risks?”. At the Turkish-French Chamber of Commerce, the discussion was on the new French Anti-Corruption Law: “Sapin II and Third-Party Integrity Related Risk Management in Comparative Legislation”.

## FİKRET SEBİLCİOĞLU AMCHAM TÜRKİYE VE TÜRK-FRANSIZ TİCARET DERNEĞİ'NDE KONUŞMA YAPTI

Etik ve İtibar Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Fikret Sebilcioğlu, 20 Nisan 2018 tarihinde Amerikan Şirketler Derneği üyelerine (AmCham Türkiye/ ABFT) ve 18 Nisan 2018 tarihinde de Türk-Fransız Ticaret Derneği üyelerine TEİD tarafından organize edilen etkinliklerde konuşma yaptı. AmCham etkinliğindeki konu “Üçüncü taraf etik ve uyum risklerinin en etkin şekilde yönetilmesi için neler yapılmalı” idi. Türk-Fransız Ticaret Derneği üyelerine ise Fransa’da yeni yürürlüğe giren rüşvetle mücadele yasası ile ilgili “Sapin II ve Karşılaştırmalı Kanunlar Çerçevesinde Üçüncü Taraf Etik ve Uyum Risklerinin Yönetimi” başlıklı bir sunum yapıldı.





## TRANSPARENCY INTERNATIONAL ANNOUNCES CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017

Despite the ongoing anti-corruption efforts around the world, unfortunately, the positive effects of this fight are not conceivable in the announced Corruption Perceptions Index 2017. Clearly, there is much more to be done in this struggle, the legitimacy of which is beyond any question.

As one of the world's leading non-governmental organizations with operations in 118 countries, Transparency International, released the 2017 results of its Corruption Perceptions Index, which has been published annually since 1995.

The Corruption Perceptions Index 2017 shows that many countries made no progress in combating corruption over the past year while yet another important analysis shows that journalists and activists in countries with higher perceived corruption put their lives and jobs at risk by publicly saying their opinions on the matter.

The index, which reflects the perceptions of corruption in the public sector by experts, NGOs and business representatives in 180 countries, scores corruption in these countries on a scale of 0 to 100, with 0 indicating the highest level of corruption and 100 the lowest. In last year's index, more than two-thirds of the 180 coun-

## TRANSPARENCY INTERNATIONAL 2017 YOLSUZLUK ALGI ENDEKSİNİ AÇIKLADI

Yolsuzlukla mücadeleye ilişkin dünyada artarak devam eden çalışmalar yapılırken, ne yazık ki bu mücadelenin olumlu etkileri açıklanan 2017 Yolsuzluk Algı Endeksi'nde somutlaşmıyor. Haklılığı tartışmasız olan bu mücadelede daha alınması gereken çok yolun olduğu açık.

Yolsuzlukla mücadelede dünyanın önde gelen sivil toplum kuruluşlarından olan ve 118 ülkede faaliyet gösteren Transparency International, 1995'ten bu yana her yıl yayınladığı Yolsuzluk Algı Endeksi'nin 2017 sonuçlarını kamuoyuyla paylaştı.

2017 Yolsuzluk Algı Endeksi geçen bir sene içinde birçok ülkenin yolsuzlukla mücadele konusunda hiçbir ilerleme kaydedemediğini gösterirken, yapılan diğer önemli bir analiz ise yolsuzluk algısının yüksek olduğu ülkelerde gazetecilerin ve aktivistlerin bu konuda düşündüklerini açıkça söylerken hayatlarını ve işlerini riske attıkları.

180 ülkede uzmanların, sivil toplum örgütlerinin ve iş dünyası temsilcilerinin kamu kesimindeki yolsuzluğa dair algılarını yansıtan endeks, 0 ile 100 arasında puanlama yaparken, 0 yolsuzluğun en yüksek 100 ise en düşük seviyede olduğunu gösteriyor. Bu yılki endekste 180 ülkenin 2/3'ünden daha fazlası ortalama 43 puan

tries scored an average of 43 points, or in other words, the issue is very far from being solved in many countries. Furthermore, this poor performance is hardly a big surprise given bad trend in recent years.

This year, New Zealand ranks first with 89 points, Denmark following with 88 points. Syria, South Sudan and Somalia are at the bottom of the list with 14, 12 and 9 points, respectively. Turkey is among the five countries that had the highest decline in the index from 2012 to 2017: Saint Lucia (-16), Bahrain (-15), Syria (-12), Turkey (-10) and Guinea (-8).

Western Europe is the best performing region with an average of 66 points. The worst performers were Sub-Saharan Africa with an average of 32 points and Eastern Europe and Central Asia with an average of 34.

## Eastern and Southeast Europe Continue Their Decline

In 2017, authoritarian regimes strengthened in Eastern European and Southeast European countries, which led to a significant deterioration in anti-corruption and human rights issues. NGOs and independent media met with serious challenges in criticizing the decision makers and monitoring their actions. For example, the Polish government took over the distribution and management of the funds of non-governmental organizations. A similar practice is also in place in Romania. The Romanian government proposed a law in the parliament that imposes disproportionately high reporting requirements on NGOs. Other governments in the region also enact similar laws trying to control the NGOs. The level of authoritarianism in Hungary is clearly visible on the index. In the last 6 years, Hungary's score went down to 45 points from 55. The movement area of civil society has been shrinking constantly every year. In Ukraine, which ranks near the bottom of index, the government continues to attack and wage a negative campaign against the activists and NGOs fighting corruption.

## Outlook in Turkey

Turkey's extremely poor performance in the index in the recent years continued well into 2017. While last year Turkey scored 41 points having 75th place, in 2017 the score dropped to 40 points that resulted in a drop to the 81st place. Unfortunately, Turkey is among the five worst-performing countries in the corruption perceptions index from 2012 to 2107.

Since the Corruption Perceptions Index measures the public's corruption perception, naturally, the state of public sector in Turkey affects our position in the index. Possible circumstances that may have affected this tendency can be summarized as follows:

- For the last two years, Turkey has been in a state of emergency and governed by decree while the principle of separation of powers is suspended. Over 120,000 public officials have been purged

aldı, diğer bir deyişle dünyanın birçok ülkesinde problem çözümden çok uzak. Ayrıca bu başarısız performans son yıllardaki kötü gidişat dikkate alındığında büyük bir sürpriz de değil.

Bu yıl birinciliği 89 puanla Yeni Zelanda alırken, ikinci sırada 88 puanla Danimarka var. Suriye, Güney Sudan ve Somali ise sırasıyla 14, 12 ve 9 puanla listenin en altında bulunuyor. 2012-2017 yılları arasında endekste en çok puan kaybeden beş ülke arasında ise Türkiye de var: Saint Lucia (-16), Bahreyn (-15), Suriye (-12) Türkiye (-10) ve Gine (-8).

En iyi performans gösteren bölge ortalama 66 puanla Batı Avrupa. En kötü performans gösterenler ise ortalama 32 puanla Sahraaltı Afrika ve 34 puanla Doğu Avrupa ve Orta Asya.

## Doğu Avrupa ve Güney Doğu Avrupa'nın Düşüşü Devam Ediyor

2017'de otoriter rejimler Doğu Avrupa ve Güney Doğu Avrupa'daki ülkelerde güçlendi ve bunun sonucunda yolsuzlukla mücadele ve insan hakları konularında ciddi gerilemeler yaşandı. Sivil toplum örgütleri ve bağımsız medya karar vericileri eleştirirken ve yapıları gözetirken ciddi zorluklar yaşadılar. Örneğin Polonya hükümeti sivil toplum örgütlerinin fonlarının dağıtımını ve yönetimini devraldı. Bir benzer uygulama da Romanya'da gerçekleşiyor. Romanya hükümeti sivil toplum örgütlerine oransız ölçüde fazla raporlama zorunlulukları getiren bir yasayı meclise sundu. Sivil toplum örgütlerini kontrol altına almaya çalışan benzer yasalar bölgedeki diğer hükümetler tarafından da yasalaştırılıyor. Macaristan'ın ise otoriterlik seviyesi bariz bir şekilde endekste kendini gösteriyor. Son 6 yılda Macaristan endekste 55 puandan 45 puana düştü. Sivil toplum alanı her sene sürekli azalıyor. 30 puanla sıralamada çok gerilerde olan Ukrayna'da ise seçilmişler yolsuzlukla mücadele eden aktivist ve sivil toplum örgütlerine saldırmaya ve haklarında olumsuz kampanya yapmaya devam ediyor.

## Türkiye'nin Durumu

Türkiye'nin endekste son yıllardaki olağanüstü kötü gidişatı 2017 yılında da devam etti. 2016 yılında 41 puan alarak 75'inci sırada yer alan Türkiye, 2017 yılında 1 puan gerileyerek 40 puan aldı ve 81'inci sıraya geriledi. Yukarıda belirtildiği üzere ne yazık ki 2012-2017 yılları arasında yolsuzluk algı endeksinde durumu en fazla kötüleşen 5 ülkeden biri Türkiye.

Yolsuzluk Algı Endeksi kamudaki yolsuzluklara ilişkin algıyı ölçmesi nedeniyle Türkiye'nin kamu sektörünün durumu doğal olarak endeksteki durumumuzu etkiliyor. Bu gidişata etkisi olması muhtemel gelişmeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Türkiye yaklaşık son iki yıldır olağanüstü hal altında kanun hükmünde kararname ile yürütülüyor ve güçler ayrılığı ilkesi askıya alınmış durumda. Basına yansıyan bilgilere göre bu süre içinde

during this period according to the press reports. This situation naturally led to a major failure in public services.

- As reported by the Transparency International Turkey, more than 40% of public purchases (tenders) are not subject to Public Procurement Law and 28% of those subject to this law are not conducted in an open tender. This, in return, decreases transparency in purchases while conflict of interest and risk of corruption increases.

In addition, the negative impression regarding the pressure on freedom of the press and civil society negatively affects Turkey's situation in the index.

## Transparency International's Suggestions on Fighting Corruption

Transparency International's studies carried out in more than 100 countries show that activists and the media have a critical role to play in combating corruption. In this context, Transparency International's suggestions regarding the issue are as follows:

- Governments and the business community should make more contributions to encourage freedom of speech, independent media, opponents and open and participatory society.
- Governments should reduce the regulations on traditional and new media and ensure that journalists are able to do their jobs without fear of violence and oppression.
- NGOs and governments should bring forward laws focusing on access to information. This access will reduce opportunities for corruption while improving transparency and accountability. However, governments should not only enact laws, but must also actively implement them.
- Activists and governments must take advantage of the United Nations Sustainable Development Goals to advocate for national and international reforms on corruption-fighting. Particularly governments should ensure that access to knowledge and the protection of fundamental freedoms are guaranteed and act in accordance with international conventions and good practices.
- Governments and the business community should proactively disclose to the public the information required for public interest. A proactive disclosure of information such as government budgets, corporate ownership, public procurement and the financing of political parties will enable journalists, non-governmental organizations, and affected parties to identify corruption more effectively.

120.000 kamu görevlisi ihraç edildi. Bu durum doğal olarak kamu hizmetlerinin önemli bir seviyede aksamasına neden oldu.

