

İç Denetim Farkındalık Ayı Özel Dosyası

KİT'LERDE İÇ KONTROL SİSTEMİ

Kamu iktisadi teşebbüslerinde (KİT) iç kontrol sistemi son derece kritik bir konu. Bu kontrol sağlanırken eylem planlarının dikkatlice hazırlanması gerekiyor.

İÇ DENETİMDE VERİ ANALİZİ

Daha düşük maliyetle etkili iç denetim faaliyetleri geliştirmek ve teknolojiyi daha etkin kullanmak önemli. Tüm bunları ise etkin bir veri analiziyle sağlamak mümkün.

RİSK YÖNETİMİ AVANTAJ SAĞLIYOR

Kurumsal risk yönetimi, her geçen gün yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve CEO'ların ajandasında daha fazla yer tutuyor.

KOMİTELERİN 2015 GÜNDEMİ

2015'te küresel piyasalardaki riskler, düzenleyici kurumlar ve politik çevrelerde yaşanan gelişmeler nedeniyle komitelerin dikkat etmesi gereken başlıkları çıkardı.

TURQUALITY İÇİN İÇ DENETİM ŞART

Turquality programına alınacak şirketlerde kurumsallaşmaya çok dikkat ediliyor. Bu nedenle kurumsallaşmanın başarıyla oluşturulması için anahtar nokta iç denetim...

REKLAMIN İYİSİ KÖTÜSÜ OLMAZ

Medya ajansı denetimleri sırasında kontrol edilebilecek pek çok alan mevcut. Bu alanları sizler için derledik.

KİT'LERDE İÇ KONTROL SİSTEMİ

Kamu iktisadi teşebbüslerinde (KİT) iç kontrol sistemi, son derece kritik bir konu. Bu kontrol sağlanırken eylem planlarının dikkatlice hazırlanması gerekiyor. Kurulacak iç kontrol sisteminin hangi modelle uyumlu olması gerektiği ise bir diğer kritik konu. İç kontrol sisteminin dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirilmesinin istatistiksel olarak daha fazla başarı getirdiği ise bilinen bir gerçek.



Gökut Gürşen

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: ggursen@kpmg.com
T: +90 232 464 20 45
M: +90 533 294 63 21

KPMG Gündem'in bu sayısında bir kamu iktisadi teşebbüsünde (KİT) gerçekleştirdiğimiz "iç kontrol sistemi" kurulması çalışma deneyimlerimizi özetliyoruz. İlgili çalışmamız Ekim 2014 itibarıyla başladı; 2015 Ekim ayına kadar genel müdürlük, iki fabrika ve bir işletmede pilot olarak iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik devam edecek. İlgili tecrübemizi aktarmadan önce KİT'lerin mevzuatsal ortamını özetlemekte fayda var. Kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT), 2013/5503 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2014 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Karar"ın 24'üncü maddesi uyarınca bünyelerinde bir iç kontrol sisteminin iki yıl içinde kurulmasını ve iç denetim biriminin ise 2014 yılı sonuna kadar kurulmasını gerçekleştirmek durumundadır. Aynı zamanda ilgili konu, 24 Ekim 2014, 1/982 esas numaralı "Bankacılık Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Tasarısı"nın 55'inci maddesinde de belirtiliyor. İlgili kararname ekleri ve tasarı metni gözden geçirildiğinde iç kontrol sistemi ve iç kontrol tanımının sırasıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun 55'inci maddesinde yer alan "iç kontrol tanımı" ile Türk Ticaret Kanunu'na atıfla belirlendiği görülüyor. Bu doğrultuda KİT'ler tarafından eylem planları hazırlanarak Hazine Müsteşarlığı'na ulaştırılmıştır.

NASIL BAŞLADIK?

KİT'lerde iç kontrol sistemi oluşturulmasında ilk belirleyici faktör, "eylem planları"nın hazırlanması sırasında ortaya çıkıyor. Eylem planları, iç kontrol sisteminin kurulması sürecinin bir haritası olarak düşünülebilir. Varmak istediğiniz noktanın doğruluğu, elinizdeki haritanın, yani eylem

planınızın doğruluğuyla ilintilidir. İç kontrol sistemi, KİT'lerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri noktasında:

- Faaliyetlerin etkili ve verimli yönetilmesini,
- Mali kayıtların doğru, tam ve şeffaf olarak hazırlanmasını,
- Belirlenmiş politika ve mevzuatlara uyum sağlanmasını,
- Varlıkların ya da kaynakların korunmasını makul derecede güvence altına alacak bir yapı olacağı ya da olması gerekiyorsa, her KİT'in kendine özgü hedefleri, amaçları, faaliyetleri, politika ve mevzuatları uyarınca bir iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik eylem planı oluşturması beklenmelidir. Uygulama noktasında kamu sektörüne baktığımızda Bakanlıklar seviyesinde yaşadığımız durum KİT'lerde de karşımıza çıkıyor. Eylem planları özgünlükten çoğunlukla uzak birbirinden kopyalanarak oluşturulmuş durumdadır.

Başlamak bitirmenin yarısı ise KPMG olarak nasıl başladığımız çok büyük bir önem arz ediyor. Bu başlangıcın, yani eylem planlarının hazırlanmasının, kurumlara özgü terzi işi olarak gerçekleştirilmesi gerekiyor. Bu noktada bu terzilik faaliyetinin konuya hâkim ve kamu sektörü ve KİT tecrübesine haiz danışmanlar ya da uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi sürecin sağlıklı işlemesi açısından kritik önem taşıyor. KİT ve danışman çalışmasını daha detaylı



irdelemeden önce başlangıç noktasında dikkat edilmesi gereken bir diğer hususa değinmek gerek. Kuracağımız iç kontrol sistemi hangi model ile uyumlu olmalıdır?

