



KPMG Türkiye Denetimin Değeri Yuvarlak Masa Toplantısı

4 Aralık 2015
Çırağan Kempinski, İSTANBUL

kpmg.com.tr



KPMG Türkiye Denetimin Değeri Yuvarlak Masa Toplantısı

► **Cüneyt Başaran (Moderatör)**

HT Bloomberg, Genel Yayın Yönetmeni

► **Ferruh Tunç**

KPMG Türkiye Başkanı

► **Durmuş Ali Kuzu**

BDDK Başkan Yardımcısı

► **Ediz Özsoy**

Citibank, CFO

► **Murat Doğu**

Doğan Holding, Mali İşler Grup Başkan Yardımcısı,
Sermaye Piyasası Başkanı

► **Özcan Konak**

Eczacıbaşı Holding, Vergi ve Denetim Müdürü

► **Tankut Turnaoğlu**

P&G, Genel Müdür

► **Murat Alsan**

KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı

► **Uğur Yaylaönü**

SPK, Daire Başkanı

► **Görkem Elverici**

Şişecam, CFO

► **Osman Bahri Turgut**

Garanti Bankası, Teftiş Kurulu Başkanı

► **Stefano Perazzini**

Yapı Kredi Bankası, Teftiş Kurulu Başkanı

► **Tayfun Bayazıt**

Marsh & McLennan Grubu, Ülke Başkanı

► I. Bölüm Denetim Hizmeti

1. Denetimin değerini yeniden tartışma veya onu yeniden keşfetme ihtiyacı nereden kaynaklanıyor? KPMG'yi bu konuda öncülük yapmaya iten gelişmeleri belirtebilir misiniz?
2. Denetimin değerini tehdit eden koşullar (böyle bir tehdit varsa) global ölçekte genel geçer konulardan mı oluşuyor yoksa Türkiye, Amerika veya Çin'de denetimin değerini etkileyen farklı çevresel koşullardan söz edilebilir mi? Başka bir ifadeyle, denetimin değerini artırmak için ihtiyaç duyulan reçete tek ve genel geçer mi?
3. Denetim hizmetinin bugünkü verilif şekliyle gelişime en fazla açık olan yönü hangisidir?
4. Denetim mesleğinin doğası daha farklı ve geniş bir bilgi seti için güvence vermeye uygun mu?
Bu bilgiler neler olabilir, finansal olmayan konuları de içerebilir mi mesela?
5. Denetim mesleğinin doğası olumsuz ve olumsuz denetim görüşünün ötesinde farklı bir yaklaşımla güvence vermeye uygun mu?
6. Güvence kapsamının genişletilmesi belli riskleri de beraberinde getirebilir mi? Örneğin yeterince test edilmemiş bir metodolojiyle denetim kapsamının genişletilmesi bir itibar tehlikesi yaratabilir mi?
7. Denetimin değerinin yeniden tanımlanmasında başlıca motivasyon yatırımcı perspektifine daha fazla cevap verebilmek mi olmalı yoksa diğer paydaş beklentilerinin tatmini de denetçilerin önüne yeni hedefler koyuyor mu?
8. Bilgi çağında yaşadığımız büyük çaplı değişim denetimin değeri açısından bir fırsat mı yoksa tehdit olarak mı görülmeli?
9. Dijital dönüşüm denetim mesleğini nasıl etkiliyor ve denetçiler bu dönüşüme hızlı cevap verebiliyorlar mı?
10. Kamuoyunda denetimin değerinin en çok tartışıldığı dönemler küresel finansal kriz dönemleri oluyor. Sizce denetime krizleri öngörme ve hatta önleme misyonu yüklenmesi haklı ve meşru bir beklenti midir?
11. Denetimin değerini korumak ve artırmak açısından temel konu, ilgilendiği verilerin niteliği mi yoksa ortaya koyduğu ürünün kalitesi mi?
12. Uluslararası yatırımcı perspektifinde denetim mesleğinin Türkiye'de yapılış şekli ve değeri konusunda hangi noktalar vurgulanabilir? Doğrudan yabancı yatırım çekebilme bağlamında denetim mesleğinin katkısı sizce nedir? Türkiye'nin denetim mesleğinin bu fonksiyonu açısından alması gereken bir yol var mı?

► II. Bölüm Denetim Firması

13. Türkiye'deki ve batıdaki denetim firmalarının nev'ini (yasal statüsünü) karşılaştırdığınızda ne gibi farklar görüyorsunuz? Bu farklar mesleğin gelişimini nasıl etkiliyor?
14. Denetimin kalitesini etkileyen koşulları içsel (denetim firmasıyla ilgili olanlar) ve dışsal (çevresel faktörler) olarak iki gruba ayırırsak, kalite açısından en çok belirleyici olan içsel unsurlar hangileridir? Başka bir ifadeyle, denetim firmalarının daha kaliteli bir hizmet için üzerine düşen görevler neler? Maruz kaldıkları baskılar (dışsal faktörler) neler?
15. Mesleğin adının da vurguladığı gibi "bağımsız" denetimin değerini oluşturan temel unsurların başında "bağımsızlığın" geldiğini iddia etmek yanlış olmaz sanırım. Rotasyon bağımsızlığın zedelenmesi tehlikesine karşı etkili ve doğru bir cevap oldu mu? Daha etkili bir düzenleme için neler yapılabilir?
16. Daha çok fayda sağlayan bir denetim hizmeti için denetimin sağladığı güvence kapsamının genişletilmesini tartışıyoruz. Sizce bu genişleme denetim firmalarının insan kaynakları stratejisinde de bir değişimi gerektiriyor mu?
17. Denetçilerin aldığı mesleki eğitimi içerik yönünden değerlendirirseniz 10 üzerinden kaç puan verirdiniz? Başka bir ifadeyle, günümüzde kariyerleri boyunca denetçilere sunulan eğitim, kendilerini sürekli güncel tutmaları ve çağın gerektirdiği becerilere sahip olmaya devam etmeleri için yeterli bir içeriğe sahip mi? Her denetçinin mutlaka kendini geliştirmesi gereken ancak henüz zorunlu bir ortak eğitim konusu niteliği kazanmamış olan konular var mı?
18. Denetçilerin aldığı mesleki eğitimi kalite yönünden değerlendirirseniz 10 üzerinden kaç puan verirdiniz? Farklı kurumlar (denetim firmaları, meslek odaları, özel sektör kuruluşları, üniversiteler) tarafından sunulan eğitimlerde standart bir kalite sağlanabildi mi? Gelişime açık konular var mıdır?

► III. Bölüm Denetim Paydaşları

19. Paydaşlar denetim görüşünden nasıl faydalanmaları gerektiği konusunda yeterince bilgili mi? Bu konuda denetim firmalarına düşen sorumluluklar var mıdır?
20. Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ve Kamu Gözetim Kurumu'nun kurulmasından itibaren denetimin değerinin artırılmasına yönelik adımlar atıldı mı uygun zemin hazırlandı mı? Yoksa bu yeni düzenlemeler tamamen ilgisiz konulara mı (yoksa daha çok kaliteye mi) yoğunlaştı?
21. Denetimin "hammaddesi" olan bilgilerin üretilmesinden sorumlu olan CFO'lar denetimin kalitesine nasıl katkı yapabilir? Denetimin değerinin gelişmesine katkıda bulunabilecek bir CFO profilinden söz etmek mümkün mü?
22. Bağımsızlık konusuna geri dönersek, Denetim Komiteleri bağımsızlığın güvence altına alınması konusunda istenen katkıyı sağladı mı? Denetim Komitelerinin bağımsız denetim sürecinde denetimin kalitesini güvence altına almak açısından etkili ve yapıcı bir rol almaya başladıklarını düşünebilir miyiz? Denetim komitelerinin süreçteki etkinliğini yeterli görüyor musunuz? Bunu geliştirmek için neler yapılabilir?
23. Uluslararası yatırımcı bakımından "denetimin paydaşlığı" bağlamında hangi başlıklar öne çıkıyor? Siz bu bakımdan yapmış olduğunuz önemli görev dolayısıyla neler tecrübe ettiniz ve ediyorsunuz?



► Cüneyt Başaran

Herkes'e hoş geldiniz diyorum. Bugün KPMG'nin ev sahipliğinde Denetimin Değeri başlıklı yuvarlak masa toplantısında bir araya geldik. Burada bağımsız denetim sektöründe dünyada yaşanan gelişmeler hem de Türkiye'nin bu gelişmelere ne kadar uyum sağladığı konusunda bir beyin fırtınası yapacağız. Bu konuda KPMG ile birlikte sektörün farklı kesimlerinin de ne düşündüğünü öğrenmek istiyoruz. Bu amaçla aklımızda bir soru kalmaması için toplantı sırasında herkese görüşünü soracağım.

Bağımsız denetim sektörünün üç ana unsurunun temsilcileri de bugün aramızda yer alıyor. Düzenleyici kurum temsilcileri, bağımsız denetim komitesi üyeleri ve şirket temsilcileri bugün bizimle birlikteler. Dolayısıyla bu üç grubun da denetimin yarattığı katma değer ne olmalı, denetim firmalarının ihtiyaca ne kadar cevap vermiş olduğu, paydaşların bu konudaki beklentileri hakkında hem KPMG'nin hem de panelistlerin görüşlerini alacağız.

Sözü KPMG'ye vermeden önce son bir hatırlatma yapmak isterim: Yaklaşık on beş panelistimiz var. Süremizi iyi kullanmak amacıyla panelistlerimize beş dakikanın dolduğunu kum saatimle hatırlatacağım. Eğer hepimiz beş dakikada sözümüzü toplarsak bu turu 11.45 gibi bitirmeyi planlıyoruz. Daha sonra vaktimiz kalırsa ikinci turda da kısa kısa panelistlerin görüşlerini alırız. Bunu hatırlattıktan sonra sözü KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç'a bırakıyorum. Ferruh Bey, merhabalar! Niye buradayız efendim?

► Ferruh Tunç

Şirketler dünyası yeni bir normal ararken ekonomik hayatta çok önemli bir işlevi yerine getiren denetçiler olarak bizler de “Değer olarak ne yaratıyoruz? Bugünkü durumda veya gelecekte nasıl daha iyisini yapabiliriz?” soruları etrafında bir arayışa girdik. Konunun çerçevesini böyle özetleyebilirim.

Bugün denetimin değerine ilişkin fikir alış verişinde olacağız. Bugünün anahtar sözcüğü “değer”dir. Sadece ekonomik anlamıyla sınırlı olmadan, sözcüğün çağrıştırdığı her anlamıyla denetim işinin değeri üzerine çok değerli katılımcıların görüş ve değerlendirmelerinden yararlanacağız. Öncelikle onlara katılımlarından ötürü teşekkür ediyor, saygıyla selamlıyorum.

Biz KPMG olarak, ana işlerimizden birinin bu olması nedeniyle, uzunca bir süredir işimizin değeri ve bundan ayrı olmayan saygınlığı üstüne çalışıyor, konuşuyor, yazıyoruz. Çalışmalarımız bir yandan bugünkü diğer yandan da gelecekteki haliyle işimizin paydaşlarımız için değeri ve önemi üzerine yoğunlaşıyor. Bir yandan var olanı yeni şartlar altında daha zengin bir şekilde yeniden keşfederken diğer yandan onun geleceğine dair kestirimler yapıyor, oraya hazırlanıyor, onu inşa ediyoruz.

Bu çalışma herhangi bir iş için her zaman dile getirilebilecek bir sürekli gelişim faaliyeti çerçevesi ile sınırlı değil, daha özel ve daha önemli bir ihtiyaçtan yola çıkıyor. Bunun dünya ve ülkemiz ekonomisinin özel bir dönemeçten geçiyor olması ile kuvvetli bir ilgisi var. Kelimenin tam anlamıyla bir değişim dönemi yaşıyoruz.

Bretton Woods düzeni yıkıldığından beri dünyada bollaşan, coğrafi hareketliliği, debisi çok hızlı artan bir para ve sermaye akışkanlığı var.

Çok büyük ölçekteki finansal-kurumsal yatırımcıların sayısı çoğalıyor. Bu yatırımcının şirketler dünyası ile ilişkisi kısa vadelerdeki finansal getiri ötesine nadiren ilerleyebiliyor. Çoğunlukla şirketlerin orta ve uzun vadeli sağlıklı gelecekleri ile bu yatırımcıların kısa

vadeli mali beklentileri birbiri ile örtüşmüyor.

Sermaye piyasalarında yatırım vadeleri sistemli bir şekilde kısıyor. Bunun sonucunda, şirketlerin kısa vadeye daha çok odaklanan yatırımcılarla ilişkiler, halkla ilişkiler gibi yönetim alanlarına daha çok odaklanan, şirketlerin sürdürülebilirliğinden çok cari algısını parlatmakta mahir bir yönetici sınıfı doğmuş ve hala ne yazık ki bunların egemenliği görünüyor.

Bu üst yöneticiler, değer üretmeyi şirketlerin hisse senedi fiyatını yükseltebilmeye indirgeyip, bağlı olarak belirledikleri olağanüstü ikramiyeleri alarak iş hayatlarını sürdürmekteydiler. Manzaraya başka cümleler katılabilir; fakat bu sürecin sonunda Lehman ve Enron gibi sembollerle ifade edilen yere gelindi. Yakınlardaki bir The Economist dergisi sayısının özel konusu kapağı dahil olmak üzere “Şirketi Yeniden Düşünmek” idi. Kısa bir süre önce Antalya’da G20 zirvesinde konuşan Sayın Ali Koç benzer konulara değindi. Ancak, sözlerinin ekonomi basınına da hakim olan magazinsel söylemin ötesinde yansıtılabildiğinden emin değilim.

Hasılı bu hızlı, esaslı değişim çağında işlerimizin anlamı, önemi aynı kalamazdı, iş ve şirketler dünyası yeni bir normal ararken biz denetçiler olarak kendi işimizi gözden geçirmek onu yeniden kavramak ve onu yeni şartlara göre şekillendirmek zorundaydık. Bu arayış sorumlu, ciddi ve ısrarlı bir arayış olmalıydı. Bundan daha önemlisi, paydaşlarımızla birlikte bir arayış olmalıydı. Çünkü değerden söz ediyorsanız başkaları için ne ifade ettiğinizden söz ediyorsunuzdur. Bugünkü paylaşımımızı en genel anlamıyla böyle konumlandırabilirim sanırım.