- Şeffaflık Derneği'ne göre kamu satın alımlarının (ihalelerinin) %40'dan fazlası kamu ihale kanununa tabi değil. Kamu ihale kanununa tabi olanların %28'i ise açık ihale usulü ile yapılmıyor. Bu durum kamu kaynaklarının önemli bir kısmının harcaıldığı satın alma işlemlerinde şeffaflığı azaltıyor ve çıkar çatışması ve yolsuzluk riskini artırıyor.

Ayrıca basın özgürlüğünün ve sivil toplum hareketlerinin baskı altında olduğuna dair olumsuz algı da Türkiye'nin endeksteki durumunu olumsuz etkilemektedir.

## Transparency International'ın Yolsuzlukla Mücadeleye İlişkin Tavsiyeleri

Transparency International'ın 100'den fazla ülkede yaptığı çalışmalar yolsuzlukla mücadele noktasında aktivistlerin ve medyanın hayati bir öneme sahip olduğunu gösteriyor. Bu çerçevede Transparency International kamuoyuna aşağıdaki tavsiyelerde bulunuyor:

- Hükümetler ve iş dünyası, serbest konuşma özgürlüğünü, bağımsız medyayı, muhalifleri ve açık ve katılımcı toplumu cesaretlendirmek için daha fazla katkıda bulunmalıdır.
- Hükümetler geleneksel ve yeni medya üzerindeki regülasyonları azaltmalı ve gazetecilerin şiddet ve baskı altında tutulma korkusunu yaşamadan işlerini yapabilmelerini garanti altına almalıdır.
- Sivil toplum ve hükümetler bilgiye erişim üzerinde odaklanan kanunları öne çıkarmalıdır. Bu erişim, şeffaflığı ve hesap verebilirliği geliştirirken, yolsuzluk fırsatlarını da azaltacaktır. Ancak, bu noktada hükümetlerin kanunları çıkarması yetmemekte, aynı zamanda etkin bir şekilde uygulamalıdır.
- Aktivistler ve hükümetler BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin yarattığı ivmeden faydalanarak yolsuzlukla mücadeleye ilişkin reformların ulusal ve uluslararası düzeyde savunuculuğunu yapmalıdır. Özellikle hükümetler, bilgiye erişimi ve temel özgürlüklerin korunmasını garantiye almalı ve bu konularda uluslararası sözleşmeler ve iyi uygulamalar ile uyumlu hareket etmelidir.
- Hükümetler ve iş dünyası, kamu menfaati için gerekli olan bilgileri proaktif olarak kamuya açıklamalıdır. Hükümet bütçesi, şirket sahiplikleri, kamu ihaleleri ve siyasi partilerin finansmanı gibi bilgilerin proaktif bir şekilde açıklanması, gazetecilere, sivil toplum örgütlerine ve bu hususlardan etkilenen taraflara yolsuzlukların daha etkin tespit edilmesi için imkan sağlayacaktır.



## Methodology of Corruption Perceptions Index

The 2017 Corruption Perceptions Index, based on the findings of a survey conducted by at least three international institutions for each country, reflects the perception of experts, NGOs and representatives of business circles regarding the corruption in the public sector. According to the research methodology, 0 points indicates the highest perception of corruption and 100 points the lowest perception of corruption.

This year, findings of the following eight studies were used to determine Turkey's score: Global Insight Country Risk Ratings, Bertelsmann Foundation Transformation Index, IMD World Competitiveness Yearbook, Bertelsmann Foundation Sustainable Governance Index, World Justice Project Rule of Law Index, PRS International Country Risk Guide, Varieties of Democracy Project and Economist Intelligence Unit Country Ratings.

By Fikret Sebilcioğlu

Source: Transparency International and Uluslararası Şeffaflık Derneği

## Yolsuzluk Algı Endeksi'nin Metodolojisi

Her ülke için en az 3 uluslararası kurumun yürüttüğü araştırmanın bulgularına dayanarak hazırlanan 2017 Yolsuzluk Algı Endeksi; uzmanların, sivil toplum örgütlerinin ve iş dünyası temsilcilerinin kamu kesimindeki yolsuzluğa dair algılarını yansıtmaktadır. Araştırma metodolojisine göre 0 puan en yüksek yolsuzluk algısına, 100 puan ise en düşük yolsuzluk algısına işaret etmektedir.

Bu yıl, Türkiye'nin puanı belirlenirken bulguları kullanılan 8 araştırma sırasıyla; Global Insight Country Risk Ratings, Bertelsmann Foundation Transformation Index, IMD World Competitiveness Yearbook, Bertelsmann Foundation Sustainable Governance Index, World Justice Project Rule of Law Index, PRS International Country Risk Guide, Varieties of Democracy Project, Economist Intelligence Unit Country Ratings'dir.





## I JUST A PERFECT DAY

**“Just a perfect day” is what everybody mumbles after the closing of a merger and acquisition deal. Is that really a perfect day?**

“Just a perfect day” is what everybody mumbles after the closing of a merger and acquisition deal. The buyer, the seller and the consultants at that moment meet at the same peaceful conscious level like never before. However, all the parties of the closed deal subconsciously know that the work is just beginning. Post merger & acquisition integration is just an important success factor as the pre-closing process.

If you are a foreign buyer that has just acquired a target company in an emerging market such as Turkey, you immediately start thinking of what you have to do the day after the closing. In general there are two folds to the action plan that need to be drawn for the post acquisition integration:

- Deal with the findings of the due diligence process,
- Incorporate the corporate principles of your organization to the newly acquired subsidiary.

### Findings of the Due Diligence Process

In general, target companies go through financial, tax and legal due diligence work before any final legal documentation is drawn up for the transaction. Such work benefit the buyer in understanding the actual performance of the business and the risk associated with buying the shares. Moreover, such due diligence work can identify certain accounting, finance and legal policies that the potential new owner may want to change immediately. The financial effect of changing such policies are usually already accounted for in the financial due diligence report.

Such data from the financial due diligence process will allow the potential buyer to:

- Understand the inherent risk of continuing such a policy,

## I İŞTE HARİKA BİR GÜN

**Birleşme & satın alım işlemi tamamlandığında herkes derin nefes alıp “İşte harika bir gün” diye mırıldanır. Gerçekten harika bir gün mü?**

Bir şirket birleşmesi ve satın alımında işlemler tamamlandığında herkes derin bir nefes alıp “İşte harika bir gün” diye mırıldanır. Alıcı, satıcı ve danışmanlar o anda, zihinlerinde aynı huzuru paylaşırlar ilk kez. Bununla birlikte hepsi, içten içe, işin daha yeni başladığının farkındadır. Şirket birleşme ve satın alımı sonrası entegrasyon, işlemlerin tamamlanmasından önceki süreç kadar önemli bir başarı faktörüdür.

Türkiye gibi gelişmekte olan bir pazarda bir hedef şirketi satın aldıysanız, işlemlerin tamamlanmasının hemen ertesi günü ne yapmanız gerektiğini düşünmeye başlarsınız. Genel olarak, şirket satın alma sonrası entegrasyonda izlenecek eylem planının iki aşaması vardır:

- Şirket incelemesinin sonuçlarına göre yapılacak değişiklikler,
- Şirketinizin kurumsal ilkelerini yeni satın alınan bağlı şirketin bünyesine katmak.

### Şirket İncelemesi Sonuçları

Genelde hedef şirketler, işlemler için gerekli son yasal belgeler hazırlanmadan önce finansal, vergi ve yasal şirket incelemesinden geçerler. Bu çalışma, alıcının işletmenin gerçek performansını ve satın aldığı hisselerin geçmişten gelen riskini görebilmesi bakımından faydalıdır. Dahası, böyle bir inceleme çalışması, şirketin potansiyel yeni sahibinin hemen değiştirmek isteyebileceği muhasebe, finans ve yasal politikaları belirlemesini sağlayabilir. Bu tür politikalarda yapılacak değişikliklerin finansal etkileri genellikle şirketin finansal inceleme raporunda ayrıca belirtilir.

Şirketin finansal inceleme sürecinden elde edilen bu bilgiler sayesinde potansiyel alıcı:

- Bir politikanın sürdürülmesi durumunda devam edecek riskleri görebilir,



- Quantify the financial impact of ceasing such a policy,
- Plan ahead for the steps to take after the closing takes place.

We as Cerebra believe that the role of a financial and tax due diligence service provider should not be limited with helping its client to understand, quantify and plan for such issues. They should also be present on the first day after the closing to help initiate the necessary steps in accordance with the local regulations and the local accounting standards to assist their clients in the integration process.

## Incorporation of the Corporate Principles

The most crucial department of the target company the day after closing becomes the accounting and finance department. The authorization of payments and cash flows needs to be restructured immediately without creating any problems to the business flow.

And right after this, the buyer usually tends to incorporate its own corporate principles and procedures to the acquired target. Such principles and procedures may be:

- Restructuring of the accounting and finance function so that the month ends are timely closed and the consolidation package of the buyer's head office is satisfactorily prepared,
- Implementing internal control systems,
- Carrying out internal audit processes.

All of these steps take time, create cultural clash challenges and require financial resources. Tackling such issues with a lean head office staff of the buyer or the inadequate local staff of the seller may not be an easy task. We as Cerebra understand the big picture of a merger and acquisition. We know what is crucial and what is nice to have. Moreover, we have a strong grip on filling out the gap between the pre-acquisition process and the signing, from the signing to the closing and from the closing to the integration of the new subsidiary.

By Ömer Tunabaş

- Bu politikadan vazgeçilmesinin yaratacağı finansal etkiyi ölçülebilir,
- Şirketin satın alma işlemi tamamlandıktan sonraki aşamaları planlayabilir.

Cerebra olarak, şirketin finansal ve vergi incelemesini yapan kuruluşun rolünün sadece müşterisinin bu meseleleri görmesini, ölçmesini ve planlamasını sağlamakla sınırlı olmadığına inanıyoruz. Aynı zamanda, şirket satın alma işleminin tamamlanmasından sonraki entegrasyon sürecinde müşterilerin yanında olmalı, yerel mevzuatın ve muhasebe standartlarının gerektirdiği ilk adımların atılmasına yardımcı olmalıdır.

## Kurumsal İlkelerin Satın Alınan Bağlı Şirkette Uygulanması

Satın alma işleminin tamamlanmasının ertesi günü hedef şirketteki en kritik departman muhasebe ve finans departmanıdır. Ödeme yetkileri ve nakit akışının kontrolü, iş akışında herhangi bir probleme sebep olmadan, bir an önce yeniden yapılandırılmalıdır.

Bundan sonra alıcı genellikle, kendi kurumsal ilkelerini ve prosedürlerini, satın alınan hedef şirkette de uygulamak ister. Bu ilke ve prosedürler arasında aşağıdaki-ler sayılabilir:

- Muhasebe ve finans fonksiyonunun, hesapların ay sonları zamanında kapatılacak ve merkez ofis için tatminkar bir konsolidasyon paketi hazırlanacak şekilde yeniden yapılandırılması,
- İç kontrol sisteminin uygulanması,
- İç denetim süreçlerinin uygulanması.