HANGİ MODELLE KURULMALI?

KİT'lerde iki model uygulaması mevcut:

- Toplam kalite modeli olan EFQM ve
- İç kontrol modeli olan COSO

Dünyada ağırlıklı kullanılan, ülkemizde de 5018 sayılı kanuna bağlı Kamu İç Kontrol Standartlarımız COSO modelini baz alıyor. Bir toplam kalite yönetimi modeli olan ve özel sektörde çok başarılı uygulamaları olan EFQM modeli ile iç kontrol sisteminin uygulanmasının mevcut kamu sektörünün nitelikleri doğrultusunda KİT'lerde zorluklar doğurduğunu (Özellikle mevzuat uyum ve mevzuat değişiklikleri ihtiyaçları açısından) görmekte, KİT'lere baktığımızda da EFQM modelinden COSO modeline dönüşlerin giderek hızlanmakta olduğunu da gözlemlemekteyiz.

ÜST YÖNETİM DESTEĞİ ÖNEMLİ

KİT'lerde iç kontrol sisteminde bir diğer kritik nokta üst yönetim desteğidir. KPMG'nin mevcut tecrübesi de bu konunun önemini ortaya koyuyor. 5 bin 500 kişilik bir KİT bünyesinde farkındalık eğitimlerimizi verirken genel müdürün, genel müdür yardımcılarının, fabrikalarda ise

fabrika müdürlerinin eğitimlerde en ön sırada yer alması, onların konuya olan ilgileri, çalışmalarımız sırasında karşımıza çıkacak tüm önyargıları her zaman ortadan kaldırdı ve işimize odaklanmamıza imkân tanıdı. Üst yönetim desteği tam olarak sağlandıktan sonra artık sistemin kurulmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi boyutuna geçmek gerekiyor. Bu noktada gerek kamu sektörü gerek KİT'ler bilgi ve tecrübe açısından oldukça gelişmiş durumda. Hatta son 10 yılda epey yol kat ettiklerini söylemek mümkün. Ancak mevcut bilgi birikimiyle iç kontrol sisteminin hiç destek alınmadan başarılı bir şekilde kurulması konusunda sorunlar yaşanması muhtemel. Bizi bu düşünceye iten belirli kamu dinamikleri mevcut... Kamusal alanda ödüllendirme ve performans yönetimi sisteminin yerleşmemiş olmasından dolayı, çoğunlukla çalışanlarca sorumluluk kabul edilmek istenmiyor. Bu durumda iç kaynaklarla yapılacak iç kontrol sistemi kurulumu ve oluşturma çalışmalarının etkinliği önemli ölçüde etkileniyor. Ayrıca, iç kaynaklarla iç kontrol sisteminin kurulması noktasında kurum çalışanlarının desteğinin alınmasının dış danışmanlarla çalışıldığı durumlara göre daha noksan olduğu gözlemleniyor. İç kaynaklara yeterli zaman ve destek verilmemekteyken (Yapılmak istenen çalışmalar ya öteleniyor ya da yeterli zaman ayrılmıyor), danışmanlara belirli bir süreç sonucunda artan şekilde daha fazla zaman ayrıldığı görülebiliyor. Dolayısıyla iç kontrol sisteminin kuruluşu sürecinde dış kaynak kullanımını tavsiye ediyoruz ●



DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA ETKİNLİK

- Dış kaynak/danışman kullanımında önemli bir husus, KİT ile dış kaynağın/danışmanın aynı dili konuşabilmesidir. Kamu sektöründe iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik hazırlanmış olan teknik şartnameler incelendiğinde kapsam ve içerik olarak çok muğlak ifadelerin bulunduğu, istenen hususların net bir şekilde aktarılamadığı, dolayısıyla KİT'lerde beklenti boşluklarının doğabileceği görülüyor. Bu durum, KİT'lerde beklentiden uzak hizmet alımlarına, dış kaynaklar/danışmanlar tarafında ise tahmin edilemeyen bütçe aşırımları ya da müşteri memnuniyetini sağlayamama gibi sıkıntılar doğurabiliyor.
- Dolayısıyla danışmanlarla KİT'ler (daha geniş perspektifte kamu sektörü) arasında ortak dilin konuşulabilmesi için bir tercüman atanmasını yani bir uzman modelini desteklemekteyiz. İç kontrol sistemi kurulumunda eylem planının hazırlanmasından, teknik şartnamenin oluşturulmasına hatta kabul işlemlerinin yapılmasına destek olunmasında bu dış desteğin alınmasının büyük önem taşıdığını belirtmemiz gerekiyor. Böylece eylem planını oluşturan ve iç kontrol sistemini kuran taraflar arasında da bir bağımsızlık yaratılmış olacak ve eylem planının ilgili danışmanın diğer aşamada oluşturmak isteyeceği alt başlıklardan bağımsız olması sağlanabilecektir.

İÇ DENETİMDE VERİ ANALİZİ

İç denetimin daha verimli ve etkin çalışması tüm şirketler için hayati önem taşıyor. Etkin ve verimli çalışmanın yanı sıra iç denetim faaliyetlerinin şirkete değer katması da önem arz ediyor. Daha düşük maliyetle daha etkili bir şekilde iç denetim faaliyetlerini geliştirmek ve iç denetim faaliyetlerinde teknolojiyi daha etkin kullanmak da önemli. Tüm bunları, etkin şekilde kullanılan veri analizi yönetimiyle sağlamak mümkün...