► Murat Alsan

Sevgili konuşmacılar! Denetimin Değeri, KPMG'nin global bir projesi ve Şimdiye kadar beş kıtada Londra, Johannesburg, Singapur, Toronto ve Frankfurt'ta bu kapsamda yuvarlak masa toplantıları gerçekleŐtirildi. Biz Türkiye ofisi olarak bu toplantılardan birinin İstanbul'da da yapılmasını önerdik. İstanbul'un hem bölgenin en büyük borsası olması hem de bir finans merkezi olma iddiası nedeniyle bölgemizi temsilen bu projede yer almasını istedik. KPMG'nin de önerimizin çok yerinde olduğunu düŐünmesiyle İstanbul toplantısını organize etme kararı aldık.

Projenin ıkıŐ noktası Denetimin Değeri hakkında dünyada enformel düzeyde devam eden bir itibar kaybı tartıŐması yaŐanmasıdır. Özellikle muhasebe skandallarının denetçileri olumsuz etkilemesi sebebiyle böyle bir tartışmanın süregeldiğini biliyoruz. KPMG de "Madem mesleğimiz enformel düzeyde tartışılıyor, biz de bu tartışmanın bir tarafı olalım." dedi. Ama biz bu tartıŐmayı daha düzeyli bir platforma çekmeyi, bütün paydaşların katıldığı, denetimin değerinin ve denetimden beklentilerin sorgulandığı entelektüel bir seviyeye taŐımayı istedik.

Mesleğin itibar kaybı, muhasebe skandallarıyla başlıyor. Biz aslında mesleğin içindeki insanlar olarak bu olayları uçak kazalarına benzetiyoruz. Doğrudur bu skandallar yaşandı ancak uçak kazaları da oluyor. Ama hepimiz uçağa binmeye devam ediyoruz. Uçağın güvenliğiyle ilgili bazı geliŐtirmeler yapmamız gerekiyor ama bir yandan da havayolu taŐımacılıęı hayatımızda çok ciddi bir rol oynamaya devam ediyor. Ondan hiç vazgeçmiyoruz.

Denetimin değeri ile ilgili tartıŐmalarda başka bir nokta da paydaşların beklentileri ile denetim hizmetinin günümüzde sunduğu değer arasındaki farktır. DenetlenmiŐ mali tablolar dediğimizde paydaŐlarda genel olarak Şöyle bir algı oluyor: Tarihsel figürlere güvence vermenin yanı sıra iş modelinin doğruluğu, risk yönetimin etkinliği, faaliyet raporunda sunulan gerek finansal gerek finansal olmayan bütün verilerin doğruluğu denetlenmiŐ ve teyit edilmiŐtir. Ama bugünkü sunuluŐ Őekliyle denetim hizmetinin konsantre olduğu alan, temel olarak tarihi mali tabloların doğruluğudur. İŞte bu "beklenti farkı" itibarın tartıŐılmasına neden olan unsurlardan biridir.

Bu konu bizim bugünkü tartıŐmadan beklediğimiz faydalar arasında önemli bir yer tutuyor. Denetimin hem kalitesinin artmasının gerektiğini hem de denetlenen veri setinde geniŐlemeler olabileceğini düŐünüyoruz. Gerçekten de denetçiler Şirketin iş modelini, risk yönetiminin etkinliğini sorgulayabilir.

Faaliyet raporlarının denetiminde daha farklı güvence çalışmaları gerçekleştirilebilir. Siz paydaşlarımızın bu konu ile ilgili görüşlerini bugün ilgiyle dinlemek istiyoruz.

Denetimin değerini etkileyen parametrelerden biri de teknolojideki baş döndürücü değişim. Denetim mesleğinin bu yüksek teknoloji dünyasına uyum sağlaması gerekiyor. Biz KPMG olarak bu konuda hem yazılım hem de insan kaynağının geliştirilmesi anlamında çok büyük yatırımlar yapıyoruz. Bunu artık denetim hizmetimizin bir parçası haline getirmiş olsak da teknoloji durmak bilmiyor. İş modelleri o kadar sofistike oldu ki bankalarda, reel sektörlerde, operasyon yapan şirketlerde, telefon şirketlerinde saniyede binlerce işlem gerçekleşiyor. Bu yüksek teknolojinin denetlenmesi de ayrı bir sofistike hizmet haline geldi. Bugün konuya bu açıdan da bir yaklaşımda bulunmak istiyoruz.

Yani denetim otoritelerinin fonksiyonu nasıl evriliyor gibi konuları da tartışmak isteriz. Örneğin artık dünyada düzenleyici otorite networkleri oluştu ve bunlar sayesinde çok ciddi açılımlar yapılıyor. Herhangi bir ülkede ortaya çıkan bir problem, düzenleyici otorite networkleri sayesinde hızla önlem alınır bir konu haline gelebiliyor.

Projemizin ana hatlarını çizdikten sonra, kitabımız hakkında da birkaç cümle söylemek isterim. Denetimin Değeri her ne kadar global bir proje olsa da kitabımızı tamamen Türkiye'deki denetim profesyonelleri hazırladı. Gündemimizdeki hemen hemen bütün güncel konuları işlemeye çalıştık. Umarım ilginizi çeker. Ön baskısını bugün size sunduğumuz kitabın yaygın baskısı ocak ayında gerçekleştirilecek. İlerleyen günlerde kitapla ilgili düşüncelerinizi de almak isterim. Çalışmamızı olabildiğince yaygınlaştırmak istiyoruz.

Denetimin değerini etkileyen parametrelerden biri de teknolojideki baş döndürücü değişim. Denetim mesleğinin bu yüksek teknoloji dünyasına uyum sağlaması gerekiyor. Biz KPMG olarak bu konuda hem yazılım hem de insan kaynağının geliştirilmesi anlamında çok büyük yatırımlar yapıyoruz.



► Durmuş Ali Kuzu

Öncelikle şunu belirtmek isterim ki BDDK bir kamu kurumu olması nedeniyle yatırımcı perspektifinden ziyade konuyu tasarrufçu perspektifi açısından değerlendirir. Konuşmaya denetimin değerinin bankacılık otoritesi tarafından nasıl anlaşıldığı ile başlamakta fayda olabilir.

Aslında bunu kanun çok net bir şekilde söylüyor: Yapılacak denetimlerin sonucunda ortaya çıkacak mali tablolara ilişkin güvencenin anlaşılır, güvenilir olmasını ve karşı tarafa makul bir güven vermesini bekliyoruz.

Tabi bağımsız denetim raporları BDDK gibi pek çok faydalanıcının en önemli girdilerinden biri. Ancak burada şunun altını çizmek gerekiyor: Biz de geçmişte kendi krizlerimizi, skandallarımızı yaşadık. O yüzden kendi denetimimizde dünyanın önüne geçecek yenilikler yaptık. Bunu gözden kaçırmamak gerekiyor. Bunların neler olduğunu sorarsanız, örneğin bağımsız denetimde olduğu gibi eskiden sadece mali tablolara göre denetleme yapılırken, risk yönetimi, iç sistemler ve diğer hususlar da borç, alacak ve mali bünyeyi ilgilendiren tüm unsurlar çerçevesinde denetlenmeye başlandı. Bunun tabi olarak bankacılık açısından bağımsız denetime yansımaları da oldu. Bankacılık sektöründe düzenlenmiş bağımsız denetim raporlarına baktığımızda bir iki özel alanda görüş istendiği görülür: İç sistemler ve kredi ölçümüyle ilgili hususlar. Onun dışında zaten özel hususlar dipnotlarla yer alır. Burada sadece ilke bazlı muhasebe standartlarının değerlendirildiği bir yapının ilerisine geçen bir sistem olduğu gözden kaçmamalı. Özellikle, belirttiğiniz uluslararası kuruluşların işbirliği ve bu network'ün oluşması son on yılda daha belirgin hale geldi. Bankacılıkla ilgili bu network'ün merkezi olan birim, Basel Committee, 70'li yıllardan itibaren bunu yapmaya çalışıyor. Bugün bankacılık alanında konu sadece ilke bazlı denetim ya da sadece tarihi verilere dayalı retrospektif bir mali analizden ötesine

geçmiştir. Artık bilgi sistemleri denetimi ve IFRS 9 dediğimiz muhasebe standardı yürürlüğe girdiğinde "expected loss" olarak adlandırılan ve geleceğe yönelik veri setlerini kullanan, çok geniş bir yelpazede bütünlük arz eden prospektif bir sisteme geçildi.

Belki henüz ülkemizde tamamiyle uygulanmıyor ancak bu alanda dünyadaki gelişmeleri de yakından takip etmek gerekiyor. Dünyada yeni entegre raporlama sistemleri bu veri setlerinin üzerine inşa ediliyor ve işletmenin sürekliliği kavramı daha önemli hale geliyor. Şu anda "ex post" yani tarihi veriler üzerinden belli bir dönemdeki mali tablolar için makul güvence veren bir sistem uyguluyoruz. Ancak bize gönderdiğiniz kitabı incelediğimde, özellikle KPMG özelinde finansal verilerin ötesinde bir denetim ihtiyacı olduğuna sürekli bir vurgu yapıldığını gördüm. Bugün gelinen noktada bankacılık otoritesi olarak bizim finansal analizlerimizde en önemli girdilerden biri olan bağımsız denetim unsuru halen bu önemini koruyor ve hatta daha ötesine geçiyor.

Masanın öbür tarafında ilgili birimlerden daire başkanı arkadaşlarımız da var. Bilgi Sistemleri Uyum Dairesi adında bir birimiz var. Bu birim bilgi sistemleri konusunda COBIT bazlı denetimler yürütüyor. Bu konuda bağımsız denetim şirketlerinin IT departmanlarıyla sıkı bir iş birliği içinde çalışıyorlar.

► Cüneyt Başaran

Burada ufak bir virgül koymak istiyorum. Siz yukarıdan bankacılık sektörüne baktığınızda Murat Bey'in söylediği bu değişimlere uyumu nasıl buluyorsunuz?

► Durmuş Ali Kuzu

Teknolojinin en yoğun kullanıldığı, dağıtım kanallarında en belirgin olduğu sektör bankacılıktır denilebilir. Bugün yaygın şube ağı kullanılan bu sektörde, nakit akışlarının muhasebe verilerine dönüştüğü büyük teknolojik bir altyapı kullanılıyor. Bunun denetimi yapılmadan ve sağlıklı veri oluştuğuna dair kanaat oluşmadan, mali tablo oluşturmanın da pek bir anlamı olmaz. Denetim eskiden denetlenen tarafından sunulan bilgi ve belgeler üzerinden yapılırdı, şimdi ise önce sahaya gidilerek ya da o veri tabanının incelemesiyle söz konusu verilerin doğru ve güvenilir bir şekilde oluştuğuna dair makul güvence sağlanmaya çalışılıyor. Ondan sonra da finansal denetçilerimiz denetime giderek "Bu bilginin üretildiği ortam sağlıklıdır ve burada üretilen veriler üzerinden finansal tablolar hakkında güvence verilebilir." diyorlar. Bu noktada Bilgi Sistemleri Uyum Dairesi COBIT bazlı denetim sürecinde bankacılık sektöründe olduğu kadar yeni alanlarda da denetim yapıyor. Kurumun kendi denetiminin yanı sıra bağımsız denetim şirketleri de denetim faaliyetleri yürütüyor. Onların da IT departmanlarının gün geçtikçe büyüdüğünü görüyoruz. Bu durum hem düzenleyici otoriteye fayda sağlayan bir yaklaşım sunuyor hem de bankacılık sektöründe en azından mali tabloların hazırlandığı ortamların güvenilir ve sağlıklı olduğuna dair ilgili taraflara daha fazla güvence veren bir sistemin altyapısını oluşturuyor.

► Cüneyt Başaran

Teşekkürler Durmuş Ali Bey, size tekrar döneceğiz. Bu örneği özellikle yatırımcı gözüyle bakıldığında çok moda olduğu için veriyorum: Rusya'da fiyat kazanç oranlarının niye beşlerde altılarda dolaştığı konusu, şeffaflık ve denetim konusundaki sıkıntıya işaret ediyordur diye düşünüyorum. Hemen SPK Muhasebe Standartları Dairesi Başkanı Uğur Bey'e geçelim. Uğur Bey, KPMG'nin sunumunda denetim şirketleri en çok dünyada bir skandal olduğunda tekrar akla geliyor, itibar kaybı tartışmaları daha çok o noktada oluyor dendi. Sizin gözünüzde küresel finansal krizler döneminde artan bu tartışmalar doğru mudur? Sizce hakikaten bu krizleri öngörme ve mümkünse de önüne geçebilme konusunda denetim sektörüne bir görev düşer mi yoksa sektöre bu kadar yüklenmemek mi lazım?

Teknolojinin en yoğun kullanıldığı, dağıtım kanallarında en belirgin olduğu sektör bankacılıktır diyebiliriz herhalde. Bugün yaygın şube ağı kullanılan sektörde, nakit akışlarının muhasebe verilerine dönüştüğü büyük teknolojik bir altyapı kullanılıyor. Bunun denetimi yapılmadan ve sağlıklı veri oluştuğuna dair kanaat oluşturmadan, mali tablo oluşturmanın da pek bir anlamı yok.



► Uğur Yaylaönü

Öncelikle bu toplantıyı organize ettikleri için Ferruh Bey'e ve Murat Bey'e teşekkür etmek istiyorum. Bu zor bir sektör ve bu tartışmalar daima olacak. Yani olmak zorunda. Namık Kemal'in bir sözü vardır: "Barika-i hakikat, müsademe-i efkardan çıkar" Yani hakikatin ışığı fikirlerin çatışmasından doğar. Tabi ki kaza olduğunda, bu skandallar yaşandığında bu konu daha çok tartışılıyor ama biz sermaye piyasası perspektifinden baktığımız zaman bağımsız denetimin vazgeçilmez bir müessese olduğunu görüyoruz. Onsuz bu piyasanın yürüebilmesi, hareket edebilmesi mümkün değil. Yerine koyabileceğimiz başka bir yapı yok.

