



Önümüzdeki yıl Denetim Komiteleri, şirketlerin finansal raporlama, mevzuata uyum, risk ve iç kontrol ortamlarının testten geçmesi ihtimaliyle karşı karşıya kalabilir. Beklenen önemli zorluklar ve baskı alanları arasında; uzun vadeli ekonomik belirsizlikler (artan ticari gerilim, borçlanma ve pazar değerlemeleri), teknolojik ilerlemeler ve iş modeli düzensizlikleri, siber risk, yasal incelemeler ve yatırımcılardan gelen şeffaflık talepleri ve ABD, İngiltere ve diğer ülkelerde politik değişimler ve politika değişikliklerini sayabiliriz.

Son 12 ayda denetim komiteleri ve iş liderleri ile yaptığımız çalışmalara dayanarak, denetim komitelerinin 2019 gündemlerini belirlerken dikkate almaları gereken 8 konuyu vurgulamak istiyoruz.

1. Denetim komitesinin gündemi ve iş yükünü yeni bir bakış açısı ile inceleyin

Denetim komitesi üyelerinin en önemli geri bildirimlerinden biri, temel gözetim sorumluluklarına ek olarak denetim komitesi gündemindeki önemli riskleri yönetmek giderek zorlaştığını belirtmeleridir. (finansal raporlama ve ilgili iç kontroller ve iç-dış denetçilerin gözetimi). Tüm yeni gündem maddelerinin yanı sıra, denetim komitelerinin halihazırda gündeminde bulunan riskler (siber güvenlik ve bilgi teknolojileri riskleri, tedarik zinciri ve diğer operasyonel riskler, yasalara ve mevzuata uyum) komitelerin temel sorumluluklarını daha karmaşık bir hale getirmiştir. Komitenin bu önemli riskleri denetleyecek zamana ve uzmanlığa sahip olup olmadığını yeniden değerlendirin. Siber risk ile tüm yönetim kurulu seviyesinde mi daha fazla ilgilenilmesi, yoksa bu konuya ayrı bir yönetim kurulu komitesi ile mi odaklanılması gerekiyor? Bir uyum komitesine ihtiyaç duyuluyor mu? Denetim komitesinin gündemini hedefe odaklanmış olarak tutmak iyi bir disiplin ve dikkat gerektirmektedir.

2. Şirketin etik ve uyum konularına odaklanmasını güçlendirin

Etik veya uyum ile alakalı başarısızlıkların, şirketin itibarını zedelemesinin maliyeti hiç olmadığı kadar yüksektir.

Etkili bir uyum programının temeli, en tepede doğru bir üslup ve tüm organizasyonda doğru etik ortamı ve kültürü oluşturmaktır. Şirketin stratejisine ve belirtilen temel değerlerine, ahlak kurallarına ve yasalara /mevzuata uyuma olan bağlılık desteklenmelidir.

Bu, şirketlerin yeni pazarlardaki fırsatları keşfetmesi ve değerlendirebilmesi, yeni teknolojilerden ve veriden faydalanabilmesi ve daha büyük ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirleri içerisinde daha fazla sayıda tedarikçi ve üçüncü kişilerle iletişimi için daha hızlı hareket etmeleri gerektiğinden, karmaşık iş ortamlarında özellikle geçerlidir. En tepedeki üslup ve tüm organizasyondaki etik ortam ve kültür dikkatlice yönetilmeli, ve sadece sonuçlara değil davranışlara da güçlü şekilde odaklanılmalıdır. Şirketin mevzuata uyumuna ve bunu sağlayan izleme programlarının güncel olmasına, küresel tedarik zincirindeki tüm tedarikçileri kapsamasına ve şirketin yüksek etik standartlarına yönelik beklentisinin açıkça ortaya konulmasına yardımcı olunmalı. Şirketin ihbar programının etkinliği artırılmalı.

Denetim komitesi tüm ihbar ve şikayetleri ve bu şikayetlerin nasıl neticelendirildiğini görebiliyor mu? Göremiyorsa, denetim komitesine hangi şikayetlerin iletileceğine karar vermek için kurulan filtreleme süreci nasıl çalışmaktadır? Sosyal medya yoğun kullanımı ile gerçekleşen radikal şeffaflık, şirketin kültür ve değerlerini, dürüstlük ve yasal uyuma bağlılığı ve marka itibarı her zamankinden daha fazla gözönündedir.