Seda Tığdemir

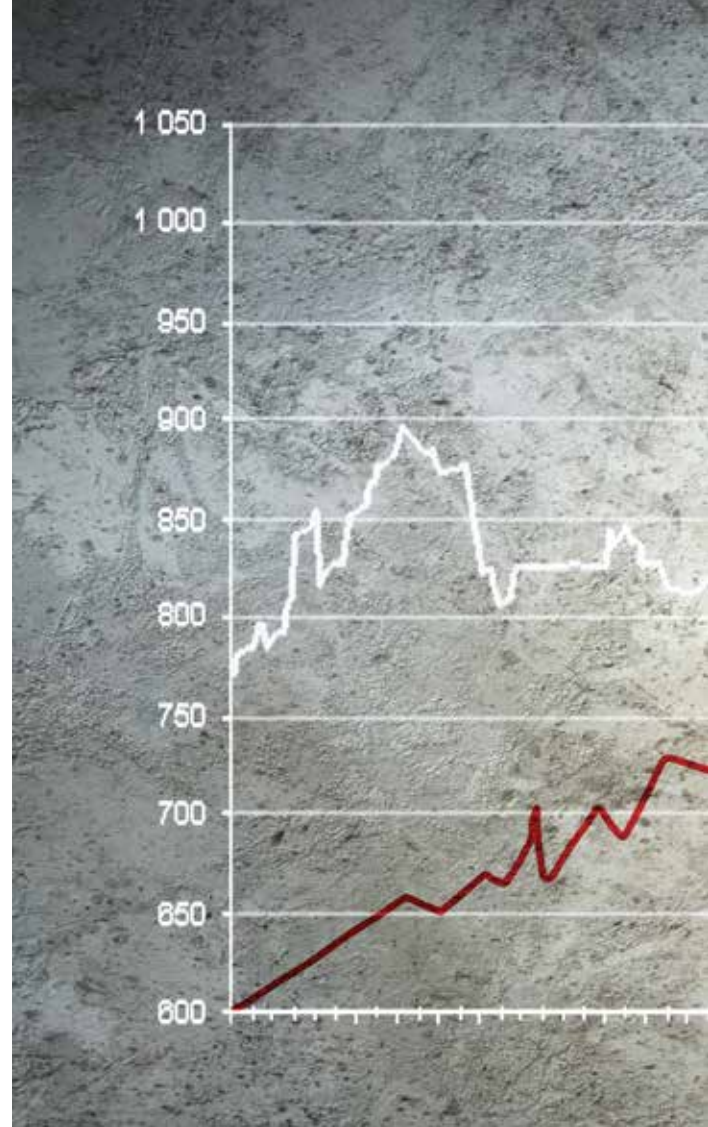
Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: stigdemir@kpmg.com
T: +90 216 681 91 59
M: +90 533 296 56 74

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek, katma değer yaratmak amacıyla hareket eden objektif, bağımsız bir güvence ve bunun yanı sıra danışmanlık faaliyetidir. Kurumsal yönetim anlayışını besleyen, süreçlerin etkinliğini değerlendiren, sistemli ve disiplinli bir yaklaşım çerçevesinde şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bir yapısı vardır.

Son yıllarda iç denetim faaliyetlerimizin, mevcut iş süreçlerimize daha fazla katkı sağlayabilmesi için trend, iç denetim faaliyetlerinde veri analizi yönteminin kullanılmasıdır. Giderek karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında şirketler yeni risklere ve tehditlere maruz kalmakta ve topladıkları büyük verileri nasıl kullanacağını değerlendirmektedir. Bu çerçevede daha proaktif bir yöntem benimseyerek, iç denetim faaliyetlerinde büyük verilerin analizi önemli rol oynamaktadır. Veri analizi gerçek zamanlı, önleyici ve risk odaklıdır.

KPMG Global Risk Yönetimi Danışmanlığı tarafından, iç denetim faaliyetleri hakkında 2015 yılında yapılan anket sonuçlarında en ilgi çekici alanlardan bir tanesi veri analizine ilişkin ortaya çıkan sonuçlardır. Ankette veri analizinin önemi, yüzde 78 ile "yüksek"



olarak seçilmiş. Veri analizinin doğru ve etkin şekilde kullanılması durumunda iç denetim süreçlerine ciddi katkı sağlaması mümkün.

Veri analizi aslında yeni bir uygulama değil, ancak son zamanlarda yükselen bir trend olduğu da bir gerçek. Geleneksel iç denetim faaliyetlerinde kontrollerin tanımlanması sonrasında kontrollerin etkinliği küçük bir popülasyonu kapsayacak şekilde örneklem metodu yöntemi ile değerlendiriliyor. Veri analizi ise bize her bir işlemin gözden geçirilmesine, denetim süreçlerinde tüm verinin analiz edilmesine, böylece daha büyük ölçeklerde daha etkili ve geçerli bir teste imkan vermekle birlikte, önceden belirlenmiş olan senaryolara göre denetim yapılabilmesini sağlıyor. Risklerin belirlenmesi, kapsamı daha geniş bir çerçeveye oturarak denetim hedeflerine ulaşılmasını sağlıyor. Bu da daha az maliyetle sağlanabiliyor.