Sermaye Piyasası Kurulu 1981'de kurulduktan sonra geliştirdiği en önemli düzenleme yaklaşık 30 yıl önce yaptığı bağımsız denetim düzenlemesidir. Bağımsız denetime olan ihtiyacın nereden çıktığına bakmak gerekiyor. Bir vekâlet sorunu var. Ortakla yönetici arasında bir çıkar çatışması var ve bu doğal bir şey; olmak zorunda. Bu yapı yöneticinin ortağa yalan söylememesi için geliştirilmiş bir müessese aslında. Bu nedenle çok önemli. Ama bu yapı biraz önce bahsedildiği gibi bütün dünyada sorgulanıyor.

Bütün dünyadaki bağımsız denetçilerin bir araya geldiği IFIAR platformu var. IFIAR bir organizasyon olma yolunda devam ediyor. Daimi sekreteryası kurulacak ve daha etkin bir şekilde çalışacak. Burada da bu tartışmalar yoğun bir şekilde yapılıyor. Az önce Ferruh Bey söyledi: Artık eskisi gibi iş yapamayız. Bağımsız denetçiler de eskisi gibi çalışamayacaklar. Önümüzdeki en önemli konu, teknolojik değişimler neticesinde oluşan yeni iş dünyasında bağımsız denetçinin de bu teknolojiyi kullanması ve bunu yaparken nelere dikkat etmesi gerektiği. Çünkü burada fırsatlar olduğu kadar, büyük riskler de söz konusu.

Önceleri örneklem yoluyla yapılan denetimler, belki teknoloji sayesinde bütün ana kütle üzerinden yapılabilecek.

Bağımsız denetçinin erişeceği çok büyük bir veri seti var ve bu veri seti aynı zamanda hem bir ticari sır hem de bir yükümlülük. Bu nedenle şirket sahibini tedirgin eden bir husus.

Bizim düzenleyici otorite olarak baktığımız konu bu. Bundan sonraki çalışmalarımızda ağırlıklı olarak teknolojinin denetimde kullanılması, denetim şirketlerinin kullandığı metodolojinin denetimi ve akabinde teknoloji şirketlerinin elindeki verinin güvenilir bir şekilde saklanabilmesine odaklanacağız. Bütün bunlar olurken bağımsız denetim şirketlerinin çalışan profilinde bir değişim olacağı aşikar. Bilgi işlem alanında yetkin, muhasebeyi de bilen yeni bir denetçi profilinden bahsediyoruz. Burada da şöyle bir risk var: Bilgi işlemcilerin genelde muhakemede daha zayıf oldukları gibi bir algı vardır. Denetimde ise mesleki şüphecilik mesleki bakış açısı esastır. Bu yeni profile bu bakış açısı yakalanabilecek mi? İşte bu en büyük sorunlardan biri.

Denetçiden beklentiler artıyor. Ferruh Bey de ifade etmişti, artık tarihi verilerden hareketle geçmişi ya da an itibarıyla görüntüyü vermesinden ziyade, denetçiden riskin daha erken tespiti gibi bir beklenti var. Değer katan denetimde de esasında önemli olan konu bu. Geçmiş oldu bitti. Ben zaten geleceği satın alıyor, geleceğe yatırım yapıyorum. Bu nedenle denetçiden geleceğe

dönük bir beklenti var. Denetim mesleğinin ayakta durabilmesi ve denetime değer atfedilebilmesi için denetimin önümüzdeki günlerde bu rolü iyi oynaması gerekiyor. Bu rol iyi oynanmadığı takdirde her zaman konuşulan gelirlerin düşmesi, kalitenin düşmesi gibi konular gündeme gelecektir. Bunlar sağlandığı takdirde ise herhangi bir regülasyon, herhangi bir denetim zorunluluğu olmadan da bağımsız denetim talep görecektir.

Bu çok önemli bir konu. Bağımsız denetimin talep görmesi için illa ki BDDK'nın, SPK'nın, KGK'nın, Türk Ticaret Kanunu'nun bir düzenlemesine dayalı olmaması gerekiyor. Meslek kendini bu perspektiften gözden geçirmek zorunda. Bunun dışında bu konuyla ilgili söylemek istediğim başka bir konuda da uluslararası entegrasyon. Uluslararası finansal entegrasyon inanılmaz boyutta. IFIAR, farklı ülkelerdeki denetim otoritelerinin

bir araya geldiği global bir forum. Bağımsız denetim alanında en verimli tartışmaların yapıldığı ve çok güzel bilgi paylaşımlarının ortaya çıktığı bir platform. Türkiye olarak biz sekiz senedir üyeyiz ve oluşacak kurulda da üyelik almaya çalışıyoruz. Etkin bir şekilde yapının içinde yer almak istiyoruz. Uluslararası entegrasyon sayesinde belli bir yerde konuşulan bir konunun dünya genelinde ele alınması mümkün oluyor. Biz bunu üç sene evvel tecrübe ettik.

Dünya genelinde bağımsız denetim şirketlerindeki bir sorun arkadaşlarımıza iletildi. Biz de buradaki bir şirkette bu konuyu ele aldık. Aynı sorunu gördük ve benzer uyarıları yapıp aynı tedbirleri aldık. Dünyanın başka bir yerindeki aksaklığın aynısını kendi ülkenizde de görebiliyorsunuz. O yüzden gözlem ve uluslararası işbirliği biz düzenleyici ve denetçiler açısından oldukça önemli.

IFIAR, farklı ülkelerdeki denetim otoritelerinin bir araya geldiği global bir forum. Bağımsız denetim alanında en verimli tartışmaların yapıldığı ve çok güzel bilgi paylaşımlarının ortaya çıktığı bir platform. Türkiye olarak biz sekiz yıldır bu foruma 8 yıldır üyeyiz ve büyüyen bu forumda oluşturulacak yönetim kurulu yapısında üye olarak etkin bir şekilde yer almak istiyoruz.

► Cüneyt Başaran

Uğur Bey'e teşekkür ederiz. Uğur Bey de çok net ortaya koydu ki bu iş sadece BDDK'nın, SPK'nın, KGK'nın istemesiyle olmaz. Zaten piyasa ilerledikçe bağımsız denetime olan ilgi artacak. Denetim sektöründe de değişim olması kaçınılmaz. Her ne kadar muhasebe bilgisi önemliyse de artık teknolojik yetkinliklerin de önemi artacak. Bir de benim dikkatimi çeken bir husus daha var: Bağımsız denetim şirketlerinin denetlenmesinin dışında, metodoloji olarak teknoloji kullanımı sırasında saklanan bilginin daha sonra ne yapılacağı da önemli bir konu.

► Uğur Yaylaönü

Evet bu konuda da denetimin büyük bir parçası olacak. Son kez şunu ilave etmek istiyorum: Bizim SPK olarak bağımsız denetçilerin denetimine verdiğimiz isim olaya bakışımızı da ortaya koyuyor aslında. Biz buna denetim çalışması değil "bağımsız denetim kalite kontrol çalışması" diyoruz. Yani kaliteli bir denetim için çalışma yapıyoruz. Denetim ama isim olarak kalite kontrolü tercih ediyoruz.



► Tayfun Bayazit

KPMG'ye bu toplantıyı organize ettiği ve bizi bir araya getirdiği için teşekkür ediyorum. Gerçekten günümüz iş dünyası için çok anlamlı ve değerli bir çalışma. Kitap çalışması o kadar kapsamlı ki belki benim burada katkım, risk yönetimi konusunda danışmanlık veren bir kuruluşun yönetim kurulu başkanı olmaktan öte, bir yönetim kurulu üyesi olarak, bazı yönetim kurullarında da aynı zamanda denetim komitesi başkanı veya denetim komitesi üyesi görevi üstlenen biri olarak deneyimlerime binaen konuyu değerlendirmek olabilir.

Bağımsız üyelerin böyle bir zorunluluğu var biliyorsunuz. Henüz yönetim kurullarında bağımsız yönetim kurulu üyeleri sayısı sadece kurallara uyacak kadar az olduğu için, bağımsız yönetim kurulu üyeleri tanım itibariyle denetim komitesi içinde bir türlü görev almak durumunda kalıyor. Denetim komitesi üyesi olarak deneyimlerimden ve daha önce de finans sektöründe yönetici olarak, denetimle yönetimin ilişkisinden kurumsal yönetim bağlamında tartışmaya katkıda bulunacağını düşünüyorum.

Birincisi, genelinde baktığımız zaman aslında kurumsal yönetim bir evrim. Bizim hiçbir zaman kurumsal yönetim standartları açısından önemli bir devrim yarattık, altı ay veya bir sene içinde bu işi düşüncesinde olmamamız lazım. İkincisi, bulunduğum şirketlerde hep aynı konuya özen göstermeye ve yönetim kurulunu şu yönde motive etmeye çalışıyorum: Denetim komitesini işlevselleştirmek ve yönetim kurulunun desteğini alarak karar süreçlerine entegre etmek. Burada yönetim kurulu başkanının rolü son derece önemli. Yoksa konu sadece SPK'nın, BDDK'nın veya yasaların getirdiği kurallara asgari düzeyde uyum değil. Bunun çok daha ötesinde, şirketin asıl amacı değer yaratmak olduğuna göre, işlevsel

bir denetim mekanizması kurumsal yönetimin son derece önemli bir öğesidir. Buna bir evrim olarak bakmak lazım. Bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak SPK kuralları çerçevesinde şu anda dört şirkette yönetim kurulu üyesiyim. Bunların hepsinde, denetim komitesinin bu tartışmanın içine girmesi konusu, kurumsal yönetimin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynuyor. İlk olarak muhakkak denetim, gözetim ve uyum konusunda şirkette asgari kuralların tutturulmasının ötesinde bir hedef belirlemek gerekiyor. Şirket vizyonuyla bunu örtüştürebilmek gerekiyor ve bunun da ötesinde iş modeliyle de bunu kesinlikle bağdaştırmak gerekiyor. Ancak bunları yapabildiğimiz zaman, denetimi şirketin kendi dünyasından vizyon ve misyonundan kopuk bir konu olmaktan çıkartıp daha iyi şirket yönetimi anlayışı içine entegre etmiş oluruz. Bunu sadece uyulması şart, bir yerde gelebilecek cezalardan arı bir anlayışıyla yürütölen bir alan olmaktan çıkarmış oluruz.

Bu kopukluk bazı yerlerde var. Halka açık şirketler arasında da var. Ama mümkün olduğunca denetim sürecini iş süreçlerinin içine entegre edebilmek, yönetim ve yönetim kurulu olarak topyekün aynı inancı taşımak önemli.

► Cüneyt Başaran

Peki sizin tecrübenize göre Türkiye’de denetim daha ziyade bir zorunluluk gereği mi kullanılıyor, yoksa yavaş yavaş kültür olarak bunun yönetim kuruluyla birlikte çalışması gereken bir yapı olduğu anlaşılıyor mu?

► Tayfun Bayazıt

Muhakkak anlaşılıyor. Zaten küresel trendler ve kurallar bunun anlaşılması gerektiğini ortaya koyuyor. Onun ötesinde, ben diyorum ki, bunun sadece kuralların gereği olarak algılanmasının ötesine geçen bir vizyon şirketleri rakiplere göre farklılaştırır ve daha ileri taşır.

► Cüneyt Başaran

Değer yaratması için?

► Tayfun Bayazıt

Değer yaratması için, risk yönetiminin daha iyi yapılması için, doğru anlaşılabilmesi için. Çünkü risklerin de tanımı son derece dinamik. Biraz önce bahsedildiği gibi, teknoloji için içine girdiği zaman, teknolojinin karmaşıklığı, bize bazen yardımcı olması gerektiği halde, kendi kendine riskler doğuruyor.

Mesela Marsh & McLennan Grubu her sene dünyadaki küresel risk raporunu kamuoyu ile paylaşıyor, risk haritasını çıkartıyor. İki senedir ilk sırada hep siber riskler bulunuyor. Bir numaradan daha nereye tırmanacak bilmiyorum ama siber riskler şirketlerin ajandasında giderek çok daha ciddi bir yer tutmaya başladı.

Dolısıyla biz burada, teknolojinin bize yardımcı olmasını düşündüğümüz bir ortamda, aslında teknolojinin kendisi çok önemli ölçüde risk haline geldi. Bunu doğru kavrayabilmek için, yani bir gün şirketin bütün iletişiminin, raporlama sistemlerinin bağlı olduğu sistemlerin çökmesi halinde devreye alınabilecek back-up unsurlarının neler olabileceği gibi konuları

hayatımıza çok daha fazla entegre etmek durumundayız. Bugün ne iş yaparsak yapalım, internet yavaşladığı zaman bile işimizin ne kadar zorlaşabileceğini, bu riski anlamak adına bir örnek olarak vermek isterim.

Önemine binaen fazla tekrar ediyor olabilir ama kurumsal yönetim bir evrim ve denetim bunun çok önemli bir unsuru. Sadece kurallara uymak için değil, gerçekten kurumsal yönetimin iyileştirilmesi, şirketin daha değerli hale gelebilmesi için yapılmalı. Bu konuda hiç tartışma yok. Türkiye’de yapılanlar da dahil olmak üzere bütün çalışmalar, halka açıklık oranı ve miktarı henüz arzu ettiğimiz düzeyde olmasa dahi, sermaye piyasaları yeterince derin olmasa bile,

Aslında kurumsal yönetim genelinde baktığımız zaman bir evrim. Bizim hiçbir zaman kurumsal yönetim standartları açısından önemli bir devrim yarattık, altı ay bir sene içinde bu işi başarabildik demememiz lazım. İkincisi, bulunduğum şirketlerde hep aynı şeye özen göstermeye ve yönetim kurulunu şu yönde motive etmeye çalışıyorum: Denetim komitesini işlevselleştirmek ve yönetim kurulunun desteğini alarak karar süreçlerine entegre etmek.

Denetim komitesini işlevselleştirmek ve yönetim kurulunun desteğini alarak karar süreçlerine entegre etmek. Burada yönetim kurulu başkanının rolü son derece önemli. Yoksa konu sadece SPK'nın, BDDK'nın veya yasaların getirdiği kurallara asgari düzeyde uyum değil. Bunun çok daha ötesinde, şirketin asıl amacı değer yaratmaksa, bu amaç kurumsal yönetimin son derece önemli bir öğesidir. Buna bir evrim olarak bakmak lazım.