Bütün bu aşamalar zaman alır, kültürel çatışma zorlukları yaratır ve finansal kaynak gerektirir. Alıcının merkez ofisinde kısıtlı insan kaynağı var ise veya satıcının yerel çalışanları yeterli olamıyorsa bu tür meseleleri yönetmek kolay olmayabilir. Cerebra olarak, şirket satın alma sürecini bir bütün olarak görüyoruz. Bu süreçte neyin kritik olduğunu biliyoruz. Bundan da öte, satın alma öncesi süreç ile imzaların atılmasına; sözleşmenin imzalanmasından işlemlerin tamamlanmasına ve yeni iştirakin entegrasyonuna kadar olan zamanlarda oluşan boşluğu dolduruyoruz.





## A GOOD DREAM OR BAD DREAM ABOUT YOUR TURKISH SUBSIDIARY: THE IMPACT OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS

**Can a multinational company assume that they can do business in emerging markets like Turkey the same way they do in their own country?**

Can a multinational company assume that they can do business in emerging markets like Turkey the same way they do in their own country? The experience proves that the answer is “no”. If this is the case, the question is how the Board and CEO of a multinational company will ensure that the internal control system implemented in the subsidiary operates in accordance with the policies and procedures of the head office.

Boards and CEOs of multinational companies, particularly in North America and Europe acknowledge that globalization is the most critical challenge they face today. In order to remain competitive for long, Western companies should develop strategies for engaging their value chains with emerging markets such as Turkey.

## TÜRKİYE’DEKİ ŞİRKETİNİZ İLE İLGİLİ İYİ YA DA KÖTÜ RÜYA GÖRMEK: İÇ KONTROL SİSTEMLERİNİN ETKİSİ

**Çok uluslu bir şirket, Türkiye gibi gelişen ekonomilerde kendi ülkesindeki gibi iş yapabileceğini varsayabilir mi?**

Çok uluslu bir şirket, Türkiye gibi gelişen ekonomilerde kendi ülkesindeki gibi iş yapabileceğini varsayabilir mi? Deneyimler bu sorunun cevabının “hayır” olduğunu gösteriyor. Böyle bir durumda sorulması gereken soru, çok uluslu bir şirketin yönetim kurulu ve CEO’sunun, yabancı bir ülkedeki şirketlerinin uyguladığı iç kontrollerinin genel merkezin politika ve prosedürleriyle uyumlu bir şekilde çalıştığından nasıl emin olacağıdır.

Özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa’daki çok uluslu şirketlerin yönetim kurulları ve CEO’ları, günümüzde karşılaştıkları en büyük zorluğun küreselleşme olduğunu kabul ediyor. Batılı şirketlerin rekabet güçlerini daha uzun koruyabilmeleri için, değer zincirlerini Türkiye gibi gelişmekte olan pazarlara taşıyacak stratejiler geliştirmeleri gerekiyor.



We observe that multinational companies face various local challenges when investing in Turkey. Laws and regulations, accounting and management reporting, costing and pricing strategy, payment methods, communication difficulties, cultural differences, fraud and corruption risks are only few of them. These challenges mainly stem from the unfamiliarity in the local market. Successful companies develop strategies for doing business in emerging markets that are different from those they use at home and often find novel ways of implementing them.

On the other hand, standards of business conduct become increasingly critical for every multinational companies to establish companywide core values and standards of behaviour. This is where Turkish culture and the way of doing business come into its own. Multinational companies should take a local approach when conveying their global ethics and compliance standards to their Turkish subsidiaries.

There cannot be just one answer to overcome all these challenges you may face in Turkey but many risks arising from these challenges can be responded through implementing an effective internal control system.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) defines internal control as a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations,
- Reliability of financial reporting,
- Compliance with applicable laws and regulations.

Thus, internal controls are very comprehensive and touching the company from the perspectives of operations, financial reporting and compliance with laws and regulations. Establishing an adequate (in other words "risk-based") system of internal controls at your Turkish subsidiary requires judgment of the board and CEOs in designing, implementing, and conducting internal controls.

The assurance needed from these internal controls can only be obtained by having:

- a favourable control environment,
- ongoing risk assessment,
- the design, implementation, and maintenance of effective control activities,
- effective information and communication, and
- ongoing monitoring of effectiveness of controls.

Internal controls include many components such as entity level controls (e.g. ethics and integrity, management philosophy and operating style, BoD's oversight responsibility) to risk assessment (e.g. identifying and analysing risks) and control activities (e.g. delegation of authorities, reconciliations, segregation of duties, access rights).

Çok uluslu şirketlerin Türkiye'de yatırım yaparken çeşitli yerel zorluklarla karşılaştıklarını görüyoruz. Yasalar ve mevzuatlar, muhasebe ve yönetim raporları, maliyet ve fiyatlandırma stratejileri, ödeme yöntemleri, iletişim zorlukları, kültürel farklılıklar, suistimal ve yolsuzluk riskleri bunlardan sadece birkaçı. Bu zorluklar genel olarak yerel pazarlara aşına olmamaktan kaynaklanıyor. Başarılı şirketler, yerel pazarlarda iş yaparken, ülkelerinde kullandıklarından farklı stratejiler geliştirerek, bunları uygulamanın özgün yollarını buluyorlar.

Öte yandan, davranış kuralları (code of conduct), temel değerlerini ve davranış standartlarını bütün bağlı şirketlerine yerleştirmek isteyen çok uluslu şirketler için giderek kritik bir hal alıyor. İşte, Türk kültürü ve iş yapma tarzı burada kendini gösteriyor. Çok uluslu şirketlerin global etik ve uyum standartlarını Türkiye'deki bağlı şirketlerine aktarırken yerel bir yaklaşım izlemesi gerekiyor.

Türkiye'de karşılaşılabileceğiniz bütün zorlukların tek bir cevabı olmasa da bu zorluklardan kaynaklanan risklerin büyük bir kısmı, etkili bir iç kontrol sisteminin uygulanmasıyla ortadan kaldırılabilir.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), iç kontrolü yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve kurumun diğer çalışanlarınca etkilenen ve aşağıdaki hedeflerin yerine getirildiğine dair makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanan bir süreç olarak tanımlamaktadır:

- Operasyonların verimliliği ve etkinliği,
- Finansal raporlamaların güvenilirliği,
- Mevcut yasa ve mevzuatlara uyum.

Dolayısıyla, faaliyetler, finansal raporlama ve uyum perspektifinden bakıldığında iç kontroller çok kapsamlı ve şirketleri etkileyen bir süreç olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'deki şirketinizde yeterli, diğer bir deyişle "risk temelli", bir iç kontrol sisteminin kurulması için yönetim kurulu ve CEO'nun, iç kontrollerin tasarlanması ve uygulaması konusunda bir karara varması gerekmektedir.

İç kontroller ancak aşağıdaki koşulların sağlanması durumunda başarıya ulaşabilir:

- Uygun bir iç kontrol ortamı,
- Sürekli risk değerlendirmesi,
- Etkin kontrol faaliyetlerinin tasarlanması, yürürlüğe konması ve devamlılığın sağlanması,
- Etkili bilgilendirme ve iletişim,
- Kontrollerin etkinliğinin sürekli olarak izlenmesi.

İç kontroller, etik, dürüstlük, yönetim felsefesi, faaliyet tarzı ve Yönetim Kurulu'nun gözetim sorumluluğu gibi şirketlerde üst düzey kontrollerden, risklerin tespit edilmesi ve analizi gibi risk değerlendirmesine ve yetki dağılımı, mutabakatlar, görevlerin birbirinden ayrılması ve erişim hakları gibi kontrol faaliyetlerine kadar pek çok bileşeni içermektedir.



To establish a risk-based effective internal control system for your Turkish subsidiary could be a really challenging one as this requires a carefully established comprehensive internal control framework. This responsibility, namely developing, operating and monitoring the system of internal control, rests with the Board and management.

What happens if no proper internal control system is not established? Simply the likelihood of unintentional errors and fraud risks increase significantly. Let me give you some examples regarding the consequences of poor internal controls:

- Loss of assets and resources
- Mismanagement of your subsidiary's operations
- Loss of consumer confidence and market share
- Failure on internal audits, external audits or reviews/audits conducted by the authority
- Failure with compliance with laws and regulations (Sarbanes Oxley Act, the U.S. Foreign Corrupt Practice Act, the U.K. Bribery Act)
- Unreliable or fraudulent financial statements

Just imagine that you are a CEO of a multinational company having a subsidiary in Turkey. One morning you come to your office and find a report on your desk prepared by the compliance team stating that a serious tip was received on suspected kickback payments to the managing director of your subsidiary by a vendor, or you have been informed by the head office CFO that the financial statements reported by your subsidiary contains material errors. How would you really feel that morning? I bet you will not have a good night, possibly having a bad dream.

Good internal controls could be one of the best tools in achieving your objectives in your subsidiary. But the consequences of poor internal controls could be devastating.

Choosing the type of your dream rests with you.

Have a good dream!

By Seda Bayraktar

Türkiye'deki şirketinizde risk temelli, etkili bir iç kontrol sistemi kurmak, dikkatlice oluşturulmuş kapsamlı bir iç kontrol yapısı gerektirdiğinden gerçekten zorlayıcı bir süreç olabilir. Bu yapının oluşturulmasının sorumluluğu, yani iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, işletilmesi ve izlenmesi Yönetim Kurulu'yla şirket yönetimine aittir.

Peki, düzgün bir iç kontrol sistemi kurulmazsa ne olur? En basitinden, kasıtlı olmayan hataların ve kasıtlı hataların (suistimaller) gerçekleşme risklerinin bariz bir şekilde artacağını söyleyebiliriz. Yetersiz iç kontrollerin sonuçlarına aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Şirket varlıklarında ve kaynaklarında kayıp
- Bağlı şirketinizin faaliyetlerinin kötü yönetilmesi
- Tüketici güveninin ve pazar payının azalması
- İç denetim, dış denetim ve kamu otoritesi tarafından yürütülen denetimlerde başarısızlık
- Yasalara uyumda yetersizlik (Sarbanes Oxley, ABD Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu, Birleşik Krallık Rüşvet Yasası)
- Güven vermeyen ve hileli mali tablolar

Türkiye'de bir bağlı ortaklığı bulunan çok uluslu bir şirketin CEO'su olduğunuzu düşünün. Bir sabah ofisinize geldiğinizde masanızda uyum ekibiniz tarafından hazırlanan bir rapor buluyorsunuz ve bu raporun bağlı ortaklığınızın genel müdürünün bir tedarikçiden rüşvet aldığına dair ciddi bir ihbarı içerdiğini görüyorsunuz. Ya da merkez ofisinizdeki mali işler müdürü, bağlı ortaklığınız tarafından raporlanan mali tabloların önemli maddi hatalar içerdiğini size bildiriyor. O sabah kendinizi nasıl hissederdiniz? Eminim gece uykularınız kaçır ve muhtemelen de kabuslar görürdünüz.

İyi iç kontroller, yabancı bir ülkedeki şirketinizde hedeflerinize ulaşmanızı sağlayacak en iyi araçlardan birisi olabilir. Yetersiz iç kontrollerin sonuçları ise yıkıcı olabilir.