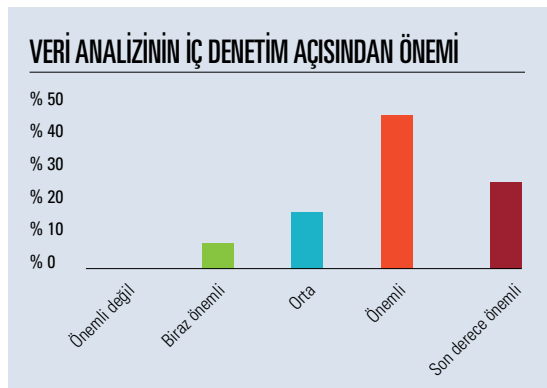
ÇARPICI ANKET SONUÇLARI

Bu anket sonuçlarına göz atmak gerekirse; anket katılanların yüzde 60'ı özel sektör, geriye kalan



yüzde 40'ı ise kamu şirketidir. Ankete katılan şirketlerin sektörel dağılımına baktığımızda telekomünikasyon, sanayi, eğitim, enerji, medya, finansal servisler, perakende gibi geniş bir yelpazenin olduğunu görüyoruz.

Anketten çıkan sonuçlar ise son derece çarpıcı. Veri analizi yönteminin ortalama önemlilik derecesine ankete katılanlar yüzde 78 gibi yüksek bir oranda "önemli" yanıtını vermiş durumda.



Anket sonuçlarına göre, denetim kapsamının genişlemesi yani kontrol edilen işlem sayısının genişlemesi ve yeni test yöntemlerinin geliştirilmesi ortalama önemlilik seviyesi açısından öne çıkan cevaplardan birisi...

ÖNEMLİLİK DÜZEYİNE GÖRE VERİ ANALİZİNİN HEDEFLERİ

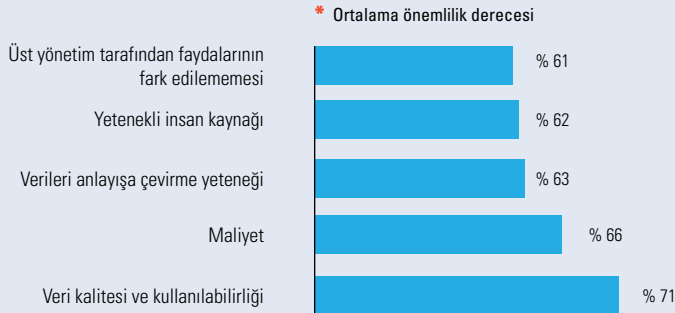
	Ortalama önemlilik derecesi
Denetim kapsamının genişlemesi	% 84
Yeni bakış açısının kazandırılması	% 80
Suiistimal işlemlerinin belirlenmesi	% 69
Denetim maliyetlerinin düşmesi	% 63

Veri analizi uygulamasının iç denetim faaliyetlerine entegre edilmesi sırasında, karşılaşılabilecek zorluklar ise değişkenlik göstermektedir. Bu soruya verilen →



cevapların genelde birbirine yakın olduğu görülmekte ve en çok dikkat çeken cevaplardan bir tanesi ise “verinin kalitesi” olarak gözlemlenmektedir. Denetim kapsamında test edilmek istenen verinin tam ve doğru şekilde çekilmesi ve bunun istenen denetim hedeflerine göre analiz edilmesi, karşı karşıya kalınacak en önemli zorluklardan biridir.

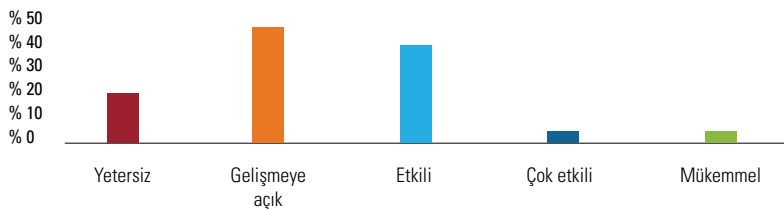
KARŞILAŞILAN ZORLUKLAR



*	%0 - %20	%20 - %40	%40 - %60	%60 - %80	%80 - %100
	Önemli değil	Biraz önemli	Orta	Önemli	Son derece önemli

Şirketlerin iç denetim fonksiyonunda daha fazla değer yaratabilmesi için veri analizinin etkinliğine bakışı da farklı. Veri analizinin iç denetim süreci içindeki olgunluk seviyesi açısından bakıldığında, konunun henüz istenilen seviyede olmadığını gözlemleniyor.

VERİ ANALİZİNİN İÇ DENETİME ETKİSİ

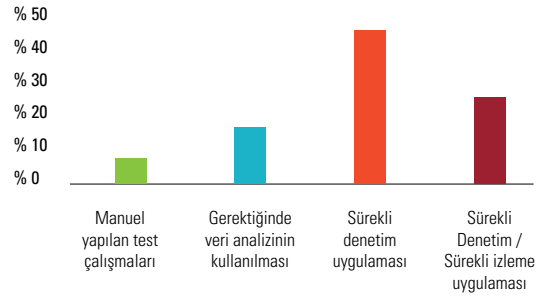


“Veri analizinin doğru ve etkin şekilde kullanılması

durumunda iç denetim süreçlerine ciddi katkı sağlaması mümkün.”

Şirketlerin iç denetim hedefleri için veri analizi hakkındaki mevcut olgunluk seviyesi de ankette sorgulanan konular arasındaydı. Sonuçlardan teknolojinin ve çeşitli denetim araçlarının iç denetim süreçleri içindeki kullanımının ihtiyaç duyulduğunda olduğunu görülmekle birlikte henüz teknoloji ve diğer teknik araçlar, iç denetim sürecinin içinde sürekli ve sistematik şekilde kullanılan bir seviyede değildir.