şirket değeriyle ilgili şirket sahiplerinin inancı düşük olsa dahi, kurumsal yönetim standartlarının yüksekliğinin şirket değerini attırdığını ortaya koyuyor. Bunun hangi oranda olduğu konusunda belki bir tartışma var. Dolayısıyla iç denetim de bu açıdan son derece önemli bir unsur haline geliyor.

Bu bugünden yarına yapılabilecek bir iş değil. İyileştirilebilecek süreçlerin bir evrim şeklinde yapılandırılması, buna göre yol planının belirlenmesi ve yönetim kurulunun konuyu sahiplenmesi gerektiğinin bir kere daha altını çizmek istiyorum.

► Cüneyt Başaran

Tayfun Bey'e teşekkür ediyoruz. Onun bıraktığı yerden Garanti Bankası Teftiş Kurulu Başkanı Osman Bahri Turgut'la devam edelim. Osman Bey ben size de aslında benzer bir soruyu soracağım ama, iç denetim açısından bakıldığında denetim hizmetlerinde gelişmeye en açık olan yer neresi? Belki teknolojinin en çok bulunduğu sektör bankacılık sektörü, biraz evvel BDDK Başkan Yardımcımızı da dinledik. Bu iş nasıl evrildi birkaç senede? Yani teftiş kurulunun görevleri açısından hızlı bir değişim oluyor mu?



► Osman Bahri Turgut

En az bağımsız denetçiler kadar Teftiş Kurulunun da görevleri açısından hızlı bir değişim olmaktadır. Ben de öncelikle böyle güzel bir toplantıyı düzenlediği için KPMG'ye teşekkür ediyorum. Burada olmak benim için büyük bir mutluluk. Bizim rolümüz belki Stefano'yla beraber, yani dış denetimle beraber i denetimi de burada anlatabilmek. Dış denetimle iç denetimin çok örtüştüğü yanlar da var, çok ayrıştığı temel noktalar da var. Düzenlemeler yalnızca iç sistemleri değil, yönetim kurulunun denetim komitesinden beklentilerini de ele alıyor.

Dolayısıyla hep konuştuğumuz gibi, yönetim kurulunda denetim komitesinde görev alan kişilerin nitelikleri de artmalıdır. Bu kişilerin sektör ve şirket içindeki riskleri daha iyi anlamaya yönelik istekleri arttıkça da hem iç denetimden hem dış denetimden yani bağımsız denetimden de beklentiler artmaktadır. Bununla ilgili olarak son dönemde hızlı gelişmeler yaşandı.

Denetim geleneksel olarak, tarihsel veriler üzerinden belirli bir güvence vermeye odaklıdır. Bu zaten bu işin olmazsa olmazdır. Bu konuda da yapılacak olanlar var, belki söyleşimizde farklı bir bölümde bunu da konuşabiliriz. Ama bunun ötesinde şu andaki beklenti geleceğe dönük olarak riskleri erken teşhis edip ortaya koyabilmeyi içeriyor.

Bu riskler çok geniş bir yelpazeye yayılıyor. Yani en temel suistimal riskinden tutun da bir sofistike piyasa riskini de içine alacak şekilde tüm

bu hususların gündeme getirilmesi ve sonuçlandırılması denetçilerden bekleniyor. Dolayısıyla bu beklentiler arttıkça son dönemde görüyorum ki, çok da düzenli olmayan denetim komitesi fonksiyonlarının artık daha belirgin hale geliyor. Bu kapsamda atılan adımlarla komite toplantıları yapılandırılmış hale geldi. Bu durum çok önemli bir gelişmeyi ifade ediyor.

Tabi o toplantılarda, sadece raporlar değil aslında geleceğe dönük riskler de hep sorgulanıyor. Bu durum hem iç denetimin hem de dış denetimin en temelde iş modelini çok iyi anlamasını gerekli hale getiriyor. İç denetçinin şirketin içinde çok daha fazla yer alması, karşılaşılabilecek riskler konusunda risk yönetimine daha iyi hakim olması ve performans risklerinin daha iyi algılanması günümüzde olmazsa olmaz koşullar. Buna hazır mıyız? Ben açıkçası hem iç hem dış denetimde çalışanların niteliklerinin artırılması gerektiğini düşünüyorum.

► Cüneyt Başaran

Bir şey soracağım, birazdan Stefano'ya da sorarız. Özellikle çok yoğun bir denetime tabi tutulduğu bilinen ve aslında organizasyonun da otoritenin de çok yoğun olduğu bilinen gelişmiş ölkelerdeki finansal sektörlerde yaşanan krizler öngörülemeden mi oldu yoksa az önce Murat Bey'in söylediği gibi bunlara uçak kazası mı deriz?

İç denetçinin karşılaşılabilecek riskler konusunda risk yönetimine daha iyi hakim olmasını ve performans risklerini daha iyi algılamasını gerektiriyor. Buna hazır mıyız? Ben açıkçası hem iç hem dış denetimde çalıştırılanların niteliklerinin artırılması gerektiğini düşünüyorum.

► Osman Bahri Turgut

Bir uçak kazasının olması için birkaç unsur lazım. Sadece pilotun yapacağı hata ile uçak düşmez. Tek bir teknik sorun da uçağı düşürmez. Yani kötü hava şartları, teknik sorunlar ve pilotun da yanlış karar vermesi gibi birkaç faktör bir araya gelir. Burada denetimin rolünün ne olduğunu tam bilemiyorum, bu durumda belki oradaki kontrol kulesi diyebiliriz. Ama herkes katılıyor, evet o kazalarda denetçilerin hatasının olduğunu kabul etmek lazım. Ama kontrol kulesi kazadan tek başına sorumlu değildir. Yani teknik hatalar da, süreçte de hatalar var. Ben kaptan pilotta da hata olduğunu düşünüyorum. Geleceğe dönük ne yapılmalı? Çok nitelikli, çok iyi eğitilmiş, yeterli mesleki şüpheciliği gösterebilecek donanıma ve sezgiye sahip bir denetim kadrosu ve yaklaşımı gerekli. Bunu belirtmek istedim.

► Cüneyt Başaran

Toplantı boyunca çok önemli konulara değinildi. Geleceğe dönük olarak güncellenmiş bir denetim fonksiyonu, daha fazla değer yaratan bir denetim organı ancak toplantı boyunca bahsedilen hususların sorgulanması ve daha ileriye götürülmesiyle yaratılabilir. Bunun için de daha nitelikli, daha iyi yetişmiş, riski daha iyi algılayan iç ve dış denetime ihtiyaç var. Burada özellikle dış denetim açısından çok önemli bir konuya daha değinildi: mademki nitelikli denetçilere ihtiyacımız var, o zaman o denetçilerin bu işten para da kazanması gerekiyor. Bu nitelikteki denetçileri istihdam edebilmek ve devamlılığını sağlayabilmek gerekiyor. Dolayısıyla belki asgari ücretler de dış denetim açısından düşünülmesi gereken bir husus olmalıdır.



► Stefano Perazzini

Öncelikle, hem Türkiye’de hem de bütün ülkelerde bağımsız dış denetimle gerçekten güçlü bir ilişkimiz olmasına çok büyük önem veriyoruz. Aynı zamanda bağımsız dış denetimle doğrudan bir işbirliğimiz de var. Tabi daha önce söylendiği gibi geçmişte bazı olaylar yaşandı. Ama hayat devam ediyor ve bu olayların tekrar yaşanmaması için azami çaba sarf ediyoruz. Bunun için bağımsız dış denetim şirketiyle ilişki kurarken şu konulara dikkat ediyoruz: Her şeyden önce gerçek bir bağımsızlık çok önemlidir. Bağımsızlık sadece bankamızın bağımsız denetim şirketiyle çalışan yöneticileri tarafından değil aynı zamanda aylık olarak denetim komitesi tarafından da gözden geçiriliyor. Günlük anlamıyla bağımsızlık, finansalların nasıl ele alındığını, CFO ve şirket yönetimiyle nasıl ilişki kurulduğunu içeriyor. Bu önemli bir konu. Bu bağımsızlığın gerçekte olup olmadığını değerlendiriyoruz.

Bunun ötesinde yetkinliğe bakıyoruz. Çünkü biz dört büyük denetim firmasının hepsiyle çalışıyoruz. Örneğin Türkiye’de IRB yaklaşımına (internal ratings based approach) yöneliyoruz veya daha farklı bir inovatif yaklaşımı benimseyebiliyoruz. Bu yüzden yetkinlikler konusunda bilgimiz olmalı, bize rehberlik sunulmuş olmalı. İşte bu nedenle çalıştığımız yerel denetim firmasının –tercihen içeride- bize bu yetkinliği sunabilmesi gerekir.

Diğer temel bir unsur da güven. İş ortağımıza %100 güven duymalıyız. Bir bağımsız denetim firmasıyla anlaşırken bunu arıyoruz. Daha sonra da bazı pragmatik ve operasyonel nitelikteki konular gündeme geliyor. Bu şu anlama geliyor: Denetim planımızı bağımsız denetim firmasıyla paylaşmak ve onların önerilerini almak istiyoruz ki değiştirebileceğimiz şeyler olup olmadığını bağımsız bir gözle değerlendirebilelim.

Bağımsız denetim firmasının bizim denetim komitesine doğrudan

katılmasına da dikkat ediyoruz. Toplantıya katılıp riskleri bizimle birlikte değerlendiriyorlar. Ayrıca sürekli geri bildirim talep ediyoruz. Dolayısıyla bu sadece bağımsız bir rol değil. Sadece kendi başlarına müzik yapmıyorlar. Sadece finansallara bakmıyorlar. Aynı zamanda bize yönetimin yönünün nasıl düzeltileceği konusunda sürekli olarak geri bildirim sağlıyorlar. Teknoloji konusuna çok girmeyeceğim çünkü diğer konuşmacılar zaten yeterince değerlendirdi. Ne kadar önemli olduğunu söylemeye gerek bile yok. Herkesin hayatını değiştirdiği gibi iş yapma şeklimizi de değiştiriyor.

Uğur Bey’in kontrolün kalitesiyle ilgili ilginç bir yorumu oldu. Evet bu da bir nevi savunma yöntemi veya kalite güvence gözetimi olarak değerlendirilebilir. Buna rağmen bizde yine de hissedarımız tarafından da kalite güvence incelemesi yapılıyor. Bunu bağımsız dış denetim firmasının uyguladığı denetime ek olarak yapıyoruz.

Örneğin Türkiye’de IRB yaklaşımına (internal ratings based approach) yöneliyoruz veya daha farklı bir inovatif yaklaşımı benimseyebiliyoruz. Bu yüzden yetkinlikler konusunda bilgimiz olmalı, bize rehberlik sunulmuş olmalı. İşte bu nedenle çalıştığımız yerel denetim firmasının –tercihen içeride- bize bu yetkinliği sunabilmesi gerekir.

► Cüneyt Başaran

Çok teşekkürler. Güven ve yerel yetkinliklerin önemini de vurgulamış oldunuz sanırım ve gelecekte iyileşmesini beklediğiniz bazı alanlar da var. Şimdi bu noktada aslında bağımsız denetim kısmında, daha doğrusu iç denetim kısmında da önemli görüşler aldık. İki kez arka arkaya banka temsilcisini duyduktan sonra, tekrar bir BDDK’ya dönelim isterim. Çünkü birazdan başka bir konuya geçeceğiz. İç denetim konusunda şu anda BDDK’nın görüşü ve duruşu nedir?

► Durmuş Ali Kuzu

Öncelikle Sayın Stefano Bey’e teşekkür ederim. Bu noktada IRB yaklaşımından bahsetti. BDDK başlangıçta bahsettiğim üzere Basel temelli düzenlemeleri ulusal mevzuata kazandırmaya devam ediyor. Bankacılık sektöründen ve bağımsız denetim şirketlerinden gelen arkadaşlar İSEDES düzenlemelerini gayet iyi bilirler.

Bu düzenlemelerin birtakım doğrulama ve güncellemeler sağlanmasıyla ilgili bir boyutu var. Orada da modele “validasyon” dediğimiz bir çeşit lisanslama yapılması gerekiyor ki BDDK da yakında bu lisanslamayla ilgili bir rehber çıkaracak. Bu kurallar ve ilkeler yine Basel düzenlemeleriyle ilgili. O zaman şu noktaya geliyoruz: Belli sektörlerin, sadece muhasebe ilke ve standartlarına değil, o alandaki özel mevzuat ve o mevzuata ilişkin spesifik uygulamalara uyması da gerekiyor. Bunu biraz da Uğur Bey’in ‘denetçi profilinin değiştirilmesi ihtiyacı’ nı belirtmesinden dolayı söylüyorum. Bildiğim kadarıyla Kamu Gözetimi Kurumu da bu kalite kontrol incelemelerini denetim standartları bazında devam ettiriyor. Bunun standart bir dosya incelemesi bakış açısı da var ki bunun yapıldığını tahmin ediyorum. IFIAR benzeri bir kuruluşta SPK’yla son derece yoğun bir şekilde birlikte üyelik ve Türkiye’yi temsil etme ortak müzakereleri devam ediyor. Bu bağlamda Türkiye’de bağımsız denetimle ilgili otorite açısından denetim alanlarının oldukça kapsayıcı olduğu söylenebilir.

Denetim bu süreçte bir sektör haline geliyor. Ek olarak şunu söyleme ihtiyacı hissediyorum: Maalesef talebi önce devlet yaratsın beklentisi her sektörde olduğu gibi denetim sektöründe de var. Burada sektörün en üst düzeydeki temsilcileriyle bir aradayız. Ama sektörün bir de Türkiye sathına yayılmış daha ufak meslek mensuplarından oluşan bir yapısı da var. Dolayısıyla söz konusu meslek mensuplarının bağımsız denetimle ilgili bilincinin artması, yani sadece devletin yarattığı imkânlarla ya da zorunluluklarla değil, bağımsız denetimin ancak ve ancak piyasanın ihtiyaçları doğrultusunda yapılması gerektiğinin benimsenmesiyle gelişeceğini kavraması gerekiyor. Bu aşamada Teftiş Kurulu’nun fonksiyonu bankacılık otoritesi açısından çok önemlidir. Zaten kanuna baktığımızda, diğer ülkelerden farklı bir yapılanmamız olduğunu görmekteyiz. İç sistemler ve iç kontrol uluslararası ilke ve standartlar göz önünde bulundurularak düzenlenmiştir. Teftiş Kurulu’na özel bir önem atfedilerek bu ayrı bir kanun maddesi olarak tasarlanmıştır. Dünyada ise böyle bir ayrıma rastlamak zordur.