Nasıl rüya göreceğiniz size kalmış.

Rüyalarınız güzel olsun!

## ETHICS AND COMPLIANCE MANAGEMENT CERTIFICATE PROGRAM STARTS AT BOĞAZIÇI UNIVERSITY

Third Ethics and Compliance Management Certificate program started in March with the cooperation of Ethics and Reputation Society (TEİD), Boğaziçi University Innovation and Competitiveness Development Research and Application Center and Boğaziçi University Lifelong Education Center. The program has been updated by instructors from business and academic world focusing on innovation, according to the needs of Ethics and Compliance Manager in daily life and expectations of companies from this position. Through the courses prepared by inspiration of major certificate program examples abroad, the program aims that the participants to be Ethics and Compliance Managers who can work both in our country and abroad.

Supporting the Ethics and Compliance Management Certificate Program from the very beginning, Cerebra continues to contribute to this program with instructor and content support regarding employee misconducts, conflicts of interest and internal investigations.

## ETİK VE UYUM YÖNETİCİLİĞİ SERTİFİKA PROGRAMI BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ'NDE BAŞLADI

Etik ve Uyum Yöneticiliği Sertifika Programının üçüncüsü, Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Boğaziçi Üniversitesi İnovasyon ve Rekabet Odaklı Kalkınma Çalışmaları Araştırma ve Uygulama Merkezi ve Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi işbirliği ile Mart ayında hayata geçirildi. Sertifika programı hem iş dünyasından hem de akademik dünyadan eğitmenlerle Etik ve Uyum Yöneticisinin günlük hayattaki gereksinimlerine ve şirketlerin bu pozisyondaki yöneticilerinden beklentilerine göre inovasyon odaklı olarak güncelleştirildi. Yurtdışındaki başlıca sertifika programı örneklerinden esinlenerek hazırlanan dersler ile katılımcıların hem ülkemizde hem de yurtdışında çalışabilecek bir Etik ve Uyum Yöneticisi olması amaçlanıyor.

Etik ve Uyum Yöneticiliği Sertifika Programını en başından beri destekleyen Cerebra, bu programda da çalışan suistimalleri, çıkar çatışmaları ve iç soruşturmalar ile ilgili eğitmen ve içerik desteği ile katkıda bulunmaya devam ediyor.







## HOUSTON, WE HAVE A PROBLEM!: ACFE 2018 REPORT REVEALS INCREDIBLY LARGE FRAUD LOSSES

**Based on the ACFE 2018 Report to the Nations, it is certain that the amount of damage is incredibly large and this estimate, provided by anti-fraud professionals, gives some insight into just how big the problem may be.**

The ACFE 2018 Report to the Nations has been published. The 2018 report is the 10th edition ACFE study, and it remains the most comprehensive and widely quoted source of occupational fraud data in the world. Based on information from real fraud cases as reported by Certified Fraud Examiners (CFEs) from around the globe, the report continues to be a tremendous resource for those interested in how occupational fraud is committed, how it is detected, who commits it, and how organizations can protect themselves from it.

### Projecting Costs of Fraud on Global Scale

Providing a measure of the cost of fraud is an incredibly important endeavour. It is also an incredibly difficult one, given the number of unknown factors required to make such an estimate. No one knows the amount of frauds that go undetected or unreported, and even for those frauds that do come to light, the full amount of loss might never be calculated. Such limitations mean that any attempts to quantify the global amount of fraud will be imperfect.

## HOUSTON, BİR PROBLEMİMİZ VAR! ACFE’NİN 2018 RAPORU AKIL ALMAZ BİR SUİSTİMAL MALİYETİNİ ORTAYA KOYUYOR

**ACFE’nin 2018 Uluslara Raporu’na göre suistimal zararları akıl almaz derecede yüksek. Suistimal ile mücadele uzmanlarından elde edilen bu veri, problemin ne kadar büyük olduğu gösteriyor.**

ACFE’nin 2018 Uluslara Raporu açıklandı. Bu rapor ACFE’nin 10. çalışması ve dünyada çalışan suistimallerine ilişkin yapılan en kapsamlı ve en geniş çapta referans gösterilen çalışma olarak kabul ediliyor. Dünyadaki sertifikalı suistimal denetçilerinin (CFE) raporladığı gerçek suistimal vakalarına dayanan rapor, çalışan suistimallerinin nasıl ve kimler tarafından yapıldığını, nasıl tespit edildiğini ve kurumların kendilerinin bu suistimallerden nasıl koruduklarını merak edenler için muazzam bir kaynak olmayan devam ediyor.

### Küresel Çapta Tahmini Suistimal Maliyeti

Suistimalin maliyetinin ölçülebilmesi son derece önemli bir çabadır. Böyle bir tahminin yapılabilmesi için gerekli olan bilinmeyen unsurların sayısı düşünüldüğünde, aynı zamanda çok da zor bir çabadır bu. Raporlanmayan veya tespit edilmeyen suistimalin maliyetini kimse bilemez, hatta ortaya çıkarılan suistimalin dahi tüm maliyetleri tam olarak hesaplanamayabilir. Bu sınırlamalar suistimalin küresel maliyetinin hesaplanması için yapılan her çalışmada eksik yönler olacağı anlamına geliyor.



Even with these limitations on projecting the total amounts lost to fraud, it is known that such a projection has an important place in the fight against fraud. Consequently, the participants were asked in the survey, based on their professional experience, what percentage of revenues they believe a typical organization loses to fraud each year. The median response provided by these CFEs is that organizations lose 5% of their annual revenues to fraud. While this number is only a general estimate based on the opinions of the CFEs who took part in our study, it represents the collective observations of more than 2,000 anti-fraud experts who together have investigated hundreds of thousands of fraud cases. To place their estimate in context, if the 5% loss estimate were applied to the 2017 estimated Gross World Product of USD 79.6 trillion, it would result in a projected total global fraud loss of nearly USD 4 trillion. To be clear, this number is only an estimate and, given the limitations described above, it is unlikely to calculate the true cost of fraud on a global scale. But it is certain that the amount of damage is incredibly large, and this estimate, provided by anti-fraud professionals who work to prevent and detect fraud on a daily basis, gives some insight into just how big the problem may be.

## Projecting Costs of Fraud for Turkey

The Gross Domestic Product of Turkey for the year 2017 is approximately USD 860 billion. Using the aforementioned 5% loss estimate, we can say that the projected total fraud loss is some USD 43 billion.

Let's look at this number from another point of view. Taking into account that the population of Turkey is nearly 80 million, it means each person pays around USD 540 (TRY 2,500) for fraud losses. As an anti-fraud professional providing services in Turkey, my perception is that the actual loss is much higher than this estimated loss.

“Houston, we have a problem!” (actually “had”) is a popular quote from the radio communications between the Apollo 13 astronaut and the NASA Mission Control Center (“Houston”) during the Apollo 13 spaceflight as the astronauts communicated their discovery of the explosion that crippled their spacecraft. Considering the aforementioned incredible losses arising from fraud all over the world, the globe's fraud problem (corruption, asset misappropriation and financial statements fraud) appears to be much more serious than the Apollo 13's.

How serious do you think Turkey's fraud problem is?

As Cerebra we will provide more insights regarding the key findings of the ACFE 2018 report shortly. Stay tuned for the upcoming newsletters and our postings on social media!

By Fikret Sebilcioğlu

Source: The ACFE 2018 Report to the Nations

Suistimalin toplam zararının tahmin edilmesine ilişkin bahsi geçen tüm sınırlamalara rağmen, böylesine bir tahminin yapılmasının suistimal ile mücadelede önemli bir yeri olduğunu bilinmektedir. Bu bağlamda, araştırmaya katılanlara, mesleki tecrübeleri ışığında, tipik bir kuruluşun suistimal nedeni ile yıllık gelir kaybının yüzde kaç olduğuna inandıkları soruldu. CFE'ler tarafından verilen medyan oran kuruluşların yıllık gelirlerinin %5'ini suistimaller nedeniyle kaybettiklerini gösterdi. %5 oranı, çalışmaya katılan CFE'lerin düşüncelerine göre genel bir tahmini gösterse de, bu oran 2,000'den fazla CFE'nin yapmış olduğu yüzbinlerce suistimal vaka incelemelerinden ortaya çıkan kolektif bir gözlemi yansıtmaktadır. Bu tahmini bir perspektife oturtmak amacıyla söz konusu oranı 79.6 trilyon dolarlık 2017 yılı dünya Gayrisafi Hasılasına uyarladığımızda, suistimale bağlı olarak yaklaşık 4 trilyon dolarlık tahmini bir küresel kayıp ortaya çıkıyor. Bu tutarın sadece bir tahmin olduğunu ve yukarıda belirtilen sınırlamalardan dolayı suistimalin gerçek küresel maliyetini hesaplamamızın mümkün olmadığını vurgulamak gerekiyor. Bununla birlikte, suistimalden kaynaklı kaybın akıl almaz derecede yüksek olduğu çok açık ve CFE'lerin sunduğu tahminler, problemin ne kadar büyük olduğuna dair bir fikir veriyor.

## Türkiye'nin Tahmini Suistimal Maliyeti

Türkiye'nin 2017 Gayrisafi Milli Hasılası yaklaşık 860 milyar dolardır. Bahsi geçen %5 oran bu hasılaya uyarlandığında, Türkiye için suistimal kaybının yaklaşık 43 milyar dolar olduğu söylenebilir.

Bu rakama bir de farklı açıdan bakalım. Türkiye nüfusunun yaklaşık 80 milyon olduğu düşünülürse, her bir Türk vatandaşı suistimal kayıpları için cebinden yaklaşık 540 dolar (2,500 TRY) ödüyor. Bu noktada Türkiye'de hizmet veren bir suistimal mücadele uzmanı olarak, gerçek zarar algımın bu tahmini zararın çok üstünde olduğunu vurgulamam gerekiyor.

“Houston, bir problemimiz var!” Apollo 13'ün uzay uçuşu sırasında, astronotların, uzay araçlarında hasara neden olan bir patlamaya ilgili olarak Amerikan Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi'yle (NASA) yaptıkları haberleşmede geçen ve çok bilinen bir sözdür. Yukarıda belirtilen dünya çapındaki suistimallerden (yolsuzluk, varlıkların kötüye kullanılması ve hileli mali tablolar) kaynaklı akıl almaz boyuttaki kayıplar göz önünde bulundurulduğunda, dünya genelindeki suistimal probleminin Apollo 13'ün probleminden çok daha ciddi olduğu görülüyor.

Sizce Türkiye'nin suistimal problemi ne kadar ciddi?

Cerebra olarak kısa bir süre içinde ACFE'nin 2018 raporundaki bulgulara ilişkin görüşlerimizi sizlerle paylaşacağız. Gelecek bültenlerimiz ve sosyal medyadaki paylaşımlarımız için bizi izlemeye devam edin.

# IN THE SPOTLIGHT

## British Overseas Territories required to register beneficial ownership

**1 May 2018** - The UK government agreed to require British Overseas Territories to introduce public registers of beneficial ownership. That means that companies based in places like Bermuda, the Cayman Islands, Turks and Caicos and the British Virgin Islands will soon have to reveal the identity of the people who own or control them. The British Overseas Territories have long been a destination of choice for money-launderers and others seeking to move or hide their wealth offshore. More than half of the offshore companies referred to in the Panama Papers were set up in the British Virgin Islands.