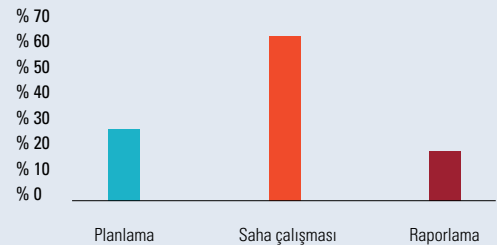
VERİ ANALİZİ NE SIKLIKTA YAPILIYOR?



Şirketler, veri analizi tekniklerini ve teknolojiyi iç denetim süreçlerinin farklı adımlarında kullanıyor. Anketi yanıtlayan katılımcılar, iç denetim süreçlerinde veri analizini, yüzde 60 civarında bir oranla en fazla “saha çalışması” esnasında kullandıklarını belirtiyor. Bu durum, saha çalışması esnasında toplanan verilerin doğruluğu konusunda tüm verinin test edilebilmesine imkan verilmesi ve güvence verilecek örneklemin artırılması açısından önemlidir. Saha çalışmasının kapsamının belirlenmesi, bilginin alınacağı kitlenin belirlenmesiyle gerekli çerçeve oluşturulması, örneklem metodunun denetim hedefleri ile uyumlu olacak şekilde seçilmesi veri analizinin önemli hususları arasında yer almaktadır.

Kısacası, iç denetim faaliyetlerinde veri analizi uygulamasını kullanan ekiplerin, iç denetim çalışmalarının sonuçlarında fark yaratılmasında önemli rol oynayacağı düşünülüyor ●

VERİ ANALİZİ HANGİ İÇ DENETİM SÜREÇLERİNDE KULLANILIYOR?



RİSK YÖNETİMİ AVANTAJ SAĞLIYOR

Kurumsal risk yönetimi, her geçen gün yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve CEO'ların ajandasında daha fazla yer tutuyor. Hatta birçok şirket, kurumsal risk yönetimini bir rekabet aracı olarak görüyor. Bu nedenle şirketler artık risk yöneticileri atıyorlar. Onların uyarılarına göre karar veriyor ve aksiyon alıyorlar...



Naciye Kurtuluş

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Direktör

E: nkurtulus@kpmg.com

T: +90 216 681 90 69

M: +90 533 296 20 43

Kurumsal risk yönetimi (KRY), bir şirketin hedeflerine ulaşmasını etkileyen olayların belirlenmesini, değerlendirilmesini ve yönetilmesini sağlayan bir süreç. Günümüzde ulusal ve global birçok şirketin risklerini iyi yönetememelerinden kaynaklı olarak yaşadıkları çöküşler ve Türk Ticaret Kanunu'nun halka açık şirketlerde Risklerin Erken Teşhisi Komitesi'nin oluşturulmasını zorunlu tutması ülkemizde kurumsal risk yönetimine olan ilgiyi artırdı. KRY gün geçtikçe yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve CEO'ların ajandalarında daha önemli bir yer tutuyor.

Birçok şirket artık kurumsal risk yönetimini bir rekabet aracı

olarak görüyor. KRY, şirketlerde tüm çalışanları etkileyen bir süreç ve risklerin yönetimi sorumluluğu en üst seviyede şirket yönetimine ait.

KRY sürecini başarılı olarak uygulayan şirketler genellikle sürecin koordinasyonunu yapacak belirli bir kişiyi risk yöneticisi olarak atıyor. Risk yöneticisi, öncelikle risklerin ne şekilde belirleneceği, derecelendirme kriterleri ve nasıl takip edileceğine ilişkin standartları belirliyor ve bunu tüm süreç sahipleriyle paylaşıyor. En azından yıllık periyotlarda risk değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesini sağlıyor, tüm riskleri konsolide ediyor ve şirketteki ilgili mercilere (CEO, risk komitesi, denetim komi-

tesi gibi) düzenli bir şekilde raporlama yapıyor.

BİLGİ ÖNEMLİ

Hissedarların ve yönetim kurullarının en önemli taleplerinden biri şirketin aldığı riskler hakkında bilgi sahibi olmak. KRY sürecinde, riskler ve söz konusu riskleri yönetmek için oluşturulmuş süreç ve kontroller belirlenir. Ancak hissedarın ve yönetim kurulunun kendilerini güvende hissetmeleri için bu yeterli değildir. Bağımsız bir fonksiyonun (ki bu genelde iç denetim birimleridir) KRY sürecinin etkinliğine ve risklerin uygun bir şekilde yönetildiğine ilişkin güvence vermesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi, şirket stratejilerinin ve hedeflerinin daha doğru belirlenmesine yardımcı olarak, sürprizleri minimize ederek, proaktif bir yönetim sağlayarak ve hissedarların güvenini artırarak şirketlere büyük faydalar sağlar. Ancak sağlayacağı fayda büyük ölçüde KRY sürecinin etkinliğine bağlıdır. Dolayısıyla iç denetimin KRY sürecinin etkinliğine ilişkin hissedarlara ve yönetim kurullarına makul seviyede bir güvence vermesi süreçten sağlanacak faydayı yüksek seviyelere çıkaracaktır ●



KOMİTELERİN 2015 GÜNDEMİ

Denetim komitelerinin ağır iş yükünün önceliklendirilmesi hiçbir zaman kolay olmadı. Bu iş yükü, 2015'te küresel piyasalardaki riskler, düzenleyici kurumlar ve politik çevrelerde yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında zorlayıcı olmaya devam edecek. KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü tarafından hazırlanan 2015 Küresel Denetim Komitesi Araştırması ve son 12 ay içinde liderlerle yapılan görüşmeler önemli bulgular ortaya çıkardı. Buna göre komitelerin 2015 gündemlerini takip ederken 10 başlığa dikkat etmesi gerekiyor.