► Cüneyt Başaran

Durmuş Bey'e de teşekkür ediyoruz. Yaklaşık bir saatten fazla bir zamanı geçirdik ve bu bölümde hem otoritenin görüşlerini aldık hem denetimde çalışan katılımcılarımızın görüşünü aldık.

Şimdi bu son turda şirket yöneticileri, genel müdürler ve CFO'lara söz vereceğiz. Bir de masanın öbür yanında tüm bu konuşmaların yansımalarının nasıl olduğuna bakacağız. P&G Genel Müdürü Tankut Turnaoğlu bizimle beraber. Aynı zamanda kendisi YASED üyesidir. Hoş geldiniz. Tüm bu konuşmaları da göz ardı etmeyecek şekilde, uluslararası yatırımcı açısından temsil ettiğiniz noktada, denetim mesleğinin Türkiye'deki yapılış şekli ve bunun uluslararası yatırımcı nezdindeki algısından biraz bahsedelim. Sizce Türkiye'de gerçekten doğrudan yabancı yatırımcı çekme konusunda -ki zorlandığımız bir alan arttırsak da buradaki payımızı- denetim sektörünün şu andaki hali ne kadar katkıda bulunuyor? Burada denetimin değerinin yeniden masaya yatırılması ekstra bir katkı sağlar mı?

IFAR benzeri kuruluştaki SPK'yla son derece yoğun bir şekilde birlikte üyelik ve Türkiye'yi temsil etme ortak müzakereleri devam ediyor. Şu açıdan baktığınızda Türkiye'de bağımsız denetimle ilgili otorite kontrolü açısından denetim alanları oldukça kapsayıcı. Denetim artık sektör haline geliyor. Eskiden küçük bir alandı.



► Tankut Turnaoğlu

Öncelikle değerli katılımcıları saygıyla selamlıyorum. KPMG'ye de YASED'i burada görmek istedikleri için teğekkür ediyorum. Bu çok özel dolma kalem için de ayrıca teğekkür ediyorum; ismimizi de yazma nezaketinde bulunmuğsunuz. Ben bugün iki tane şapka ile konuşacağım: Öncelikle YASED Başkan Yardımcısı, uluslararası yatırımcıların Türkiye'deki temsilcisi olarak, bu sene 35. yılımızı kutladığımızı belirtmek isterim. YASED, 1980'de kurulan bir kuruluş. Ondan sonra da P&G olarak belki biraz daha pratik bir şekilde, denetimin değerini arttırmak konusunda bizim hayatımızda gördüğümüzden hareketle bazı önerilerde bulunabilirim.

YASED'in ana önceliği Türkiye'ye gelen uluslararası yatırımı arttırmak. Hem mevcut yatırımcılar için hem de yeni yatırımcılar çekmek açısından. Türkiye ilk 10 ülke arasına girmek istiyorsa, yabancı yatırımlar, potansiyeline göre düşük bir miktarda seyrediyor. Uluslararası yatırımcılar açısından yeni bir ülkeye yatırım yapmak için öncelikle denetim çok önemli. Denetimin düzgün olarak uygulanmadığı bir ülkeye uluslararası yatırımın gelmesi çok zor. Burada sadece finansal raporlamayla da bakılmıyor ve bakılmaması lazım. Operasyonlar, hukuki işlemler, iş modeli gibi kritik konulardan bahsedildi zaten. Buralardaki denetlemenin gücü

aslında uluslararası yatırımcıların da yapacağı yatırımlar konusunda çok büyük bir güven artırıcı unsur. Hatta şunu da söyleyeyim: Kayıt dışını da azaltması pazarların gerçek büyüklüğünü göstermesi açısından denetimin uluslararası yatırımcılar açısından çok fazla değeri var. Yatırım yaptıkları ülkedeki diğer şirketlerin doğru şekilde denetlenmesi, operasyonlarının doğru şekilde denetlenmesi ve rekabette daha eşit şartların oluşabilmesi konusu onlara güvence verecektir. Buradan hareketle şunu hakikaten söylemek istiyorum: Denetçilerin deneyimi, şirketlerin iş modelini öğrenme isteği ve kapasitesi denetimin değerini de bu anlamda ciddi olarak artıracaktır.

► Cüneyt Başaran

Çok pardon, şuna YASED şapkası altında cevap verirseniz sevinirim, şirket adına sormuyorum. Az önce Uğur Bey çok net bir tavırla, "Yöneticilerin paydaşa, ortağa, hissedara doğru bilgi vermesi ya da onu yanlış yönlendirmemesi açısından önemli olan denetim kurumu, kendisini sorguladığı günlerden, kendisini masaya yatırdığı günlerden geçiyor" dedi. YASED gözüyle uluslararası yatırımcıya bakıldığında Türkiye'deki denetim mekanizması bu algıyı, ya da sorunu ortadan kaldırmak konusuna net bir şekilde cevap verebiliyor mu?

► Tankut Turnaoğlu

YASED olarak baktığımızda Türkiye’de hukuksal ve yönetsel alanlardaki gelişmeleri sağlamak temel unsurlar olarak anılabilir. Bu anlamda aslında denetim konusunda finansal raporlama olarak bakarsak oldukça iyi bir altyapı mevcut. Yani hem uluslararası, hem de yerel denetçiler o anlamda oldukça güçlüler. Ama bunun bir adım ilerisine geçmesi aslında büyük bir potansiyel. Şunu da söylemek lazım: Son yıllarda Türk Muhasebe Standartları da Uluslararası Muhasebe Standartları’na yaklaştı. Ancak çoğu yabancı şirket hem Türk muhasebe standartlarına hem de yabancı US GAAP gibi muhasebe standartlarına uygun denetim ihtiyacı içinde. Bu iki muhasebe sisteminin senkronize şekilde yapılması konusunda daha hızlı ve daha verimli bir hizmet sunulması şu anda Türkiye için bir fırsattır. Bu, uluslararası yatırımcılar için özellikle önemli bir konu. Bir başka konu da Türkiye aslında hukukçuların bu süreçlere hızlı entegre olması için önemli. Aslında uluslararası denetçiler için de şöyle bir fırsat var: Eminim Türkiye’deki bu teknoloji, e-devlet kullanımı diğer ülkelere de geçecektir. Bu iki alanda uluslararası yatırımcılar açısından fırsat olduğunu söyleyebilirim.

Denetim mekanizması uluslararası firmalar için tabi ki sadece basmakalıp bir süreçten, bir formaliteden ibaret değil. O anlamda gerçekten kendi iç denetim beklentileri genelde bu tip dış denetimin de çok üzerinde oluyor. Bu anlamda bağımsız denetim şirket iç denetimine bir derece yaklaşırsa, değeri o derece daha da artacaktır. Burada operasyonlar, iş modeli ve risklerin analizi gibi konuları kastediyorum.

► Cüneyt Başaran

YASED şapkasıyla ve aynı zamanda P&G Genel Müdürü olarak paylaştığı görüşler için Tankut Bey’e teşekkür ediyoruz. Şirketler tarafında devam edelim.

► Uğur Yaylaönü

Ben kamu tarafından bir kişi olarak şunu söyleyebilirim: Kamu hantaldır, çok geriden takip eder gibi yaklaşımlar vardır genelde. Fakat bizim bunu kabul etmemiz mümkün değil. Bunların temellerini 89 yılında atmaya başladık. Yani Maliye Bakanlığı’nın Tekdüzen Hesap Planı Kanunu’nun yanına, Seri:11, No:1 sayılı Tebliğimizi çıkartarak ilk aşamada gerçeğe yakın ya da Uluslararası Finansal Raporlama Standartları’na yakın bir tebliği uyguladık. Dünyada birçok ülkeden çok önce 2003 2004’lü yıllarda borsada olan şirketler için birebir Uluslararası Finansal Raporlama Standartları zorunluluğu getirdik ve bunların çevirisini yaptık. Mevcut durum itibariyle de biz UFRS’yi uygulayan ve buna en önce geçen ülkeler arasındayız. Ayrıca Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu’nun (International Accounting Standards Board - IASB) resmi danışma organı olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Danışma Konseyi (IFRS Advisory Council) üyesiyiz. Bu yapının bir parçasıyız ve buradaki stratejik kararlarda görüşlerimizi bildiriyoruz. Aktif bir şekilde sistemin içindeyiz ve bütün gelişmeleri takip ediyoruz. Bunu tekrar belirtmek istedim.

► Cüneyt Başaran

SPK olarak bunun altını çizelim dediniz efendim. Şimdi devam edeceğiz, bu noktada sözü yine size vereceğim. Aslında hemen buradan Görkem Bey’e geçelim. Kendisi Şişecam CFO’su. Onun da görüşlerini alacağız. Tayfun Bey bahsetti, diğer panelistler de bahsetti. Yani bu konu TTK’nın devreye girmesi hani Kamu Düzenleme Gözetim Kurumu’nun kurulmasından itibaren artan bir özellik mi diye ben size sorayım. Sizin örneğinizde denetimin önemi bununla beraber mi arttı? Sizin sektöre baktığınızda böyle bir artış oldu mu? Biz nereye odaklanıyoruz? İçeriğe ve kaliteye mi, yoksa regülasyonlara mı? İkisinin de zararı yok ama...



► M. Görkem Elverici

Kendi kurumum adına ben de çok teşekkür ediyorum. Öncelikle KPMG'ye... Bu kadar değerli bir organizasyon yaptığı için. Bu kadar değerli katılımcılarla bir arada olmak ve fikirleri paylaşmak gerçekten büyük bir ayrıcalık. Benim geçmiş deneyimim farklı sektörlerde olduğu için sadece sanayi sektörü tarafından ya da halka açık bir şirket olarak ya da uluslararası faaliyet gösteren bir şirket olarak değil, kariyerimin başlangıcı Banka Teftiş Kurulu olduğu biraz da o gözle değerlendirebilirim. Bu konu kısmen "değerin yaratılması" ile ilgili. Ama biraz genele yaydığımız zaman esasında herhangi bir kontrol veya güvence hizmeti veren birimin nasıl değer yaratacağı konusu.

Bütün dünyadaki gelişmelerde şunu görüyoruz ki mevcut elbise bu bünyeye dar geliyor. Kişisel görüşüm, bunun en önemli sebebinin finansal raporlama ya da finansal tabloların oluşturulması sistematığı olduğu yönünde. Neden biraz daha geniş bakmaya çalıştığımı ifade edeyim: Bu rolleri geleneksel olarak üstlenen ve esasında bu rolü üzerine yıktığımız belli taraflar var. Şimdi bunun bir kısmı şirket içindeki iç denetim sistemleri veya örneğin Türkiye'deki bankaların teftiş kurulları. BDDK kurulmadan ve İç Denetim Sistemleri Yönetmeliği'nin devreye girmesinden önce, esasında bu kurullar kendilerince bir cambazlık yapmaya çalışıyorlardır.

Çünkü kontrol, iç denetim, risk yönetimi, güvenlik, suiistimal, iç danışmanlık -veya nasıl adlandırılırsa adlandırılınsın- bütün rolleri bu kurullara verince, "yönetim kurulunun gözü olarak git ne varsa tespit et, iyileştirme önerileri de dâhil olmak üzere hepsini getir, biz de seni bundan sorumlu tutarız" gibi bir bakış vardı. Şimdi diğer bacaklara baktığımızda bir taraftan finansal denetim bacağına, aynı zamanda da bu hizmeti içeride veren ana iş kolu olarak görülen CFO'dan beklentiler de aynı şekilde dönüşüyor. Bizde CFO'nun unvanı öncelikle financial controller'di. Bu yetmedi business controller'a dönüştürüldü.

Bunun nedeni bakış açısının genişletilmesi, değer katacak bir bakış açısı geliştirilmeye çalışılmasıydı. Şimdi en son gelinen aşamada control ifadesini kaldırdık ve bu işin adı business partner oldu. Bir sonraki aşamada nereye gideceğimizi biz de açıkçası merak ediyoruz. Peki bu ihtiyaçlar neden kaynaklanıyor?

Çok basit bir örnek vereyim: Şu anda bizim finansal tablolarımız, sanayi devrimi zamanında ana varlık olarak gördüğümüz makine ve ekipmanı temel alan, onun dışında hiçbir şeye esasında bilançoda yeterince değer vermeyen bir yapıda. Biz şu anda hem yatırımcılara kendini anlatmaya çalışan halka açık bir şirketiz, bir taraftan da yatırımcıyız. Çeşitli şirket satın almaları ve büyüme hamleleri yapıyoruz. Kendiniz yatırım yaparken yaptığınız şu: Ortada bir şirket var ve büyük isme sahip. Kredibilitesi, itibarı uluslararası şirketler tarafından denetlendi, finansallarının doğru olduğundan eminim.

Peki bu şirket işini nasıl yapıyor? İçinde nasıl yöneticiler var? Sonuç olarak bu şirketin sadece makine ve ekipmanının değerlemesiyle bir fiyat oluşturuyorum. Ben bu yaptığım yatırımdan bir değer ortaya çıkaracağım. Peki içeride bu değeri azami hale getirmeme yetecek kaynak var mı? Burada başka alanlardaki dönüşümler de devreye giriyor.

Personel yönetimi yerine insan kaynakları demeye başladık o da yetmedi beşeri sermaye (human capital) dendi. Capital dediğimizde sermayeyi yeterince anlatıyor mu bilmiyoruz. En son insan kaynağı her şeyimizdir noktasına doğru gitmeye çalışıyoruz. Esasında bunların hepsi bence paralel gelişmeler.