3. Finans organizasyonunun kendisini nasıl yeniden keşfedeceği ve teknoloji ve veri odaklı çevrede nasıl daha fazla değer katacağını anlayın

Önümüzdeki iki sene, finans birimlerinin 90'lar ve 2000'li yıllar sonrası hızlanmadan beri en büyük teknolojik dönüşüme uğramasını bekliyoruz. Bu dönüşüm, finans fonksiyonuna kendisini yeniden keşfi ve iş dünyasına daha fazla değer katmak adına önemli fırsatlar sunacaktır. Denetim komiteleri bu alanda finans biriminin ilerlemesini gözeticeği ve rehberlik ediceği için, denetim komitelerine odaklanılacak birkaç alan öneriyoruz.

Öncelikle, finansın iş yükünün büyük bölümünün veri toplama olduğunu düşünürsek, organizasyonların, mümkün olduğunca çok manuel aktivitenin otomasyonu, maliyetlerin azaltılması ve verimliliklerin artırılması için robot ve bulut teknolojilerinden faydalanma planları nelerdir? İkinci olarak, finans fonksiyonu veri analitiği ve yapay zekayı daha kesin tahminler ve sermayenin daha verimli kullanımı için nasıl kullanacaktır? Finans fonksiyonu şirketin veri analitiğini yönlendirmek ve blok zincirinden kripto para birimlerine kadar yeni işlem bazlı teknolojilerin etkilerini gözönünde bulundurmak için iyi konumlanmıştır. Tarihsel analizlerde tamamen otomasyona geçildikçe, organizasyonun analitik yetenekleri tahmin analizlerini içerecek şekilde gelişmelidir. Bu organizasyona gerçek değer katmak adına önemli bir fırsattır. Üçüncü olarak, finans fonksiyonu güçlü analitik ve stratejik yeteneklerini geleneksel finansal raporlama, muhasebe ve denetim kabiliyetleri ile birleştirdikçe, yetenekleri ve kapasitesi de buna bağlı olarak değişecektir. Finans, yedek güç ve kaynaklarını artırmak ve gelişen ihtiyaçları ile eşleştirmek için gerekli yetenekleri kazanıyor, geliştiriyor ve elde tutuyor mu? Denetim komitesinin finansın dönüşüm stratejisini anlamak için yeterli zaman ayırması gereklidir.

4. Yeni standartların uygulanmasındaki ilerlemeler kadar kurumsal raporlamayı da gözlemleyin

Yeni IASB standartlarını uygulama çabalarının ve iş hayatındaki, sistemlerdeki, kontrollerdeki, açıklamalardaki, ve kaynak ihtiyaçlarındaki etkilerinin kapsamı ve karmaşıklığı odaklanılacak temel alan olmalıdır.

2018 sene sonu için hasılatın kayıtlara alınması standardı altında raporlayan şirketlerin, aşağıdaki konulara yeterli zaman ayırmaları önemlidir:

- geçiş etkilerinin açıklamaları kapsamlı olmalı ve yıllık rapor ve hesaplardaki diğer ilişkili bilgilere bağlanmış olmalı;
- Politika değişiklikleri, şirkete özel bilgileri yansıtacak şekilde (ilişkili yönetim yargıları gibi), açıkça tanımlanmış ve açıklanmış olmalı;
- Performans yükümlülükleri (UFRS 15 tarafından başlatılan yeni kavram), nasıl belirlendiklerine ve müşteriye tesliminin zamanlamasına vurgu yaparak, tanımlanmalı ve açıklanmalı; ve
- Kontrat varlıkları ve yükümlülükleri için muhasebe politikalarını içerecek şekilde, standardın bilanço üzerindeki etkisi ayrıca belirtilmeli.

Ayrıca, bazı şirketler için, hasılat standardının uygulaması hem manuel süreçleri hem de yardımcı teknoloji ve araçları içermektedir. Manuel çözümler sürekli olmamalıdır. Denetim komiteleri tüm manuel çözümlerin en kısa sürede otomasyona alınmasını sağlamalıdır.

UFRS 9 Finansal Araçlar'ın (Aralık 2018 sene sonu için geçerli) en büyük etkisi bankalar üzerinde olacaktır. Şirketler bu standarda uyumun etkilerini analiz etmeli ve geçiş açıklamalarının yeterliliğini değerlendirmeli. Hazırlıkların doğası ve büyüklüğü değişmekle birlikte, şirketler standardın etkisini detaylı şekilde değerlendirmeliler ve hangi değişikliklerin gerekli olduğuna karar vermeliler. Şirketlerin daha fazla veri toplamaları ve sistemlerini, süreçlerini ve iç kontrollerini önemli ölçüde değiştirmeleri ve dokümantasyonlarını güncellemeleri gerekebilir.