Şirin Soysal

Mesleki Uygulama Bölüm
Başkanı, Şirket Ortağı
E: ssoysal@kpmg.com
T: +90 216 681 90 19
M: +90 533 581 54 81



Işıl Topçuoğlu

Denetim, Direktör
E: itopcuoglu@kpmg.com
T: +90 216 681 90 80
M: +90 533 580 74 29

1 GÜNDEM ÜZERİNDE KONTROLÜ SAĞLAYIN
2015 Küresel Denetim Komitesi Araştırması'na katılan 1.500 denetim komitesi üyesinin yarısı, finansal raporlama ve ilgili iç kontrollerle iç ve dış denetçilerin takip edilmesi gibi temel sorumluluklarının yanında denetim komitesinin gündemindeki önemli riskleri takip etmenin "gittikçe zorlaştığını" söylüyor. Komitenin siber güvenlik ve bilgi teknolojileri riskleri, tedarik zinciri ve diğer operasyonel risklerle yasa ve düzenlemelere uyum gibi diğer önemli konuları izlemek üzere yeterli zaman ve deneyime sahip olup olmadığını, yeniden değerlendirmeye vakit ayırması gerektiği düşünülüyor.

2 GELİŞMELERDEN HABERDAR OLUN
AB ve diğer ülkelerdeki düzenleyici kurumlar, raporlama modelinden görev süresine, rotasyona, denetim dışı hizmetler üzerindeki kısıtlamalara

kadar denetçilerin bağımsızlığını, tarafsızlığını ve mesleki şüpheciliğini güçlendirmeye odaklı bir dizi karar aldı. Denetim komitelerinin ve şirketlerin, bu kararlardan haberdar olması ve bu konuların denetim sürecini, denetim komitesinin gözetimini ve şirketi nasıl etkileyeceğini değerlendirmesi gerekiyor. Örneğin denetçi raporunun (kritik denetim riskleri ve denetçinin bu risklere ilişkin değerlendirmelerini ve finansal tablolar dışındaki bilgilerin değerlendirilmesini kapsayacak şekilde) genişletilmesi, bu bilgilerin şirketinizin finansal tablolarına ilave edileceği için şirketleri etkileyecek önemli bir konu olacaktır. Denetim komitelerinin bu kararların etkilerini tartışması ve denetim kalitesinin sağlanmasına öncülük etmesi gerekiyor. Bu çerçevede bağımsız dış denetçiden beklentileri ve denetçiyle olan ilişkinin gidişatını açık bir şekilde belirlemesi, sık ve nitelikli görüşmeler gerçekleştirerek denetçi performansını aktif bir şekilde izlemesi gerekiyor.

3 KİLİT VARSAYIMLARA İLİŞKİN YARGILARI İZLEYİN

Bir şirketin karşı karşıya kaldığı en önemli finansal raporlama riskleri, genellikle (Gerçeğe uygun değer) ölçülmesi, değer düşüklüğü karşılıkları, gelirin muha-



sebeleştirilmesi gibi) birden fazla muhtemel sonuçların çıkabileceği, yönetimin önemli yargı ve tahminlerde bulunması gereken alanlarda yer alır. Kaliteli bir finansal raporlama, muhasebe tahmin ve yargılarını oluşturmak için disiplinli, sağlam ve önyargısız bir süreç gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için, yönetimin sahip olduğu çerçeveyi anlamak, yönetimin doğru kontrolleri uyguladığından emin olmak ve bu alanlarda dış denetçiden görüşünü almak önem taşıyor.

4 ŞİRKETİN HİKAYESİ İYİ ANLATILIYOR MU?

Yatırımcılar, şirketin hikayesini anlamak ister. Bu nedenle şirketin açıklayıcı notlarının ve denetim komitesinin bu hikayeyi nasıl daha iyi anlatabileceklerini değerlendirmesi gerekiyor. Gerçek resmi anlatmak için şirketin sadece geçmiş performansının ne olduğunu anlatan yaklaşımın ötesinde şirketin gelecekte nereye doğru ilerlediğini ve karşı karşıya olduğu kritik riskleri yansıtacak bir düşünceyle ilerlenmeli. Geleneksel finansal metriklerin yanı sıra yatırımcılara uzun vadede şirketin büyümesini sağlayacak olan (Müşteri memnuniyeti, şirket çalışanlarının yetenekleri ve yaratabileceği yenilikler gibi) faktörlere ilişkin daha fazla bilgi sunabiliyor mu sorusu oldukça önem taşıyor.

5 VERGİ POZİSYONLARINI DEĞERLENDİRİN

“Tarafsızlık” ve “etik” kavramları etrafında şekillenen küresel “vergi şeffaflığı ve etiği” tartışmasına özellikle ilgi gösterilmeli ve vergi riskinin şirketin itibarı üzerindeki etkisi dikkatli bir şekilde değerlendirilmeli. Vergi artık yalnızca yönetilmesi gereken bir masraf değil dünya çapında vergiye olan yaklaşımlarda köklü bir değişim söz konusu. Şirketin basitçe vergi kanunlarına teknik anlamda uyup uymadığının yanı sıra vergi kararlarının doğurabileceği itibar risklerinin de göz önüne alındığından emin olunmalı. Transfer fiyatlandırması ihlallerini önlemek için OECD ve tüm ülkelerdeki hükümetler tarafından atılan adımların izlenmesi önem taşıyor.