Şimdi yönetim ekibinin ne kadar kalifiye olduğunu bilançoda gösteremediğiniz zaman yatırımcı hepimizin saygı duyduğu bağımsız kişilere "içeride ne görüyorsanız mümkün olduğunca bize bilgi aktarın." diyor. Benim denetime bakış açım bu şekilde. Biraz önce siz zaten faaliyet raporlarının doğruluğu, ileriye dönük açıklamaların gerçekçiliği vb. konusunu belirttiniz. Esasında yatırımcı şunu görmeye çalışıyor: Her şirket bir güzellik yarışmasında, özellikle de sermayedara kendisini sunduğu noktada, halka açık olduğunuz noktada.

Herkes finansal tablolarını açıklarken yatırımcıda ilgi ve heyecan uyandırabilmek için belli bilgiler veriyor. Yatırımcı olarak ben bunların ne kadar gerçekçi olduğu yani gerçekleşme ihtimali konusunda bilgilanmem gerekiyor. Kendim takip ediyorum ancak hazır KPMG oraya gitmişken, ciddi şekilde de içeride vakit geçirip ne olduğunu bizlerden daha çok bilirken keşke bu konuda da bana bilgi aktarsa şeklinde bir beklenti oluyor.

► Cüneyt Başaran

Bu konuda Murat Bey'i de dinlemek istiyorum. Doğan Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı.

Bu şirketlerin kendi içindeki yönetsel fonksiyonda da bu beklenti var. Aynı şeyi yönetim benden de bekliyor: "CFO ekibi olarak siz bütün fabrikalara girip çıkıyorsunuz. Bütün iş kollarıyla çalışıyorsunuz. Bizim beklentilerimizi karşılayacak ek değer yaratacak bir şeyler daha söyleyebilseyiz iyi olur." Çok fazla dağıtmadan sizin sorunuza da bağlamak istiyorum. TTK çerçevesindeki gelişmeler ya da SPK'nın mevzuatıyla ilgili gelişmelerin yanı sıra biz şu anda 13 ülkede üretim yapan bir şirket olarak çok fazla düzenleyici otoriteyle birlikte çalışma durumunda olan

bir kurumuz. Esasında hepsine baktığınızda özünde aynı yere doğru gidiyor. Sizin konuşmanızın başında belirttiğiniz bir beklenti mesafesi söz konusu. Daha iyi bilgilanme, daha iyi anlama, daha iyi yorumlama ihtiyacı var. Bunun için de içeride vakit geçiren ve bu konuda yetkin olduğu düşünülen tüm bu yapılar, finansal denetim ekipleri de dâhil olmak üzere, en az birkaç adım daha öteye gidebilir. Çünkü bunlar çok yetkin kaynaklara sahipler. Dünya geneli veya hem ülke hem şirketler açısından baktığınız zaman da, kaynakların etkin kullanımı penceresinden gerekli adımları attığımız sürece esasında denetimin hali hazırda zaten var olan değerinin çok daha öteye taşınabileceğini düşünüyorum.

Kendiniz yatırım yaparken yaptığınız şu: Ortada bir şirket var ve büyük isme sahip. Kredibilitesi, itibarı uluslararası şirketler tarafından denetlendi, finansallarının doğru olduğundan eminim. Peki bu şirket işini nasıl yapıyor? İçinde nasıl yöneticiler var? Sonuç olarak bu şirketin sadece makine ve ekipmanının değerlendirilmesiyle bir fiyat oluşturmuyorum. Ben bu yaptığım yatırımdan bir değer ortaya çıkaracağım. Peki içeride bu değeri azami hale getirmeme yetecek kaynak var mı? Burada başka alanlardaki dönüşümler de devreye giriyor.



► Murat Doğu

Öncelikle KPMG'ye ben de bizleri bir araya getirdiği için çok teşekkür ederim.

Ben bir ekleme yapmak istiyorum: Uluslararası yatırımlar ve Şirket satın almaları için -Görkem Bey'in de söylediği gibi- gerekli olan bilgi ihtiyacı sadece finansal tablolarla sınırlı değil. Gerçekten iş modeli, operasyonlar ve takım kalitesi de çok önemli. Şimdi Şöyle çok kısa bir bilgi vereceğim.

Bizim Doğan Holding olarak yaklaşık yedi adet halka açık Őirketimiz var. Yaklaşık her çeyrekte yüzün üzerinde Şirketi konsolide ediyoruz. Bunlar bir çok ölkede faaliyet gösteriyorlar. Yaklaşık 43 Şirket de KGK kapsamındadır her yıl denetime girer. Dört büyük bağımsız denetim firmasıyla da çalışıyoruz. Ayrıca second tier tabir edilen üç firmayla çalışıyoruz. Yani sektörün genel durumu hakkında belirli bir fikrimizin olduğunu düşünüyorum açıkçası. Denetim süreçlerinde Türkiye'de boşluklarımız var. Bizler bu sektörün içinde yer alan profesyoneller olarak, bu boşlukları süreç içinde doldurmaya çalışıyoruz. Şöyle bir Şey düşünelim: Muhasebe ve mali iŐlerde çok iyi dört dörtlük personellerle çalıŐtığımızı, bilgi, belge, kayıt düzeninin dört dörtlük olduğunu, iç denetimin ve iç kontrol süreçlerinin entegre olduğunu düşünelim. Konsolidasyon yapıldığını ve finansal raporlamanın bu sistemler üzerinden teknoloji kullanılarak çıkarıldığını düşündüğümüzde, bağımsız denetim firması geldiğinde çok az bir zaman harcayıp herhalde teşekkür edip bir güvence verip gitmektedir. Ama diğer süreçler de çok farklı. Bunların da her çeyrekte yapıldığını düşünürsek, halka açık Şirketlerde özellikle, çok farklı süreçlerin içinde ciddi zaman ve saat harcadığını

görüyorum. Türkiye'nin gerçeği bu açıkçası, bunu da konuşmamız lazım. Bazı konularda bankalar, finans kurumları çok ilerlerdiler ama diğer kesimde ölçek açısından sektörel anlamda bu süreci yakalamaya çalışan Őirketlerimiz ve yapılar var. Nedir bunlar? Ben kısaca onları söyleyeyim isterseniz: Örneğin belge, bilgi kayıt düzeninin tutması, daha oradan baŐlıyoruz değil mi? Eğer orada bir Şeyler hatalı kaydediliyorsa, alınmıyorsa kasıt olmadan bilgisizlikler, eksiklikler oluyorsa... Niye? Çünkü biliyorsunuz aslında hepimiz -bu bazılarını böyle bir örkütüyor- ama çift defter tutuyor. Yani bir tarafta, vergi bazlı Muhasebe Genel Sistemi Uygulanma Tebliği var, diğer tarafta Türkiye Muhasebe Standartları TFRS var. Halka açık Şirketler ve KGK'ya tabi Şirketler çift deftere geliyoruz. Peki bu dört, beş unsuru bir arada bünyesinde barındırabilen personel çalıŐtırıyor muyuz? Bir kere personel yeterliliği gerekiyor bunu yapabilmek için. İŞ oradan başlıyor. Ondan sonra iç denetim, iç kontrol süreçlerinde teknolojinin kullanımı da diğer bir konu. İŞ finansal raporlama sürecine gelene kadar biz bağımsız denetçiye "buyurun bunu denetleyebilirsiniz" diyene kadar aŐmamız gereken yatırım yapmamız gereken başka konular var.

Finansal raporlama boyutuna geldiğimiz zamanda artık finansal raporlarda -arkadaşlarımızın da dediği gibi- finansal olmayan unsurlar çok fazla ağırlık kazandı. Mesela bir SAP programını çalıştırıp hemen finansal rapor çıkartabilirsiniz ama artık çıkartamıyorsunuz. Çünkü finansal olmayan unsurların çok arttığı bir yapı var. İkinci olarak da finansal rapora gelirken, yasal kayıtlarımıza attığımız adjustment dediğimiz uyum kayıtlarımız var. Bunları atacak profesyonellerin çok bilgili olması lazım. Çünkü artık Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, Muhasebe Standartları o kadar geniş ki, farklı bir bakış açısı sizin finansal raporlarınızın sonuçlarını çok ciddi bir şekilde farklı noktalara götürebilir. Buralarda da eğitimli profesyonel sayısı oldukça önemli.

Son bir şey daha eklemek isterim: Biraz da denetim şirketleri

tarafına döndüğümüz zaman, denetleyecekleri yapıyı anlamaları çok önemli. Bu, çok şirketli yapılar olabilir, coğrafi açıdan çok dağınık, farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketler olabilir ya da üst düzeyde teknoloji kullanan şirketler olabilir. Elektrik sektörünü, bankacılık finans sektörünü, telekomünikasyon sektörünü, bunların pazarlama tekniklerini, satış tekniklerini ve buralarda oluşan performansları çok iyi anlamak lazım. Teknolojiyi çok iyi anlamak lazım. Denetleyecekleri yapıyı kavrayabilecek kalite ve kapasitede olmaları lazım. Ben şunu gözlemliyorum: Denetim sektöründe ücretler giderek aşağıya düşüyor. Bunun dünyada da böyle olduğunu görüyorum, yani eğilim aşağı doğru. Beklenen kaliteyi tutturabilecek personel yapısını nasıl sağlayacağız? Buralarda da belki düzenleyici otoritenin asgari kriterler belirleyerek destek sağlaması gerekebilir.

Biraz da denetim şirketleri tarafına döndüğümüz zaman, denetleyecekleri yapıyı anlamaları çok önemli. Bu, çok şirketli yapılar olabilir, coğrafi açıdan çok dağınık, farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketler olabilir ya da üst düzeyde teknoloji kullanan şirketler olabilir.

► Cüneyt Başaran

Biraz evvel çift defterden bahsettiğiniz gibi, düzenleyici otoritenin denetleme konusunda daha fazla personel çalıştırma gerekliliğini ortadan kaldıracak unsurlar mı yoksa onların sağlayacağı eğitimden geçmiş kişilerden oluşan daha geniş bir havuz mu oluştursun?

► Murat Doğu

Çok doğru bir nokta. Bir kere bu çift defter konusunda düzeltme gerekiyorsa yapılmalı diye düşünüyorum. Tüm dünyada da uygulama bu yöndedir. Biz tersini yapıyoruz. Tabi çok fazla personel çalıştırmanıza neden oluyor.

İkincisi de ücretler konusunda belki asgari seviyeler konulabilir. Çünkü rekabet ücret seviyelerinin düşmesine yol açıyor. Bu da ister istemez, denetim firmalarını daha ucuz personelle çalışmak ya da maaşları düşürmek suretiyle belli bir çözüm üretmeye itiyor. Buralarda belki bu minimum standartlar gerekebilir. Sanırım değerlendirme sektöründe benzer bir uygulama var.

► Cüneyt Başaran

Uğur Bey iki tane halka açık şirketin de CFO'sunu dinledik, siz de notları aldınız. Bunla ilgili sizin de yorumlarınız varsa alayım, sonra devam edeceğim.

Türkiye'de muhasebe mesleğine nasıl bakılıyor? Bunun en temeline gidildiği zaman iş dünyası, -bunlar kurumsal yapılarda gelişti ama- fikir olarak muhasebeye ve finansal raporlamaya yatırım yapmıyor. İç kontrol sistemlerini maliyet olarak görüyor.

► Uğur Yaylaönü

Murat Üstat benim SPK'ya girdiğim zaman ilk bağlı çalıştığım uzmandır. Üstadımın ifadesi şunu ortaya koymakta: Türkiye'de muhasebe mesleğine nasıl bakılıyor? Bunun en temeline gidildiği zaman iş dünyası, -bunlar kurumsal yapılarda gelişti ama- fikir olarak muhasebeye ve finansal raporlamaya yatırım yapmıyor. İç kontrol sistemlerini maliyet olarak görüyor. Yani kendisine değer katan, operasyonel işlemde karlılığını artıracak bir argüman olarak değil bir maliyet olarak görüyor. Bu müthiş bir yaklaşım hatası esasında. Bunun bir kere en tabandan düzeltilmesi gerekiyor. Bu yapının değişmesi gerekiyor. Burada bir art niyet yok. Bu sadece muhasebe departmanına yatırım yapılmamasıyla ilgili. Bunu kırmamız gerekiyor.

İkinci bir husus da denetimin değeri, finansal tabloların kalitesiyle ilgili. Altının değerini sarraf bilir. Bir ürünün kalitesini o işten anlayan kişi bilir. Bizde finansal okuryazarlık çok kötü durumda. Yanılmıyorsam S&P'nin 150 ülkede yaptığı bir finansal okuryazarlık sıralamasında 120'nci sırada çıkıyoruz. Biz on yedinci on sekizinci ekonomiyiz dünyada, yani yüz yirminci sıraya nasıl düşüyoruz o da ayrı bir konu ama SPK olarak bizim son yıllarda yapmış olduğumuz en önemli faaliyet alanlarından biri de finansal okuryazarlık seferberliği. Bununda ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliğinde ilkokullara kadar giden bir çalışmamız var. Konuyu dağıtmamak için söylemiyorum ama finansal okuryazarlığın da en temelde geliştirmesi gerekiyor bu ülkede ki bu işlerin önemi anlaşılabilir.

Denetim ve sermaye piyasalarında yatırım yapmanın ne demek olduğunu anlatabilmemiz gerekiyor. Çünkü biz büyüyen ve gelişen bir ülkeyiz. Büyüme sorunumuz var ama bu konuda dünyada küresel ekonomik sistemde gelişen ülkelerin aleyhine makas daralıyor. Gelişen ülkeler eskiye göre daha az büyüyor Yatırımlarımızı daha karlı, daha verimli alanlara sevk edebilmeliyiz. Ama bunun için de temelden bir okuryazarlığın gelmesi gerekiyor.

► Cüneyt Başaran

Finansal okuryazarlık ile ilgili ben de çok kısaca bir şey anlatmak isterim: Bloomberg'da yayın yapıyoruz ve ben radyodayım. Bir dinleyici arıyor ve diyor ki: "Cüneyt Bey, ben taksi şoförüym", "Evet" diyorum, "Ben sizden ruble TL paritesi istiyorum." "Ruble dolar olmasın o?" dedim, "Yok Ruble TL" dedi. "Neden?" diye sordum. "Benim St. Petersburg'da Rus eşim var" dedi. "Tamam, eyvallah" dedim, "Ben eşime evlendikten sonra söz verdim, kendisine St. Petersburg'da ev aldım" dedi. "İyi, eyvallah" dedim, "Ama" dedi, "Evi Ruble ile aldım, krediyi de TL ile Denizbank'tan aldım. Dolayısıyla bana hem TL hem de rublenin nereye gideceği lazım" dedi. Böyle örnekler de var tabi. Belki bu yuvarlak masanın konusu değil ama finansal okuryazarlıkta geldiğimiz nokta burası da olabilir.