Yeni kiralama standardı (UFRS 16) yürürlüğe girmek üzere. (1 Ocak 2019 veya sonrasında başlayan dönemler) ve şirketler yeni zorunlulukların Aralık 2018 yıllık raporları üzerindeki etkilerini açıklayabilecek durumda olmalılar. Şirketlerin, kendi özel şartlarına odaklanarak standardın uygulaması hakkında anlamlı bilgi sağlamaları; önemli şekilde etkilenen kira portföylerini tanımlayan nitel ve nicel bilgileri açıklamaları; yeni model tarafından tetiklenen belirli yargılar ve politika değişiklikleri ile bunların uygulama projelerinin yapısı hakkında detay açıklamaları; ve şirketlerin uygulamayı düşündükleri muafiyetleri tanımlamaları beklenmektedir.

Fakat, temel konulara bakış açısını kaybetmeyin. 2017/18 boyunca, incelenen rapor ve hesaplarda temel hataların sayısında artış gözlemlendi. Değişim ve belirsizlik zamanlarında (yeni muhasebe standartları sebebiyle veya ekonomik belirsizlikler sebebiyle) yönetimin dikkati haklı olarak, rapor ve hesaplarındaki önemli konuları tespit ederken kullandıkları kilit yargı ve tahminlerle ilgili niteliksel açıklamalar yapılmasını sağlamaya odaklanacaktır.

Bununla birlikte, yönetimin ayrıca, yatırımcıların denetim raporlarında ve hesaplarda olduğunu varsaydığı, temel raporlama zorunlulukları ile uyumu sağlayacak etkili prosedürlere de ihtiyacı vardır.

Son olarak, finansal tabloları yatırımcıların beklediği gibi gerçekten "doğru ve makul" olup olmadığını değerlendirin. Yıllık rapor gerçekten "makul, dengeli ve anlaşılır mı"? Devam etmesini istemediğiniz tüm zor konular hakkında düşünün. Kilit yatırımcıların ne düşündüğü hakkında dikkatli olun. Bazı yatırımcılar kurumsal raporlamada ne görmek istediklerine dair seslerini daha çok yükseltmeye başladılar (genel seviyede, sektör seviyesinde ve bireysel şirket seviyesinde) fakat bu denetim komitesine veya CFO'ya doğrudan iletilmeyebilir.

5. Denetçi'den beklentileri açık şekilde belirleyerek denetim kalitesini artırın.

İhale süreçlerini (zorunlu) ve denetçi bağımsızlığını içerecek şekilde denetçi seçim sürecinin yönetilmesi, denetim komitesi'nin rolünün önemli bir parçasıdır. Düzenli denetim ihaleleri ve rotasyon zaten "olması gerekendir".

Denetçinin yönetimden bağımsızlığını sağlamak ve şirkete değer katacak önemli yargılar ve sezgiler elde etmek için, denetim komitesinin denetçi üzerindeki doğrudan gözetim sorumluluğu, sadece komitenin yetkileri içerisindeki kelimelerden veya gündemindeki maddelerden daha fazlası olmalıdır. Tüm taraflar, denetim komitesi, dış denetçi ve kıdemli yönetim, denetim komitesi ve dış denetçinin günlük etkileşimleri, faaliyetleri, iletişimleri ve beklentileri arasında doğrudan bir raporlama ilişkisi olduğunu kabul etmeli ve bunu sürekli güçlendirmedirler.

Teknolojik yeniliklerin dış denetimin kalitesini nasıl yönlendirebileceğini ve denetim firmasının mevcut olan fırsatların çoğunu kullanıp kullanmadığını değerlendirin.

6. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri dışındaki finansal ölçümlere (Non-GAAP) denetim komitesi gündeminde önemli yer verin.

Yönetimin raporladığı alternatif performans ölçümlerini geliştirmek ve seçmek için kullandığı süreç ve kontroller hakkında, yönetim ile güçlü bir diyalog geliştirin.

Ayrıca, bu ölçümlerin gerçek iş ve sonuçlara korelasyonu hakkında ve alternatif performans ölçüm metodlarının şeffaflığı iyileştirip iyileştirmediği ve yıllık raporun dengesini bozup bozmadığını değerlendirin.

Şirketin uzun dönem başarısına hangi değer faktörlerinin katkı sağladığı açıklanmalı mı? Mali tablolarda hangi değer kaynakları kaydedilmedi ve bu değer kaynakları nasıl yönetilir, sürdürülür ve geliştirilir? (Örnek: yüksek eğitilmiş işgücü, fikri mülkiyet hakları veya dahili olarak geliştirilen maddi olmayan varlıklar; şirketin gelişimini, performansını, konumunu, veya faaliyetlerinin etkisini anlamak için önemli olan varlıklar).