6 YENİ HASILAT STANDARDI VE ETKİLERİ

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) ile Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu’nun (FASB) hasılat standartlarının yakınlaştırılmasına ilişkin birlikte yaptığı, pek çok şirketin gelir muhasebeleştirme ilkelerini değiştirecek olan UFRS 15 standardı, Mayıs 2014’te yayımlandı. Bu standart, 1 Ocak 2017 tarihinde ve sonrasında başlayan yıllık raporlama dönemlerinden önce geçerli olmayacak (IASB ve FASB uygulama tarihini ertelemeyi değerlendirir →



mektedir). Ancak standardın şirket genelinde kullanılan sistemlerden, veriye ve muhasebe süreçlerinden iş sözleşme süreçleri ve kontrolüne kadar pek çok alanda önemli etkileri olacak. Bu sebeple şirketlerin şimdiden geçiş planlarını hazırlaması ve özellikle çalışma isteyen alanları belirlemesi gerekiyor. Bunun yanında sadece finansal raporlama ve muhasebe sistemleri üzerinde değil çalışanları, şirket kaynakları ve bilgi teknolojileri sistemleri için de önemli bir etkisi olacak finansal kiralamar, finansal araçlar ve sigorta gibi diğer yeni standartlara ilişkin gelişmeler de yakından takip edilmeli.

DENETİM KOMİTELERİNİN YÜKÜ NASIL HAFİFLER?



İdil Gürdil

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Şirket Ortağı

E: igurdil@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00

M: +90 533 599 56 68

Denetim komitelerinin omuzlarındaki ağır yükü hafifletmek için pek çok yardıma ihtiyaç var. Bunlardan bir tanesi de "İç Denetim". Araştırma sonuçlarına göre denetim komitelerinin yüzde 40'ı iç denetim birimlerinden memnun, yüzde 38'i biraz memnun, yüzde 9'u memnun değil ve yüzde 12'sinin iç denetim fonksiyonu yok. Yüzde 48'i şirketlerin iç denetim direktörü ile iletişimlerinin mükemmel olduğunu belirtmiş, bu da geri kalan yarısının iletişimde aksaklıklar olduğunu gösteriyor. Denetim komitelerinin iç denetimden daha fazla verim alması için iç denetimin şirketin finansal ve operasyonel etkinliğini gösteren bir barometre gibi konumlandırılması gerekiyor.

Ayrıca iç denetimle iletişimi güçlendirmesi gerekiyor ki iç denetimin risk ve kontrol ile ilgili tespitlerini değerlendirebilsin. Mesela iç denetim, denetim komitesine direkt olarak raporlayabiliyor mu? Son olarak,

iç denetim kalite güvence değerlendirmelerini yaptırarak iç denetimin şirkete daha fazla değer katmasını sağlayabilirler.

2015 denetim komiteleri gündemini dikkate aldığımızda iç denetim bölümlerinin gündemine yerleşecek konuları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Kurumsal risk yönetimi sürecinin etkinliği,
- Şirketlerin inanılmaz boyutlara ulaşmış verilerinin içinde kaybolmaması, suistimalleri, hataları ve iç kontrol eksikliklerini zamanında tespit edebilmek için veri analizinin kullanımı,
- Bilgi teknolojileri, tedarik zinciri, finansal raporlama, yasa ve düzenlemelere uyum riskleri.

7 ÜYELER İŞ YÜKÜNÜ PAYLAŞIYOR MU?

Gündemin finansal raporlama ve ilgili iç kontrol riskine odaklanmasını sağlamak, komitenin etkinliği için temeldir. Ancak iş yüküyle baş etmek için verimliliğe de ihtiyaç var. Toplantı öncesinde kaliteli bilgi dokümanlarının ısrarla talep edilerek komite toplantılarının kolaylaştırılması, daha önceden kabul edilmiş bir gündem üzerinden gidilmesi, yönetim ve denetçilerle belli bir güvenceye ulaşılması, finansal raporlama ve uyum faaliyetlerinin verimli bir şekilde ele alınmasını sağlar. İşin çoğunun komite başkanı tarafından üstlenileceğine güvenmek yerine iş yükünü denetim komitesi üyeleri arasında paylaşıyor musunuz? Komitenin yapısına, bağımsızlığına ve liderliğine ilişkin dürüst ve katı bir değerlendirme yapın.

8 YEDEKLEME PLANI VAR MI?

Dünya çapında araştırmaya katılan direktörlerin yaklaşık yüzde 60'ı, şirketlerinin CFO seviyesi için resmi bir yedekleme planının olmadığını belirtti. Bu, istenen bir durum değil. Finansal raporlama kalitesinin sürdürülmesinde CFO'nun oynadığı kritik rol ve yüksek değişim hızı göz önüne alındığında, şirketin CFO'su (yönetici, muhasebe şefi, iç denetim birim yöneticisi, hazine sorumlusu ve hatta uyumdan sorumlu icra kurulu başkanı ve kurumsal risk yönetimi başkanı gibi finanstan sorumlu üst düzey yöneticiler) için bir yedekleme planı bulunmalı. Denetim komitesi, finans organizasyonunun yetenek havuzunu nasıl değerlendiriyor? Bu kişiler başarılı olmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynaklara sahip mi?