Şimdi ilerleyelim ve Citibank CFO'su Ediz Özsoy'a geçelim. Sizin nezdinizde CFO'lara nasıl bir görev düşüyor? Biraz evvel Görkem Bey de CFO'ların üzerinde biriken bir yük olduğundan bahsetti. CFO'ların buraya katkısı nasıl oluyor?

FIAR benzeri kuruluşta SPK'yla son derece yoğun bir şekilde birlikte üyelik ve Türkiye'yi temsil etme ortak müzakereleri devam ediyor. Şu açıdan baktığınızda Türkiye'de bağımsız denetimle ilgili otorite kontrolü açısından denetim alanları oldukça kapsayıcı. Denetim artık sektör haline geliyor. Eskiden küçük bir alandı.



► Ediz Özsoy

Cüneyt bey, teşekkür ederim. Toplantının şimdiye kadar olan kısmında geçmişte karşılaşılan bazı muhasebe skandallarından bahsettik. Bende toplantıdan önce geçmişte yaşanmış ve büyük yankı uyandırmış olayları araştırdığımda, en önemli olayların 1990'lı yılların sonları ile 2010 yılları arasında yoğunlaşmış olduğu dikkatimi çekti. Dolayısıyla bu gerçek çok net şekilde gösteriyor ki 2000'li yıllardan sonra rekabetin artması, teknolojinin, iş alanlarının ve pazarın karmaşık hale gelmesiyle, muhasebe skandallarının da ciddi şekilde artması paralellik göstermiş. Araştırmamın sonunda Sarbanes-Oxley'e ulaştığım da ise, ilginç bir niteleme dikkatimi çekti : "Sarbanes-Oxley, 1930 yılından beri muhasebe standartlarında meydana gelen en önemli gelişme." Aslında burada ciddi bir boşluk olduğunu düşünüyorum. Yani bu bize 1930'dan 2000'li yılların ortalarına kadar olan sürede muhasebe standartlarında önemli hiç bir iyileştirmenin yapılmamış olduğunu gösteriyor. Bu kapsamda Sarbanes-Oxley'in gelmesi çok önemli bir gelişme olarak karşımıza çıkmaktadır.

KPMG'ye "Denetimin Değeri" konusundaki tartışmaya bilinçli bir şekilde liderlik etmesinden dolayı teşekkür etmek istiyorum. Bizim buradaki katkımızın reaktif değilde proaktif olarak, önlemlerin baştan alınması ve kazalar olmadan risklerin önceden saptanması açısından çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Sorunuzu cevaplamadan önce bazı saptamalar yapmak isterim. Bir bankacı olarak, tüm kariyerim boyunca denetimin içinde bulundum fakat hep denetlenen tarafta oldum. Denetlenen tarafta biri olarak, gerek banka iç denetimi, gerek bağımsız finansal denetim, gerekse de süreç ve düzenleyici denetimleriyle ilgili benim görüşlerim şu şekilde: "Biz gün içinde yoğun bir şekilde günlük işler, raporlarla uğraşırken bir takım süreç ve prosedurleri takip ediyoruz ve günün sonunda amacımız kurumumuza ve müşterilerimize katma değer yaratmak. Fakat tüm bu günlük koşuşturma içinde bazı hatalar veya mevcut süreçleri takip etmekten dolayı verimlilik eksikliği gösteriyor olmamızın normal olduğunu düşünüyorum. Tam bu noktada denetçilerin bizlere danışman şeklinde yaklaşarak, tüm

süreçlerimizi A'dan Z'ye inceleyip sadece hatalara odaklanmak yerine, nerelerde gelişme alanları olduğu ve bu gelişmelerin gerçekleşmesi için neler yapmamız gerektiği konusunda danışmanlık yapmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bundan bir süre önce, denetleyicilerin iş kollarına denetime geleceğini öğrendiğimizde panik içinde olurduk. Sanki bu denetimin iş kolları için çok önemli olmadığı ve bizim günlük işlerimize ekstra bir yoğunluk yaratacağını düşünürdük. Denetimlerin iş yapış şeklimizi geliştirmek anlamında bize nasıl bir katkı sağlayacağını ise pek dikkate almak istemedik. Ben tüm bu denetimlerin bizim gün içinde işlerimizi yaparken, hatalarımız önlemek ve süreçlerimizi geliştirmek için önemli bir fırsat yarattığını düşünmekteyim. Tabii ki şu anda bu platformda denetçiler tarafında yapılması gereken iyileştirmeleri konuşurken, bizlerin de denetlenen tarafta olan CFO'lar, iş kolları veya şirketler olarak kendimiz günlük işlerle ilgili süreçlerimizi nasıl iyileştirebileceğimiz konusuna odaklanmamız gerektiğini de dikkate almak durumundayız.

► Cüneyt Başaran

Şimdi banka tarafında olduğunuz için, ben de eski bir bankacı olarak merak ediyorum. İsrarla dendi ki ileriye doğru oluşabilecek risklerin ve iş modelinin sorgulanması denetimin değerinin artırılması açısından önemlidir. Bankacılık sektöründe bu mümkün müdür? Denetim komitesinin “Bu kadar ciddi tahvil stoku almayın ya da vadeyi bu kadar uzatmayın” gibi bir yönlendirme yapması beklenebilir mi?

► Ediz Özsoy

Tavsiyeleri kesinlikle beklenebilir. Bizim denetçilerden veya kontrol fonksiyonlarından beklentimiz sadece bir takım check list’ler üzerinden standart denetim prosedurlerini uygulamaları değil, oluşabilecek risklerle ilgili de saptamalar yapmalarıdır.

► Cüneyt Başaran

Süreyi çok uzatmıyorum kusura bakmayın. Mesela bir bankanın herhangi bir ülkede pozisyonu var. Aslında her şey yolunda gözüküyor. O piyasalarda sıkıntı yok ama denetim komitesi diyor ki: oradan bizim aldığımız izlenimlere göre yakın bir zamanda sosyal bir ayaklanma olacak ve piyasa etkilenecek. Böyle tahminlerde beklಿಯomusunuz?

► Ediz Özsoy

Tabii ki bekliyoruz. Biz denetim komitelerini iki bölümde gerçekleştiriyoruz. Birinci bölümde denetim komitesine bankanın geçmiş dönemde ki finansal performansı ve önümüzdeki dönemdeki beklentileri paylaşılıyor. Aynı zamanda ilgili tüm kontrol birimlerinin kendi denetim ve kontrolleri ile ilgili raporları sunuluyor ve bunlar tartışılıyor. İkinci bölümde ise bağımsız finansal denetimimizi yapan denetim firması, finansallarla ve kontrol ortamıyla ilgili tespitlerini, gelişme alanlarıyla ilgili önerilerini paylaşıyorlar. Bunu yaparken bankamızın finansalları ile beraber bankacılık sektörü beklentileri, piyasa beklentileri ve halka açık veriler üzerinden benzer bankaların analizini yaparak, biz neredeyiz, sektör nereye gidiyor ve beklentiler nelerdir gibi faktörleri çok iyi analiz etmemiz gerekiyor. Tabii ki bunları yaparken risklerin doğru belirlenmesi ve denetim komitesinin olası risklerle ilgili icraya öneri sunması çok önemlidir.

Denetimle ilgili olarak, denetlenen taraflar olarak bizler tarafından neler yapılması gerektiği konusunda kısa bir ekleme yapmak istiyorum. Biz banka olarak şu konuya çok dikkat ediyoruz. Sorunların, herhangi bir iç veya dış denetçi tarafından tespit edilmesini beklemek yerine, ilgili yönetim tarafından, zamanında tespit edilmesi ve gereken düzeltici aksiyonların başlatılması: İç denetim ya da dış denetim sürecinden bağımsız olarak, bankadaki iş kolları ve destek birimleri kendi eksikliklerinin ve gelişme alanlarının ne kadarını kendileri tespit edebildi ve bu tespitler iç ve dış denetçilerin tespitleriyle ne kadar uyuyor? Bu çok önemli. Fakat bunu yaparken de sadece konuların birbirleriyle uyuyor olması yeterli olmuyor. Denetleyici tarafından bulunan ve bizim önceden tespit ettiğimiz bu konularla ilgili aksiyon planını hazırlanmış olması, kaynakların tespit edilmiş olması ve ilerleme kaydedilmiş olması, sorunun önceden tespit edilmiş olarak dikkate alınması açısından önemli faktörler.

“1930 yılından itibaren yapılan en önemli gelişme”
Aslında burada ciddi bir mesafe olduğunu düşünüyorum. Yani bu bize 1930’dan beri muhasebe standartlarında ciddi gelişmeler yapılmamış olduğunu gösteriyor. Bu kapsamda tabii ki Sarbanes Oxley’in gelmesi çok önemli bir gelişme..

► Cüneyt Başaran

Çok teşekkür ediyorum ve hemen buradan da Eczacıbaşı’na geçiyorum. Özcan Konak bizimle beraber. Özcan Bey sizden de bu turda şirket tarafından bakıldığında denetimin olması gereken yer ve sizin denetimden beklentilerinizi alalım.



► Özcan Konak

Öncelikle ben de KPMG'ye çok teşekkür ediyorum. Bu konunun üç farklı ayağının da bir toplantıda bir araya getirilmesi çok önemli. Bu toplantıdan önemli sonuçlar çıkacağına kesinlikle inanıyorum. Ben öncelikle denetim kavramına nasıl bakmamız gerektiğini ele alacağım. Şirketler olarak denetimi düzenleyici otoritelerin koyduğu minimum standartları yerine getirmek olarak görmek yerine içselleştirmemiz gerektiğine inanıyorum. Bu konuda belki denetim firmalarına düşen rol de şudur: Eğer denetimin değerini artırmak istiyorsak, öncelikle kurumlar arasında denetim kavramı nasıl içselleştirilebilir, bunun bir kültür haline dönüştürülebilmesi nasıl sağlanır, onun üzerine kafa yormak gerekiyor.

Biz Eczacıbaşı Topluluğu olarak sadece Türkiye'de değil yurtdışında da pek çok iştirakimiz bulunduğu için -özellikle de Almanya'da- denetçilerle birlikte çalışmak durumundayız. Burada mesela bizim Türkiye'deki denetimin aslında önemli bir özelliğini fark ediyorum. Batı kültürüyle Doğu kültürü arasında bir güven farkı var. Batı kültüründe kişilere daha yoğun güven kültürü olduğu için denetimde yine karşı tarafa büyük bir güvenle bakıyor. Fakat biz batıya göre biraz daha doğu kültürüne yakın bir toplum olduğumuz için ve kişilere güven seviyemiz batıya göre düşük olduğu için bizde denetim bence biraz daha başarılı şekilde yürütülebiliyor. Burada tabii denetimden bahsederken düzenleyici otoritelerin denetimlerine de değinmek gerektiği kanaatindeyim. Ben de yakın zamana kadar olayın kamusal denetim tarafındaydım. Yani bu üçlü yapının diğer tarafında bulunuyordum. Burada her zaman benim bakış açım bir kurumu denetlerken mutlaka açılış toplantısında vurgulamak istediğim şeydu: Kamu olarak bizim yaptığımız denetim kesinlikle cezalandırma amacı taşıyan bir denetim değildir. "Bu tamamen bir rehberlik hizmetidir. Aslında kamu olarak bizim amacımız size bir danışmanlık verip tespit ettiğimiz yanlışları düzeltmenizi

sağlamaktır." Fakat şimdi masanın diğer tarafına geçtiğimde gözlemlediğim genel olarak şu ki; düzenleyici yasalarımız ne yazık ki arka planında hep cezalandırma mantığıyla oluşturulmuş gibi bir izlenimim var. Bence bu amacın, bu görüntünün değiştirilmesi gerekiyor. Aslında düzenleyici yasaların öncelikle son derece belirli olması lazım. Çünkü hukukun önemli prensiplerinden bir tanesi hukuki belirlilik prensibidir. Fakat ne yazık ki birçok yasamızda tartışmalı konular çok yaygın. On kişiden dokuzunun farklı düşüncelere sahip olduğu bir ortamda doğru bir denetim iklimi oluşmuyor. Öncelikle sağlıklı bir denetim iklimine kavuşmamız gerekiyor.

Bilgi teknolojilerindeki değişim çok önemli. Çünkü artık hayatımıza big data diye bir kavram girdi. Son beş veya on yıldır da iyice yaygınlaştı. Finans sektörü çok uzun zamandır big data kavramıyla karşı karşıyaydı. Fakat artık tüketim sektöründe, birçok farklı alanda, reel sektörde de big data kullanılıyor. Firmalar bütün stratejilerini, projelerini onunla yönetiyor ve geliştiriyor. Burada denetim sektörünün kesinlikle bunun dışında kalmaması gerekiyor. Bu denetim firmaları için giderek bir tehdit halini almaya başlıyor.

► Cüneyt Başaran

Özcan Bey teşekkür ederiz. Bu şekilde aslında üçüncü bacağı da yani şirket denetçileri ve şirket tarafından görülen konuyu da özetlemiş olduk. 11.45 gibi bitirmeyi düşünüyorum. Ama son bölümde kısa kısa yine kamudan başlayarak birer cümleyle kapanış alalım. Ne diyorsunuz Durmuş Bey? Bütün bu saptamalardan sonra aklınızdakileri bir cümleyle bize özetlerseniz?

► Durmuş Ali Kuzu

Denetim içinde de ölçeklendirme ve sektörel farkların dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum.

► Cüneyt Başaran

Uğur Bey?

► Uğur Yaylaönü

Benim vurgu yapmak istediğim husus Özcan Bey'in belirttiği big data kavramıyla birlikte denetimin yapısının değişeceği. Önümüzdeki dönemde teknolojinin doğru şekilde kullanılacağı gerçeği. Fakat burada ilk konuşmamda belirttiğim bilgi güvenliği konusu, benzeri sıkıntıların dışında ekstra bir sıkıntı daha var: Bunu geçtiğimiz aylarda Volkswagen olayında yaşadık. Bilgisayarın bilgisayarı kandırması. Geliştirilecek sistemlerde benim kamu tarafında en fazla odaklanmam gereken şeyin bu olduğunu düşünüyorum. Teste giren metodolojinin acaba testte olup olmadığını anlayıp beni kandırabileceği bir yanı olur mu?