Now the other G20 countries are expected to step up their efforts. If governments in other secrecy jurisdictions don't act, they might soon find themselves at risk of being used as a refuge for corrupt cash and ill-gotten gains.

Source: Transparency International

## The IMF Shines a Bright Light into the Dark Corners of Weak Governance and Corruption

**22 April 2018** - The IMF Executive Board endorsed a new framework for stepping up engagement on governance and corruption in the member countries. The managing director of the IMF, Christine Lagarde stated that:

“We all know that entrenched corruption is economically pernicious, undermining the ability of countries to deliver inclusive and sustainable economic growth. The paper we have just issued presents empirical results showing that high corruption is associated with significantly lower growth, investment, FDI, and tax revenues. Sliding down from the 50th to 25th percentile in an index of corruption or governance is associated with a fall in the annual rate of growth of GDP per capita by half a percentage point or more, and a decline in the investment-to-GDP ratio by 1½–2 percentage points. Our results also show that corruption and poor governance are associated with higher inequality and lower inclusive growth.”

The IMF's stepped-up engagement against corruption is justified and timely. Importantly, this work on corruption will be embedded in the general work that promotes good governance in key areas such as public financial management, financial sector oversight, and anti-money laundering.

Source: the IMF Blog

## Panasonic pays \$280 million to resolve FCPA offenses

**30 April 2018** - Panasonic agreed to pay \$280 million to resolve FCPA offenses for payments to consultants of its U.S. in-flight-entertainment unit in the Middle East and Asia. Panasonic Corporation will pay \$143 million in disgorgement to the SEC. Its U.S. unit -- Panasonic Avionics Corporation -- will pay \$137 million in criminal penalties to the DOJ. Panasonic Avionics also entered into a deferred prosecution agreement with the DOJ. The DPA requires an independent monitor for at least two years.

The DOJ charged Panasonic Aviation with one count of “knowingly and wilfully causing the falsification of the books, records, and accounts” of its parent company Panasonic. The SEC said Panasonic Avionics offered a consulting contract “to a government official at a state-owned airline to induce the official to help” the company win work from the airline. Panasonic Avionics paid the official consulting fees of \$875,000 over six years. The airline awarded contracts worth more than \$92 million in revenue to Panasonic.

“According to admissions and court documents,” the DOJ said that Panasonic Avionics “formally terminated its relationship with these sales agents, as required by its compliance policies, but [its] employees then secretly continued to use the agents by having them rehired as sub-agents of another company, which had passed [Panasonic Avionics’s] due diligence checks.”

Source: The FCPA Blog

## Two more charged in Rolls Royce bribe case

**25 May 2018** - The DOJ Thursday charged a former Armenian ambassador (Azat Martirosian) and a Russian national (Vitaly Leshkov) with being part of a bribery scheme to help an Ohio-based unit of Rolls Royce win an overseas pipeline contract. Both face one count of conspiracy to launder money and 10 counts of money laundering.

In January 2017, Rolls Royce paid a U.S. criminal penalty of \$170 million as part of an \$800 million global settlement that also involved investigations by the UK and Brazil. The DOJ charged Rolls Royce plc with conspiracy to violate the FCPA. Rolls Royce admitted widespread bribery in at least a dozen countries. The company entered into a deferred prosecution agreement that required it to cooperate in related investigations.

Source: The FCPA Blog

## FİKRET SEBİLCİOĞLU ADDRESSED AT THE ACFE GREECE CONFERENCE

Our managing partner, Fikret Sebilcioğlu, delivered a presentation, titled “Fostering an Ethical Culture” at the Hellenic Association of Certified Fraud Examiners Conference on 4 May 2018 in Athens Greece. In his speech he discussed ethical leadership, hiring ethical people & empowering ethical employees, codes of ethics, ethical decision-making, ethics training, ethics reporting systems.

## FİKRET SEBİLCİOĞLU ACFE YUNANİSTAN KONFERANSINDA KONUŞMA YAPTI

Firmamızın yönetici ortağı Fikret Sebilcioğlu 4 Mayıs 2018 tarihinde Atina’da Hellenic Association of Certified Fraud Examiners Konferansında “Etik Kültürünün Geliştirilmesi” konulu bir sunum yaptı. Sunumunda etik liderlik, etik çalışanların işe alınması ve güçlendirilmesi, etik kodları, etik karar verme süreci, etik eğitimleri ve ihbar mekanizmaları üzerinde durdu.

“

4.200 religions &  
spiritual traditions  
but ONE Ethic!

4.200 din & inanç  
ama TEK Etik !

A quotation from the presentation of  
Fikret Sebilcioğlu at the ACFE Greece Conference

Fikret Sebilcioğlu'nun ACFE Yunanistanda  
yaptığı sunumundan alıntı

”







## NEW RESTRICTIONS ON FOREIGN CURRENCY LOANS

Revision (numbered 2018/11185) on Decree no: 32 of Protection of the Value of Turkish Currency and the communiqué (numbered 2018-32/46) regarding the revision in the communiqué (numbered 2008-32/34) related to “the Decree no:32 of Protection of Value of Turkish Currency” is published in Trade Register Gazette numbered 30312.

The above-mentioned communiqué numbered 2018-32/46, which will go into effect in May 2018, imposes restrictions on foreign currency loans borrowed by juridical persons domiciled in Turkey.

Following the implementation of this revision:

- Companies without foreign currency earnings will not be able to use forex loans unless they comply with certain exceptions,
- Companies with foreign currency earnings will be able to use forex loans as long as total balance of their current forex loans and forex loans they would like to borrow does not exceed total foreign currency earnings for the last three years.

The said exceptions are as follows:

- Companies whose current forex loan balance exceeds USD 15.000.000 are not engaged with the above mentioned communiqué regardless they have foreign currency earnings or not.

## DÖVİZLİ KREDİ KULLANIMINA İLİŞKİN SINIRLAMALAR

Türk Parasının Kıymetini Koruma hakkında 32 sayılı kararda değişiklik yapılmasına ilişkin 2018/11185 numaralı karar ile Türk Parasının Kıymetini Koruma hakkındaki 32 sayılı karara ilişkin 2018-32/34 numaralı tebliğde değişiklik yapılmasına ilişkin 2018-32/46 numaralı tebliğ 30312 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi’nde yayımlanmıştır.

Yukarıda bahsi geçen 2018-32/46 nolu tebliğ Mayıs 2018’de yürürlüğe girecek olup Türkiye’de mukim tüzel kişilerin dövizli borçlanmalarına sınırlamalar getirmektedir.

Değişikliğin yürürlüğe girmesiyle beraber:

- Döviz geliri bulunmayan şirketler, belli istisnalar haricinde, yurtdışından veya yurtiçinden döviz kredisi kullanamayacaklar,
- Döviz geliri bulunan şirketler ise, yine bazı istisnalar haricinde, kullanmak istedikleri kredi tutarı ile mevcut kredi bakiyesi toplamının, şirketin son üç mali yılda elde ettiği döviz gelirleri toplamını aşmadığı durumlara dövizli kredi kullanabilecekler.

Bahsi geçen istisnalar şöyle:

- 15 milyon ABD Doları üzerinde kredi bakiyesi olan şirketler döviz gelirine sahip olup olmadıklarına bakılmaksızın gerek yurtiçinden gerekse yurtdışından serbestçe döviz kredisi kullanabilir.

- State institutions and organizations, banks, financial leasing companies, factoring companies are free to use forex loans.
- Companies that have not had any foreign currency earnings for the last three years are able to use forex loans to be limited with their committed foreign currency earnings in case it is documented.

In addition to that, with the guideline regarding “Procedures and Principles for Central Bank’s tracking the transactions affecting foreign currency position” published in the Official Gazette numbered 30335; “companies with USD 15.000.000 or more forex loans on the last work day of the calendar year, have to fill the “data form” in accordance with the explanation form and declare to the Central Bank of Turkey in the following calendar year.

USD equivalent of these loans will be calculated based on the forex buying rate announced in the official gazette on the last work day of the related period.

In case total forex loan of the company which is liable to declare is below the limit set by the bank, company’s declaration liability expires in the subsequent accounting period.

The data prepared in accordance with financial reporting frame is declared to the bank by using the above-mentioned data form.

Declarations for the periods ended 31 March, 30 June and 30 September will be made until the last work day of the 1st following month and for the period ended on 31 December will be made on last work day of the 3rd following month.

Companies with declaration liability has to draw up an audit contract in 60 days starting from the liability is valid. Auditing and controlling the consistency of the annual figures with quarterly declared figures will be executed by the auditor in accordance with Public Oversight Accounting and Auditing Standards until 31 May in the following year.

In the light of the aforementioned information:

- Related companies considering to finance their subsidiaries in Turkey have to draw up the loan contracts in Turkish Lira and following money transfers have to be made in Turkish Lira.
- Any money transfers other than lending loans which take place to finance the subsidiary (e.g. making payments to 3rd parties on behalf of the subsidiary) will be booked as Turkish Lira equivalent payables and the payment to the related party will be made accordingly in Turkish Lira.

By Nagihan Boz

- Kamu kurum ve kuruluşları, bankalar, finansal kiralama şirketleri, faktoring ve finansman şirketleri dövizli kredi kullanabilmektedirler.
- Son üç mali yılda döviz geliri olmayan şirketler ise belgelemeleri şartıyla muhtemel döviz gelirleri toplamını aşmayacak şekilde döviz kredisi kullanabilmektedirler.

30335 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Döviz Pozisyonunu Etkileyen İşlemlerin T.C. Merkez Bankası Tarafından İzlenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” uyarınca sağlanan yabancı para nakdi krediler ile dövize endeksli kredilerinin toplamı ilgili hesap döneminin son iş günü itibarıyla 15 milyon ABD doları ve üstünde olan firmalar, veri formu ile talep edilen bilgileri açıklama formuna uygun olarak doldurmak ve Merkez Bankası’na bildirmek zorundadırlar.

Dövizli kredi tutarlarının ABD doları karşılığı Remi Gazete’de ilgili dönemin son iş gününde ilişkin yayımlanan döviz alış kuru kullanılarak hesaplanacaktır.

Bildirim yükümlülüğü bulunan şirketin, dövizli kredileri toplamının bankaca tanımlanan sınırın altında kalması halinde, takip eden yıllık hesap döneminden itibaren bildirim yükümlülüğü sona erecektir.

Finansal raporlama çerçevesine uygun olarak hazırlanan finansal veriler yukarıda bahsi geçen veri formu kullanılarak Banka’ya bildirilecektir.

31 Mart, 30 Haziran ve 30 Eylül tarihlerinde sona eren dönemlere ait bildirimler takip eden ilk ayın son iş gününe; 31 Aralık tarihinde sona eren döneme ait bildirim is takip eden 3. ayın son iş gününe kadar Banka’ya bildirilmek zorundadır.