Ayrıca, çevresel konular, çalışanlar, sosyal konular, insan haklarına saygı ve yolsuzluk ve rüşvet karşıtı gibi konular ile ilgili bilgileri içermesi gereken, yeni finansal olmayan açıklamaları hakkında düşünün. Gösterimlerin, Şirket'in mevcut politikalarına odaklanması ve bunların etkinliğini ve sonuçlarını değerlendiren ve takip eden durum tespit süreçlerinin olması beklenmektedir.

7. İç denetimi, finansal raporlama ve uyum konularının yanı sıra şirketin kilit risklerine ve kontrollerine odaklanın.

Son gelişmelerin de gösterdiği gibi, (temel üslup, kültür, yasalara/mevzuata uyum, teşvik yapıları, siber güvenlik, veri gizliliği, küresel tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri, çevresel, sosyal ve yönetim riskleri gibi) kilit riskleri yönetmedeki başarısızlık, potansiyel olarak kurumun itibarına zarar verebilir ve finansal performansı etkileyebilir.

Denetim komitesi, şirketin itibarına, stratejisine ve operasyonlarına yönelik en büyük tehdidi oluşturan riskleri belirlemeye ve iç denetimin bu ana riskler ve ilgili kontroller üzerine yoğunlaşmasını sağlamaya yardımcı olmak amacıyla İç Denetim Bölüm Başkanı ile birlikte çalışmalıdır.

Denetim planı risk temelli mi ve değişen iş ve risk koşullarına uyum sağlamada yeterince esnek mi? Operasyonel çevrede değişiklikler oldu mu? Şirketin dijital dönüşümünün ve şirketin kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı, satış ve dağıtım kanalları gibi alanlarda genişleyen kurumsal yapının arz ettiği riskler nelerdir? Şirket güvenlik, ürün kalitesi ve uyum konuları hakkında erken uyarı sinyallerine karşı duyarlı mı? İç denetim şirketin kurumsal kültürünü değerlendirme ve izleme konularında yardımcı oluyor mu?

Beklentileri net bir şekilde belirleyin, iç denetimin başarılı olması için gerekli kaynak, beceri ve uzmanlığa sahip olmasını sağlayın İç Denetim Bölüm Başkanının dijital teknolojilerin iç denetim üzerindeki etkilerini detaylıca değerlendirmesine yardımcı olun. Son olarak, iç denetim yeni teknoloji ve yeniliklerden nasıl faydalanabileceği hakkında düşünün. Bu dış denetimde kullanılan teknolojiden daha az dikkat çekiyor fakat büyük olasılıkla sürekli güvence modeline geçmek ve genel güvencenin kalitesini artırmak için önemli bir fırsat sunmaktadır.

8. Denetim komitesi raporları

Düzenleyici kurum ve yatırımcılardan, özellikle denetim komitesinin önemli finansal raporlama konularını nasıl gözönünde bulundurduğu ve dış denetçi ilişkileri (dış denetçinin atanması, tekrar atanması veya azledilmesinde komitenin rolünü de içerecek şekilde) ile ilgili açıklamalar hakkında, denetim komitesi raporlarının kalitesine artan bir ilgi var. Denetim komitesi raporlarını yatırımcılara, komitenin gözetim sorumluluklarını (özellikle denetçi şüphesini sağlamaya ve denetim kalitesini devam ettirmeye yardım etmedeki rolü) nasıl yerine getirdiği ile ilgili daha fazla bilgi verecek şekilde genişletmeyi değerlendirin.

Denetim komitesi raporunuz, komite tarafından yerine getirilen denetim ve gözetim fonksiyonlarına yatırımcı güvenini iyileştiriyor mu? Raporunuz şirketinize özel ve cari yılla ilgili konulara odaklanıyor mu; aktif ve açıklayıcı bir dil kullanarak ne yaptığınızı da söylüyor mu (sadece ne yapıyor olduğunuz değil) ve yıl boyunca yaptığınız belli faaliyetleri ve amaçlarını açıklayınız. Rapor konuları ve bu konuların şartlarını, politikalarını, süreçlerini, neticelerini ve şirket ve raporlaması açısından sonuçlarını tanımlıyor mu? Rapor, sene boyunca yapılan subjektif kararları ve sonuçların uygunluğu hakkında komiteyi tatmin edecek güvence kaynaklarını ve diğer kanıtları gösteriyor mu? Okuyucu komitenin nasıl fark yarattığı ve değer kattığını anlayabiliyor mu?

İletişim



Şirin Soysal

Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,
Denetim ve Güvence Hizmetleri Şirket Ortağı
KPMG Türkiye

T: +90 212 316 60 00

E: : ssoysal@kpmg.com

Denetim Komitesi Enstitüsü | Ocak 2019

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.

© 2019 KPMG Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.