► Cüneyt Başaran

Tayfun Bey bu sohbetin sonunda sizden bir cümle alalım. İç denetime olan ihtiyaç, beklenti ve sizin de zaten altını çizdiğiniz gibi bu aslında değer yaratacak bir unsurdur, regülasyonun şartı değildir.

► Tayfun Bayazıt

Bu ihtiyacın ne kadar anlamlı ve önemli olduğunu vurgulayan yorumları dinledik. Şirketin, içinde bulunduğu sektör ve rekabetçi piyasanın koşullarında karmaşık risklere daha açık olduğu bir durum söz konusu, dolayısıyla bunu sadece hissedarların veya sadece iç denetimle ilgili sorumlu olan bir grubun, bir yönetim grubunun işi, sorumluluğu olarak değil, yönetim karar süreçlerine entegre olması gereken bir süreç olarak görmek çok önemli. Bu gerçeğin buradaki konuşmalarda daha fazla vurgulandığını gördük. Dolayısıyla iç denetimin sahiplenilmesinin, yönetim kurulunun bu işi ciddi bir şekilde sorgulamasının ve kurum kültürünü de gözeterek en etkin yürütecek şekilde yapılanmasının en başta da bahsetmiş olduğum o kurumsal yönetim evriminde çok hayati bir evre olduğu çok açık.

Bilgi teknolojilerindeki değişim çok önemli. Çünkü artık hayatımıza big data diye bir kavram girdi. Son beş veya on yıldır da iyice yaygınlaştı. Finans sektörü çok uzun zamandır big data kavramıyla karşı karşıyaydı. Fakat artık tüketim sektöründe, birçok farklı alanda, reel sektörde de big data kullanılıyor. Firmalar bütün stratejilerini, projelerini onunla yönetiyor ve geliştiriyor.

İstatistiki analizler yapmak için bilginin kullanımı. O da önemli bir nokta. Şu anda bankamızda yeni bir yaklaşım uygulamaya başladık. Örneğin clustering yöntemini kullanıyoruz; correspondence analysis yöntemiyle risk değerlendirmesi yapıyoruz. Son olarak da bilgi teknolojileriyle bağlantılı dolandırıcılık ve bilgisayarlardan saldırı konusu çok önemli. Biz bu konuda çok yoğun çalışıyoruz.

► Cüneyt Başaran

Osman Bey var mı ekleyeceğiniz bir şey?

► Osman Bahri Turgut

Çok önemli konulara değinildi. Geleceğe dönük olarak güncellenmiş bir denetim, daha fazla değer yaratan bir denetim ancak böyle yaratılabilir. Bunun için de daha nitelikli, daha iyi yetişmiş, riski daha iyi algılayan iç ve dış denetime ihtiyaç var. Burada özellikle dış denetim açısından çok önemli bir konuya daha değinildi: Madem ki nitelikli denetçilere ihtiyacımız var, o zaman o denetçilerin bu işten para da kazanması gerekiyor. Bu denetçileri istihdam edebilmek gerekiyor. Dolayısıyla belki asgari ücretler de dış denetim açısından düşünülmesi gereken bir husus.

► Cüneyt Başaran

Stefano burada duyduklarına göre Türkiye’de daha tatminkar ve gelişmiş bir denetim ortamının yaratılması açısından ne düşünüyorsunuz?

► Stefano Parazzini

Evet daha tatminkar olacağına inanıyorum. Teknolojiyle ilgili olarak üç konuyu vurgulamak istiyorum: Birincisi uzaktan denetimin önemi. Çünkü bu konuda biz çok çalışıyoruz. Mesela anahtar risk faktörleri oluşturduk. Bence çok önemli. Çok çalışıyoruz bu tarafta. Çok detay veremeyeceğim ama herkes neden bahsettiğimi biliyor. İkinci konu da istatistiki analizler yapmak için bilginin kullanımı. O da önemli bir nokta. Şu anda bankamızda yeni bir yaklaşım uygulamaya başladık. Örneğin clustering yöntemini kullanıyoruz; correspondence analysis yöntemiyle risk değerlendirmesi yapıyoruz. Son olarak da bilgi teknolojileriyle bağlantılı dolandırıcılık ve bilgisayarlardan saldırı konusu çok önemli. Biz bu konuda çok yoğun çalışıyoruz. Bugün genel olarak çok faydalı geçiyor bence. Çok teşekkürler herkese.

► Cüneyt Başaran

Biz de size teşekkür ederiz. Tankut Bey, isterseniz bu turun sonunda sizden de bir cümleyle görüşlerinizi alalım.

► Tankut Turnaoğlu

Öncelikle daha bütüncül bir denetim yaklaşımı ön plana çıkıyor. Finansal tabloların dışına çıkan operasyonel iş modelini de içeren bir denetim anlayışı geliyor. İkincisi hızla değişen iç ve dış dünyadaki riskleri proaktif olarak görebilmek konusunda şirketlere yardım eden bir yaklaşım önemli. Bu denetçilerin deneyim ve kalitesiyle çok katkı yapabilecekleri bir alan. Hatta reel sektörden gelen, reel sektör tecrübesine sahip bir denetçi gerekiyor belki. Üçüncüsü de iç ve dış denetim dengesinde de yine önemli bir sorumluluk söz konusu. P&G’de yedi tane hedefim var, bizim şirkette yedi hedeften biri de budur. İç denetimin sonuçları birebir yönetim kurulu başkanının sorumluluğundadır.

► Cüneyt Başaran

Teşekkür ediyoruz. Görkem Bey “Bu elbise bize küçük geliyor” cümlesini tekrarlayacak mısınız?

► Görkem Elverici

Ben aynı görüşümü devam ettiriyorum. Kısaca değinmek istediğim husus şu: Denetim iş kolu kendisini bir teyit mekanizması olarak görmekten çok esasında bir iş alanı olarak görüp, nasıl ki kendi işlerimizde paydaşlarımızın beklentilerini karşılayabildiğimiz ölçüde değer yaratıyorsak, denetim de esasında en geniş paydaş kitlesine hizmet veren iş alanı. Bu hiç bitmeyecek bir yarış ve beklentiler ölçüsünde sürekli olarak gelişecek. Sadece kısa bir vurgu yapmak istiyorum: Uçak kazalarına benzetme yapıyoruz. Bu yurtdışında da birçok tartışmada geçiyor ama denetimin kendi açısından şöyle güzel bir dinamiği var. Denetim -şirketler üzerinde konuşmuyorum- ama sektör olarak bakarsanız kendi uçak kazalarında pazarını ve hacmini büyütebilen bir sektör. Yaşadığı her krizden sonra yeni denetim mekanizmaları ve düzenlemeler oluştuğça esasında iş hacmi artıyor. Onun için uçak kazalarından da o kadar da şikâyetçi olmamaları gerekiyor aslen.

► Cüneyt Başaran

O uçakta olmadığımız sürece. Peki, teşekkür ederim. Murat Bey?

► Murat Doğu

Teşekkür ederim. Teknoloji her şeyi çok çabuk değiştiriyor ve hepimiz çok çabuk değişmek zorunda kalıyoruz. Denetim mesleği de çok köklü bir şekilde değişecek. Yakın bir zamanda şirketlerin günlük finansal tablo çıkarttığını, anlık finansal bilgileri borsayla paylaşmak durumunda kalacağını göreceğiz. O zaman denetim sektörü de kendisini buna adapte etmek zorunda kalacak. Ama mevcut zamanda mutlaka hem şirketler tarafında hem de denetim tarafında teknolojinin de gelişimi çerçevesinde insan kalitesinin yükseltilmesi gerektiğini düşünüyorum.

► Cüneyt Başaran

Kalite konusunun altını bir kez daha çizdiniz. Ediz Bey?

Denetim iş kolu kendisini bir teyit mekanizması olarak görmekten çok esasında bir iş alanı olarak görüp, nasıl ki kendi işlerimizde paydaşlarımızın beklentilerini karşılayabildiğimiz ölçüde değer yaratıyorsak denetim de esasında en geniş paydaş kitlesine hizmet veren iş alanı.

Denetçilerin sahada kazandığı tecrübeyi değere dönüştürmek konusunda konuşmacıların sözleri oldu. Orada bir kısıtımız var: Teslim edilecek bilginin otoriteye, şirket yönetimine ve kamuya açıklanacak bilgiler şeklinde sınıflandırılması gerekiyor.

► Ediz Özsoy

Toplantımız sırasında, denetimin kalitesi ve haklı olarak bu kaliteyi artırmak için insan kaynağının önemine çok fazla vurgu yaptık. Ben de bir banka yöneticisi olarak geçtiğimiz yıllarda bağımsız denetim firmalarında yetişmiş genç arkadaşları ekibime katma fırsatını elde ettim. Bu genç arkadaşların çıkardığı iş kalitesi ve verimlilikten inanılmaz memnun kaldığımı belirtmek isterim. Fakat şöyle bir izlenimim var: Bir şekilde denetim sektöründen özellikle kariyerinin ilk yıllarında ayrılmış olan veya tamamen denetim dışındaki diğer sektörlerde çalışmış insan kaynağının, orta / üst düzey tecrübeye ulaştıktan sonra hem düzenleyici hem de bağımsız denetim tarafına ters bir beyin göçü ile geri dönmesi, diğer sektörlerde elde ettiği tecrübeyi denetim sektörüne yansıtması açısından "Denetimin Kalitesini" ciddi şekilde artıracağını düşünüyorum. Eğer bir şekilde bu ters beyin göçü, ücretlendirme veya başka nedenlerden dolayı gerçekleşmeyecek ise, ortak fokus grup toplantıları veya ortak proje ekipleri oluşturmak gibi yöntemlerle hem denetleyici tarafında hem de finansal denetim firmaları tarafında denetlenen tarafların görüşlerinin alınmasının "Denetimin Kalitesini" artırması açısından çok faydalı olacağını düşünüyorum.

► Cüneyt Başaran

Çok teşekkür ediyorum. Özcan Bey sizden de bir cümleyle alalım.

► Özcan Konak

Teşekkür ediyoruz. Son olarak vurgulamak istediğim önemli bir konu denetim geçmişe yönelik revizyon niteliğinden çıkmalı artık. "Önceden denetim" hatta belki "anında denetim" haline dönüşmeli ki gerçek değerini anlayabilelim. İkinci bir konu da artık denetim firmalarında çalışan denetçilerin veya denetleyenlerin, bağımsız denetçilerin hepsinin e-denetim kavramını hayatlarına aynı cep telefonları gibi adapte etmeleri gerekiyor. Bunu bir bürokratik engel olarak görmemeleri gerekiyor. Çünkü kamudaki denetçilere de bağımsız denetçilere de yeni bir e-denetim uygulaması verdiğimizde üzerine bir de zaman baskısı koyduğumuzda bunu bürokratik bir engel gibi görüp onu kullanmaktan kaçınmaya çalışıyorlar. Bunun önüne geçmeli, e-denetimi hayatlarına sokmalıyız.

► Cüneyt Başaran

Özcan Bey size de teşekkür ediyoruz. Bu turu tamamladık. Tüm şirketler denetim konusunda denetimin değerini arttırmaya hazır, her şekilde katkıda bulunmak istiyorlar. Teknoloji konusunda özellikle siber saldırı ve big data konularının altı çiziliyor. Denetimin dinamik olması, çeyrek dönemler bazlı olmaması ve rakamlardan ziyade ileride oluşabilecek risklerin de denetimin içine girmesini istiyorlar.

► Murat Alsan

Denetçilerin sahada kazandığı tecrübeyi değere dönüştürmek konusunda konuşmacıların sözleri oldu. Orada bir kısıtımız var: Teslim edilecek bilginin otoriteye, şirket yönetimine ve kamuya açıklanacak bilgiler şeklinde sınıflandırılması gerekiyor. Öyle bir kısıtımız var.

► Cüneyt Başaran

Teşekkür ediyoruz. Ferruh Bey sizden de kapanış alalım.

► Ferruh Tunç

Aslında çok farklı yerlerde değinildi. Hiçbirini tekrar etmek istemiyorum ama vurgulamak için belirtmek isterim: Eski iklim değışti artık. Denetimin neden şimdiki gibi yapılamayacağını akılda tutarak, esaslı bir çerçeve, bir paradigma ihtiyacı olduğunu söylememiz gerekiyor. Diğer taraftan çabuk, esnek ve doğru cevapları vererek, şimdi hepimizin de tam olarak tarif edemediğı gelecekteki denetim paydaş etkileşimini kuralım. Ama burada denetim sektöründen bir söz olarak şunu söylemek istiyorum: Bu süreçte denetim sektörünü de gözetelim. Bu yolculukta denetim sektörünü deyim yerindeyse bir şaman oğlanına çevirmeyelim. Burada değeri muhafaza ederek kendini yenileme imkanlarını ona sunalım. Alınabilecek çok acil tedbirler var. Bu esaslı paradigmayı etkileşim içinde taze tutmak lazım. Çok acil olanlar için küçük bir örnek vereyim mesela: Murat Bey değindi TMFS, UFRS. Çok basit konular bunlar. Basit basit çözebilmemiz lazım. Türkiye dünyada en hızlı rotasyon yapılan ülke. Yedi yıl önce bir rotasyon yapıldı. Fiyatlarımız %40 aşağı düştü. Üç senede denetimi zararsız yapılabilir hale getirdik. Üç sene daha geçti. Şimdi tekrar rotasyona gireceğiz. Yani çok şey bekleyelim, haklıyız.

Şu halde geliştirmemiz gereken çok şeyler var ama bizim bu yolculuğı paydaş dengesi ekseninde, güvenli ve değerli bir şekilde geniş paydaşların yararına götürmemiz lazım.

Eski iklim değışti artık.
Denetimin neden şimdiki
gibi yapılamayacağını
akılda tutarak, esaslı bir
çerçeve, bir paradigma
ihtiyacı olduğunu
söylememiz gerekiyor.

İletişim:

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