Bildirim yükümlülüğü bulunan şirket yükümlülüğünün başladığı tarihten itibaren 60 iş günü içinde denetim sözleşmesi yapmalıdır. Yıllık hesap dönemine ilişkin bildirilen veriler ve bu verilerin ara dönemlerde bildirilen veriler ile tutarlılığının denetimi denetçi tarafından KGK’nın düzenlemelerine uygun olarak takip eden yılın 31 Mayıs tarihine kadar tamamlanmalıdır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında:

- Türkiye’de mukim iştiraklerini finanse eden şirketler, aralarındaki kredi sözleşmelerini Türk Lirası üzerinden hazırlamalı ve bu sözleşmelere ait para transferlerini de Türk Lirası üzerinden yapmalıdır.
- Kredi vermek dışında iştiraki finanse etmek amacıyla yapılan diğer her türlü para transferi de iştirakin yasal kayıtlarına Türk Lirası karşılığında alınmalı ve ilişki tarafa yapılaak borç ödemeleri kayıtlardaki Türk Lirası değer üzerinden yapılmalıdır.





“

AN ENABLING ENVIRONMENT IS THE  
FIRST STEP OF YOUR JOURNEY TO  
**MANAGE THIRD PARTY RISK**

”



## MANAGING THIRD PARTY RISK IN ANTI-BRIBERY COMPLIANCE: THE ENABLING ENVIRONMENT

To manage third party bribery risks in accordance with the extensive international anti-bribery legislation and the complex ethics and compliance procedures, the company should first have its own house in order to enable a proper environment.

In our November 2017 newsletter we have made an introduction to the third-party bribery risk management. This article is the second one of the series where we will start discussing about the critical aspects of best practices in third party risk management. The first topic is to enable a proper environment.

To ensure third party bribery risk is properly managed, it is crucial that the company create an appropriate environment where the efforts to manage third parties are properly supported. To enable the proper environment, the following aspects should be considered:

### Governance and commitment to integrity

Without a culture of integrity, third parties are not held to high standards of integrity and organizations are likely to view their anti-bribery programs as a set of check the-box activities, or even worse, as a roadblock to achieving their business objectives. Third party anti-bribery management can only be effective if it is embedded in a corporate culture of values, integrity and good governance.

Good governance on managing third party bribery risks is the most critical aspect of all efforts. It means that the senior management including board; monitor the anti-bribery programme; understand regulations and sanctions; agree on the alignment of bribery risks and controls; and ensure that adequate resources are provided.

A strong tone and action from the top is the indication of commitments of those charged with governance. They should clearly and strongly communicate the importance of managing third party bribery risks to employees across the company.

## ÜÇÜNCÜ TARAFLARDAN KAYNAKLANAN RÜŞVET RİSKLERİNİN YÖNETİMİ: UYUMA OLANAK SAĞLAYAN ORTAM

Üçüncü taraf rüşvet risklerini uluslararası mevzuat ve etik ve uyum süreçleri doğrultusunda yönetmek isteyen bir şirketin, öncelikle iç sorunlarını çözerek bu riskleri yönetebilecek uygun bir ortamı yaratması gerekmektedir.

Kasım 2017 bültenimizde üçüncü taraflardan kaynaklanan rüşvet risklerinin yönetimine bir giriş yapmıştık. Dizinin bu ikinci yazısında, üçüncü taraf risklerinin yönetiminde uygulanan en iyi yöntemlerin önemli kısımlarını ele alıyoruz. İlk konumuz şirkette uygun bir ortamın yaratılması.

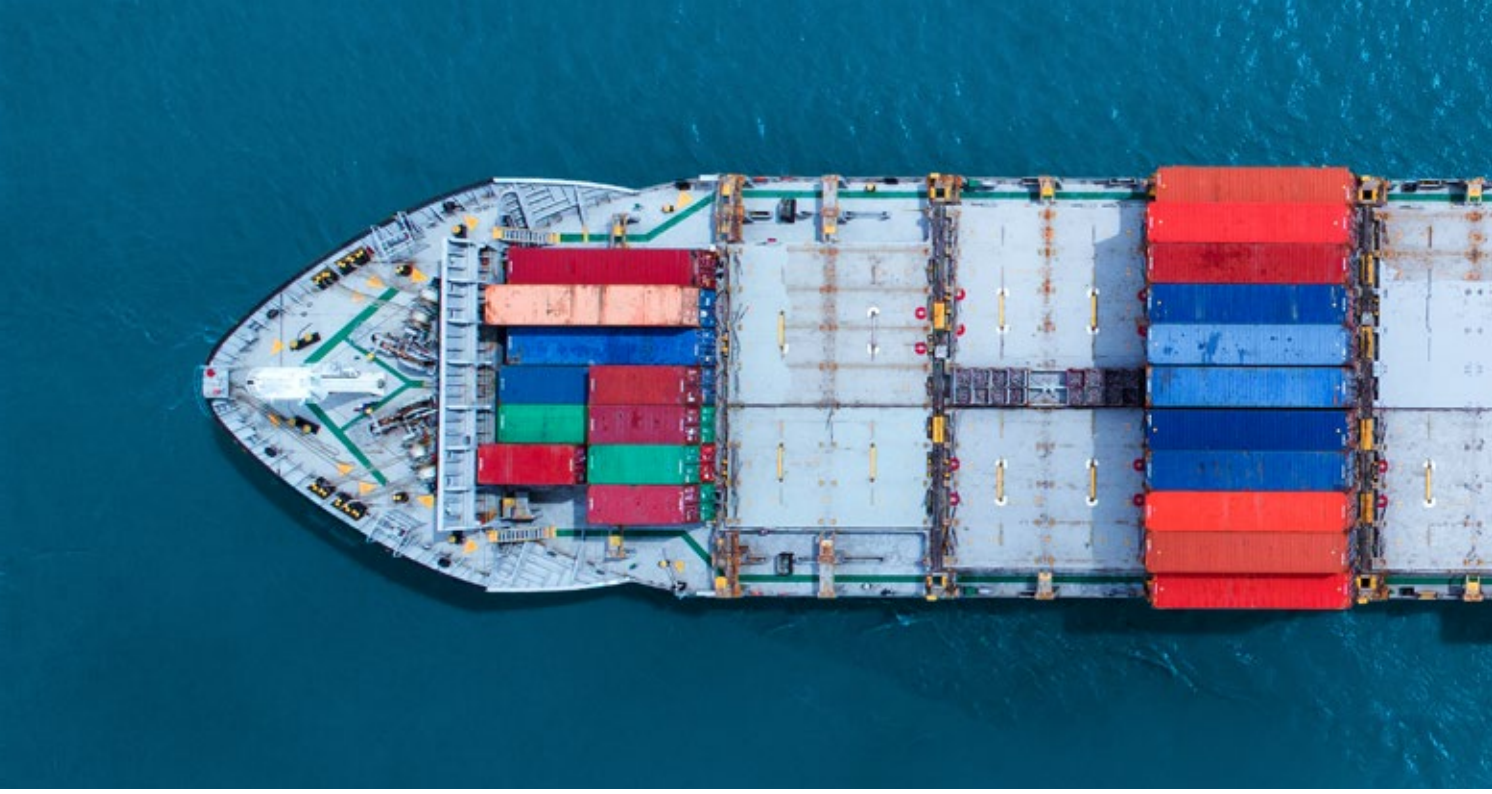
Üçüncü taraf rüşvet risklerinin iyi yönetilebilmesi için şirketin bu konudaki çalışmaları destekleyecek uygun bir ortam yaratması hayati önem taşır. Uygun ortamın sağlanmasında aşağıdaki unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır:

### Kurumsal yönetim ve dürüstlük konusunda kararlılık

Şirketin bir dürüstlük kültürü olmazsa, üçüncü taraflar dürüstlük konusunda yüksek standartlar gözetmeyecekleri gibi, kurumlar rüşvet ile mücadele programlarını formalite hatta daha da kötüsü iş hedeflerinin önünü kapatan engeller olarak görebilirler. Oysa üçüncü taraf rüşvet risklerinin yönetimi, ancak kurumun değerler kültürü, dürüstlük anlayışı ve yönetim tarzıyla bir arada etkili olabilir.

Üçüncü taraf risklerinin yönetiminde iyi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması kritik bir öneme sahiptir. Bunun için, yönetim kurulu dahil olmak üzere bütün yönetim kadrosu rüşvet ile mücadele programını izlemeli, yasalara ve yaptırımlara hakim olunmalı, rüşvet riskleri ve kontroller uyumlu hale getirilmeli ve program için yeterli kaynak ayrılması sağlanmalıdır.

Üst yönetimin güçlü söylem ve eylemleri, risk yönetimini üstlenenlerin bu konudaki kararlılığının göstergesidir. Üst düzey yöneticiler, üçüncü taraf rüşvet risklerinin yönetilmesinin önemini bütün çalışanlara net ve güçlü bir şekilde aktarmalıdır.



## Structuring the company for anti-bribery management

Having an increased concentration on third parties due to the globalised economy results in complex relationship and different functions across the company's operations. Undefined responsibilities and misaligned business processes coupled with weak internal controls can lead to increased third party bribery risks. Thus, effective enforcement of the third party anti-bribery programme across the company is fundamental in the management of these risks.

In other word, the company should prepare itself to manage the relationship with third parties and associated risks. This will require an integrated approach across the company. This approach should highlight the following tasks:

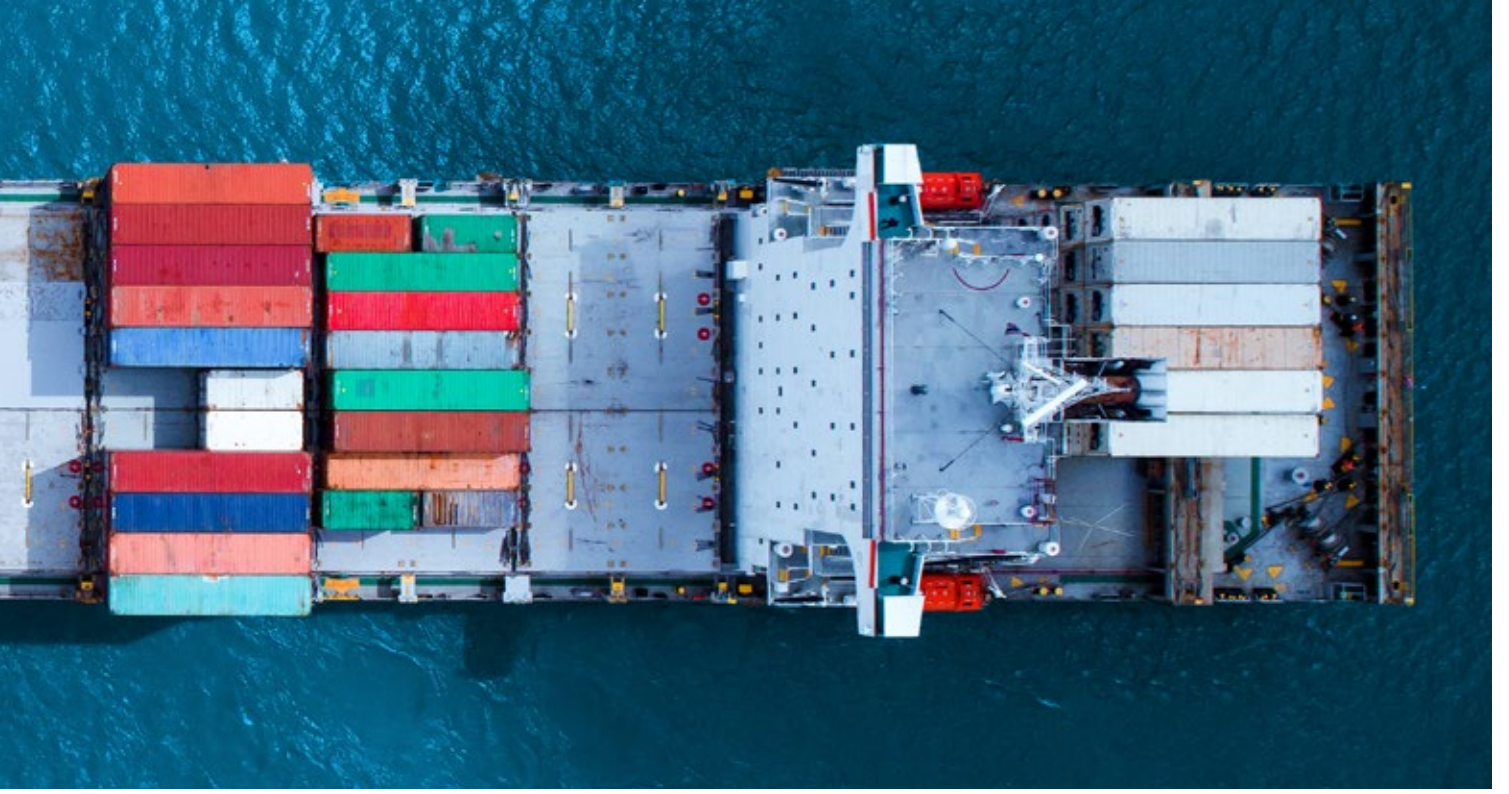
- Create a team of dedicated senior management for third parties and determine and assign clear managerial responsibilities.
- Determine your approach regarding bribery risk management and integrate this approach with the overall risk management policies.
- Engage support function such as legal, compliance, procurement, accounting, internal audit, risk management and human resources and determine and communicate their roles in the provision of supports to the management and countering bribery in third parties. It should also be ensured that the senior management and support team work together in harmony.

## Şirketin rüşvet ile mücadele yönetimi amacıyla yapılandırılması

Ekonominin globalleşmesiyle birlikte şirketlerin üçüncü taraflarla etkileşimlerinin giderek artması, şirket faaliyetlerinde değişik fonksiyonlar ve karmaşık ilişkilerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yetersiz iç kontrollere tanımlanmamış sorumlulukların ve uyumsuz iş süreçlerinin eklenmesi, üçüncü taraf rüşvet risklerinin artmasına neden olabilir. Bu yüzden, bu risklerin yönetiminde, rüşvet ile mücadele programının şirket genelinde etkili uygulanması çok önemlidir.

Diğer bir deyişle, şirket üçüncü taraflarla ilişkileri ve bu ilişkilerden kaynaklanabilecek riskleri yönetmeye hazır olmalıdır. Bunun için şirket genelinde bütünleşik bir yaklaşımın benimsenmesi ve aşağıdakilerin yerine getirilmesi gerekir:

- Üçüncü taraflarla ilgilenecek bir yönetim kadrosu oluşturun ve idari sorumluluklarını net olarak belirleyerek kendilerine iletin.
- Rüşvet risk yönetimine ilişkin yaklaşımınızı belirleyin ve bu yaklaşımı şirketin genel risk yönetimi politikalarına entegre edin.
- Hukuk, uyum, tedarik, muhasebe ve finans, iç denetim, risk yönetimi ve insan kaynakları gibi departmanların destek işlevi görmesini sağlayın, yönetim kadrosuna ve üçüncü taraf rüşvet riskleri ile mücadele çalışmalarına nasıl katkıda bulunabileceklerini anlatın. Ayrıca, üçüncü taraflardan sorumlu yönetim kadrosuyla destek ekibinin uyum içinde çalışmasını sağlayın.



- Localize ethical decision making process regarding third party bribery risks because local management best know the local culture, the way of doing business in the country and associated risks.

## Building trust in your relationships

Anti-bribery compliance can be seen as unnecessary compliance burden by third parties if the company's objectives are not aligned with third parties and there are communication gaps between the company and third parties. This may result in undermining anti-bribery efforts such as contractual provisions, effectiveness of training and monitoring controls. To foster strong working relationship with third parties, it is vital that companies build trust in third parties by effectively communicating shared goals. It is the only way that anti-bribery risks can be identified, understood and managed properly in a timely manner.

Relationship management is an important aspect in building trust. Those who are responsible for relationship with third parties should promote shared goals and the importance of countering bribery.

With the introduction of the U.S. Foreign Corrupt Practices Act and the UK Bribery Act, companies must take bribery risks in business seriously, because the vast majority of prosecutions and regulatory settlements arise out of payments to agents, distributors, brokers, consultants, or other third parties.

The third article of the series will continue in our next newsletter with the title "The Third Party Anti-Bribery Framework".

By Fikret Sebilcioğlu

- Rüşvet risklerine ilişkin etik karar verme sürecini uygulayın. Çünkü yerel kültürleri, faaliyet gösterilen ülkede nasıl iş yapılması gerektiğini ve bu konudaki riskleri en iyi yerel yöneticiler bilmektedir.

## İlişkilerde güven sağlanması

Şirketin hedefleri üçüncü tarafların hedefleri ile örtüşmüyor ve taraflar arasında iletişim kopukluğu yaşanıyorsa, rüşvet ile mücadele uyum programı üçüncü taraflarca bir angarya olarak görebilir. Bunun sonucu olarak, kontrata ilişkin hususlar, eğitimlerin etkinliği ve gözetime ilişkin kontroller gibi rüşveti önleyici çalışmaların etkisi azalabilir. Şirketlerin üçüncü taraflarla güçlü iş ilişkileri geliştirebilmeleri için ortak hedeflerini tam olarak paylaşmaları ve bu şekilde güven sağlamaları hayati önem taşır. Rüşvet risklerinin zamanında tespit edilebilmesi, anlaşılabilmesi ve uygun bir şekilde yönetilmesinin tek yolu budur.

Güven sağlama konusunda ilişki yönetimi önemli bir unsurdur. Üçüncü taraflarla ilişkilerden sorumlu kişiler ortak hedefleri ve yürütülen işlerde rüşvet ile mücadele etmenin önemini ön plana çıkarmalıdır.

ABD Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu ve Birleşik Krallık Rüşvet Yasası ile birlikte, şirketler rüşvet risklerini ciddiye almak zorundadır. Çünkü oruşturmaların ve uzlaşmaların büyük bir çoğunluğu acentalara, distribütörlere, araçlara, danışmanlara ve diğer üçüncü taraflara yapılan ödemelerden kaynaklanmaktadır.

Yazı dizimize bir sonraki bültenimizde yayınlayacağımız "Üçüncü Taraf Rüşvet ile Mücadele Çerçevesi" başlıklı yazıyla devam edeceğiz.





## CEREBRA CPAs & ADVISORS HAS BECOME A CORPORATE MEMBER OF TRANSPARENCY INTERNATIONAL TURKEY

Cerebra CPAs & Advisors continues to support NGOs in Turkey in the fields of ethics, compliance, transparency, anti-bribery and anti-fraud. We are proud to announce that we became a corporate member of TI Turkey with effect from January 2018.

Cerebra's long-standing commitment to doing business with integrity means avoiding corruption in any form, including bribery, and complying with the anti-corruption laws.

### Why Cerebra Fights Against Corruption?

Corruption affects us all. It threatens sustainable economic development, ethical values and justice; it destabilises our society and endangers the rule of law. It undermines the institutions and values of our democracy. Because public policies and public resources are largely beneficial to poor people, it is they who suffer the harmful effects of corruption most grievously.

## CEREBRA CPAs & ADVISORS TÜRKİYE ULUSLARARASI ŞEFFAFLIK DERNEĞİ'NİN KURUMSAL ÜYESİ OLDU

Cerebra CPAs & Advisors etik, uyum ve şeffaflık konularıyla rüşvet ve suistimal ile mücadelede sivil toplum örgütlerine destek olmayı sürdürüyor. 1 Ocak 2018 itibarıyla Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin kurumsal üyesi olduğumuzu duyurmaktan gurur duyuyoruz.

Cerebra'nın en başından beri sürdürdüğü dürüst iş yapma kararlılığı, rüşvet dahil olmak üzere her tür suistimalden uzak durmak ve yolsuzluk karşıtı yasalarla uyum içinde olmak anlamına geliyor.

### Cerebra Yolsuzlukla Neden Mücadele Ediyor?

Yolsuzluk hepimizi etkiler. Sürdürülebilir ekonomik gelişmeyi, etik değerleri ve adaleti tehdit eder, toplumun istikrarına ve hukukun üstünlüğüne zarar verir. Demokratik değerleri ve kurumları zayıflatır. Kamu kaynakları ve kamu politikaları genel olarak yoksulların yararına olduğu için, yozlaşmanın yıkıcı etkilerinden en çok zarar görenler de yoksullar olur.

Corruption and perceptions of corruption in Turkey has been damaging to the country's reputation and has created obstacles to local and foreign direct investment, flows to the stock market, global competitiveness, economic growth and has ultimately distorted the development and upliftment of our people.

This is why Cerebra gets involved in this fight.

## About Transparency International Turkey (TI-Turkey)

TI-Turkey was founded in 2008 by voluntary efforts. The association aims to set the rule of transparency, integrity and accountability principles in all segments of the society for the democratic, social and economic development of the country. TI-Turkey perceives corruption as a major source of social, economic and political crises and an obstacle on the way of economic development, rule of law, competitiveness and proper usage of natural resources.

## About Transparency International (TI)

TI leads the fight against corruption all over the world. TI, the global civil society organisation with more than 100 locally established national chapters, brings people together in a powerful worldwide coalition to end the devastating impact of corruption on men, women and children around the world. TI's mission is to create change towards a world free of corruption. TI challenges the inevitability of corruption, and offers hope to its victims. Since its founding in 1993, TI has played a lead role in improving the lives of millions around the world by building momentum for the anti-corruption movement. TI raises awareness and diminishes apathy and tolerance of corruption, and devises and implements practical actions to address it.



Dahası, yolsuzluklar ve Türkiye'ye ilişkin yolsuzluk algısı ülkenin itibarına zarar veriyor, yerli ve yabancı doğrudan yatırımların, borsaya akışın, küresel rekabet gücünün, ekonomik büyümenin önünde engel teşkil ediyor ve bunun sonucunda ülkenin gelişmesine ve halkın refaha erişmesine ket vuruyor.

İşte Cerebra bu yüzden bu mücadelede yer alıyor.

## Uluslararası Şeffaflık Derneği Türkiye (TI-Türkiye)

TI Türkiye 2008 yılında gönüllülerin çabalarıyla kuruldu. Dernek, ülkemizin demokratik, sosyal ve ekonomik gelişimi için toplumun bütün kesimlerinde şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkelerinin benimsenmesini hedeflemektedir. TI Türkiye'ye göre sosyal, ekonomik ve politik krizlerin en önemli kaynağı olan yolsuzluk, ekonomik gelişmenin, hukukun üstünlüğünün, rekabet gücünün ve doğal kaynakların düzgün kullanılmasının önünde bir engeldir.

## Uluslararası Şeffaflık Derneği (TI)

Yüzden fazla bölgede şubesi bulunan TI, yolsuzlukla mücadele konusunda öncülük eden bir sivil toplum örgütüdür. Yolsuzluğun toplum üzerindeki yıkıcı etkisini ortadan kaldırmak amacıyla insanları bir araya getirir, güçlü bir işbirliği kurmalarını sağlar. Yolsuzluktan arınmış bir dünya için değişiklik yaratmak misyonunun izinde, yolsuzluğun kaçınılmaz olduğu fikrine karşı çıkar, yolsuzluk kurbanlarına umut verir. TI, kurulduğu 1993 yılından bu yana, yolsuzlukla mücadeleye ivme kazandırarak milyonlarca insanın yaşamlarının daha iyiye gitmesinde önemli bir rol oynamıştır. TI, yolsuzluk konusundaki farkındalığı artırırken duyarsızlık ve toleransı azaltmakta, bunun için uygulanabilir eylemler geliştirerek yürürlüğe koymaktadır.





## WE MOVED

### Keeping up with the Cerebrians

“Life is a journey, not a destination” is a line from one of Aerosmith’s songs. Well, in Spring 2018, the life journey of Cerebra has reached one of its new milestones. Cerebra which was established in 2009 as a small start up with a number of employees no more than the fingers of a hand, has moved into its new office premises that will accommodate its team of 30 professionals.

While the humble joy of moving into a customized new office space is within our minds, we will never forget the countless moments of happiness that we had in our first office. The first engagements that were obtained, the moments after a deadline was met after long days of work and the thrill of welcoming each new valuable employee to the Cerebra family are a few examples.

Now, in our new office premises, we face the future journey of Cerebra with a stronger infrastructure and determination. We are always concentrated on your needs and ready to serve you to deliver results.

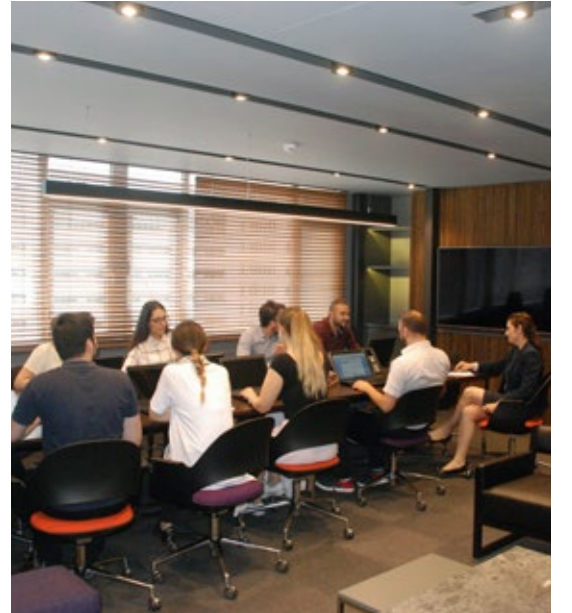
## TAŞINDIK

### Cerebralıların yolculuğu devam ediyor

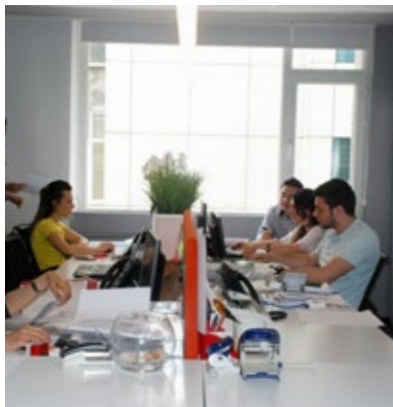
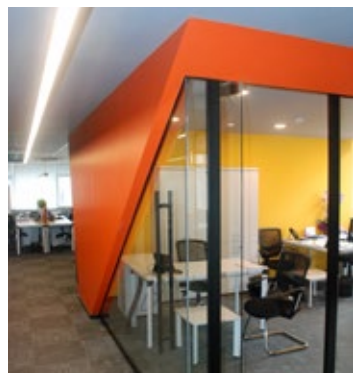
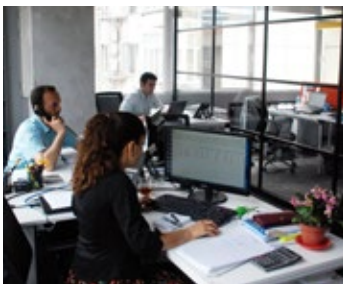
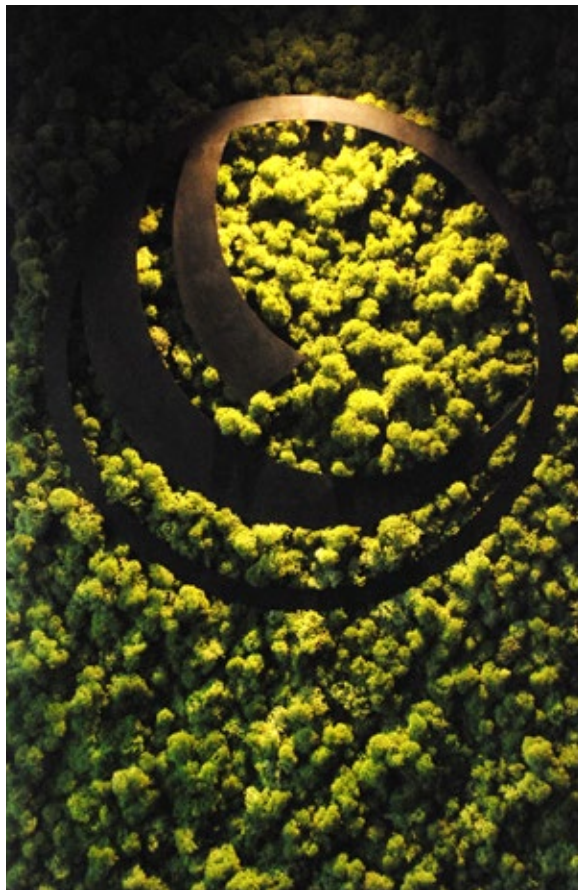
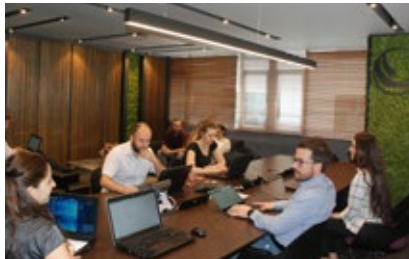
Aerosmith bir şarkısında, “Yaşam bir yere varmak değil, bir yolculuktur” der. 2009’da, bir elin parmaklarını geçmeyecek sayıda çalışanla, küçük bir teşebbüs olarak iş hayatına başlayan Cerebra, 2018’in baharında bu yolculuktaki dönüm noktalarından birisine ulaştı ve 30 kişilik ekibine ev sahipliği yapacak yeni ofisine taşındı.

Yeni ve ihtiyaçlarımıza göre düzenlenmiş bir ofise taşınmanın alçakgönüllü sevinci içinde olsak da ilk ofisimizde yaşadığımız mutluluk dolu sayısız anı hiç unutmayacağız. İmzalanan ilk sözleşmeler, günlerce nefes almadan üzerinde çalıştığımız bir işi tam zamanında bitirdiğimiz anlar, Cerebra ailesine değerli çalışanlar katıldıkça hissettiğimiz coşku bunlardan sadece bir kaçı.

Şimdi, yeni ofisimizde, daha güçlü bir altyapı ve kararlılıkla Cerebra’nın bundan sonraki yolculuğuna hazırız. Her zaman olduğu gibi, ihtiyaçlarınızı karşılamak ve size somut sonuçlar sunmak için çalışacağız.







## ABOUT CEREBRA & CONTACTS

Cerebra CPAs & Advisors is an independent accounting and advisory firm based in İstanbul, Turkey, established in 2009, that helps companies solve problems in mergers and acquisitions, accounting, financial reporting, internal controls, internal audit, forensic accounting, fraud investigation and post-merger and acquisition integration.

Combining years of international expertise with in-depth Turkish experience and knowledge, Cerebra serves clients from all over the world. Our clients are mostly foreign firms that are investing or already operating in Turkey. We also work closely with international & local law firms, investment banks, advisory firms, private equity funds and non-governmental organizations.



### Seda Bayraktar

Partner

Accounting Compliance & Reporting Services

She has more than 20 years of experience in accounting & finance management, financial statement audits, set-up of accounting & finance function of start-ups, mainly the subsidiaries of multinationals in Turkey. Seda has a wide range of experience in the fields of IFRS, US GAAP, consolidation and internal controls. Prior to Cerebra, Seda worked for BDO, PwC and Clear Channel. She is a Certified Public Accountant.

✉ sedabayraktar@cerebra.com.tr

## CEREBRA HAKKINDA & İLETİŞİM

2009 yılında faaliyetlerine başlayan Cerebra CPAs & Advisors, muhasebe ve danışmanlık alanlarında hizmet sunan bağımsız bir firmadır. Şirket alım satımları, muhasebe, finansal raporlama, iç kontrol, iç denetim, adli muhasebe, suistimal inceleme ve şirket satın alma & birleşme sonrasında entegrasyon alanlarında müşterilerine çözümler sunmaktadır.

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



### Fikret Sebilcioğlu

Managing Partner

Internal Controls, Internal Audit & Fraud Investigation Services

He has more than 20 years of experience managing accounting, financial statement audit, financial reporting, internal controls, internal audit, forensic audits and compliance initiatives. Prior to Cerebra, Fikret worked with PwC for 15 years from 1993 to 2008, both in İstanbul, Turkey and Rotterdam, The Netherlands. He is a Certified Fraud Examiner, Certified Public Accountant, TRACE Anti-Bribery Specialist and Registered Independent Auditor.

✉ fikretsebilcioglu@cerebra.com.tr



### Ömer Tunabaş

Partner

Transaction & Valuation Services

Ömer has 25 years of all around experience in transaction & valuation services as well as M&A advisory. After graduating from Webster university in Wien, he spent the first six years of his career in PwC and Alfa Securities as an auditor and a corporate finance consultant. Before joining Cerebra, Ömer was the project management coordinator of the Foreign Trade and Tourism Group of Koç Holding for 10 years. He has been working for Cerebra since 2009.

✉ omertunabas@cerebra.com.tr





# BEYOND THE NUMBERS

## **Cerebra CPAs & Advisors**

Büyükdere Cad. No:103 Şarlı İş Merkezi  
A Blok K:5 İstanbul - Turkey  
☎+90 212 291 9176

© 2018 All Rights Reserved.

This publication contains informations in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment.

The views expressed in this article are those of the author(s) and not necessarily the views of Cerebra CPAs & Advisors, its management, or its other professionals.