9 ZAFİYETLERİN İZLENDİĞİNE EMİN OLUN

Yeni pazarlardaki fırsatları yakalamak için hızlı hareket etmek, yeni teknolojileri ve verileri kullanmak, daha uzun ve gittikçe karmaşılaşan tedarik zincirlerinde daha fazla satıcı ve üçüncü taraflarla birlikte çalışmak gibi durumlar, dolandırıcılık ve yolsuzluk riskini artırıyor ve söz konusu zafiyetler ciddi tedbirleri zorunlu kılıyor.

Şirketin mevzuata uygunluk ve izleme programlarının küresel tedarik zincirindeki tüm satıcıları kapsadığından ve şirketin yüksek etik standartlara yönelik beklentilerini açık bir şekilde iletişiminin yapıldığından emin olunması gerekiyor. Twitter, YouTube, Facebook ve diğer sosyal mecraların yol açtığı radikal şeffaflığın farkında olun.

10 İÇ DENETİMİ VAZGEÇİLMEZ OLARAK KONUMLANDIRIN

Denetim komitelerinin yoğun gündemlerle baş etmeye çalıştığı bir zamanda, iç denetim birimi risk ve kontrol hususlarında hayati önem arz ediyor (Her 2 denetim komitesi üyesinden 1'i, iç denetimin "organizasyona daha fazla değer katması gerektiğini" belirtti.) İç denetim birimini, şirketin finansal ve operasyonel sağlığı için, denetim komitesinin finansal ve operasyonel kontrollerini, süreçlerini ve kişilerin kalitesini anlamasına yardım eden bir barometre olarak kullanın. İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) CEO'su Richard Chambers şöyle diyor: "Yüksek performans sergileyen departmanlar, sahip oldukları anlayış ve işlerine yaklaşımlarıyla fark yaratıyor. Değer katmanın önemini anlıyorlar ve iç denetim birimini paydaşlar tarafından vazgeçilmez bir kaynak olarak görüyorlar." ●

TURQUALITY İÇİN İÇ DENETİM ŞART

Turquality programına başvuran şirket sayısı her geçen gün artıyor. Program kapsamında verilen teşvik oldukça yüksek. Bu nedenle programa seçilen şirketler de ince elenip sık dokunuyor. Programa alınacak şirketlerde en fazla dikkat edilen konu ise kurumsallaşma. Bu nedenle global arenaya bu programın desteğiyle açılmak isteyen pek çok şirketin ajandasında kurumsallaşma ilk sıralarda yer alıyor. Kurumsallaşmanın başarıyla oluşturulması için ise anahtar nokta iç denetim...



Hakan Aytekin

Danışmanlık,
Şirket Ortağı

E: hakanaytekin@kpmg.com
T: +90 216 681 90 82
M: +90 537 859 85 01

Devletin Turquality programına vermeye devam edeceği finansal destek oldukça yüksek. Bu da pek çok şirketin bu programa başvurmasına neden oluyor. Bu denli büyük bütçelerle yapılan destekleri yöneten Ekonomi Bakanlığı Turquality Sekreteryası, verilen finansal desteğin doğru markalara ve uygun biçimde harcanması için her geçen gün daha da titiz davranıyor.

Turquality programına giren şirketlerden beklenen önemli gelişme alanlarından biri de kurumsallaşma. Bu çok sık kullanılan terim, temel olarak daha profesyonel bir yönetim anlayışını dikte ediyor. Bu Türkiye gibi aile şirketi yapısının çoğunlukta olduğu ülkeler için

kritik bir nokta. Çünkü sürdürülebilir şirketler belli bir oranda kurumsallaşmayı sağlayabilmiş şirketler olarak ortaya çıkıyor.



Kurumsallaşmaya çok basit şekilde bakacak olursak; profesyonel yöneticilerin şirket yönetiminde söz ve yetki sahibi olabildiği bir yapıdan bahsediyoruz. Bunun en sağlıklı biçimde oluşması da şirket yönetim kurulunun profesyonel ve bağımsız üyelerden oluşmasından geçiyor. Ayrıca en kurumsal şirketler kendi kendilerini denetleme mekanizmalarını da kuran şirketlerdir. İşte tam burada iç denetimin önemi ortaya çıkıyor.

İç denetim bir şirketin iç süreçlerinin şirketin strateji, politika, prosedürleri ile ilgili kanuni mevzuata uygun bir şekilde işletilip işletilmediği konusunda objektif olarak üst yönetime güvence vermekle mükelleftir. Bu güvence mekanizmasıyla yönetim kurulu şirketin gidişatı ile ilgili olarak doğru geri bildirim alır ve gerektiğinde stratejisini değiştirir. Objektif ve doğru bilgilerle hareket eden profesyonel yönetim kadroları da daha sağlıklı bir biçimde şirketlerini yönetebilir.

Turquality programına hem başvurmuş hem de kabul almış şirketler, iç denetim mekanizmalarının sağlıklı işleyip işlemediğini gözden geçirmeli. Öne çıkan bazı aksiyon adımları olarak:

01 İç denetim departmanının kurulması ve yönetim kurulunda denetim komitesine doğrudan bağlı olması

02 İç denetim politika ve prosedürlerinin hazırlanması

03 İç denetim planının ve gerekli kaynakların planlanması

04 Dış kaynak kullanımıyla iç kaynakların eğitilmesi ve gerektiğinde iç denetimin dış kaynak aracılığıyla gerçekleştirilmesi

05 Düzenli raporlama ile denetim sonuçlarının yönetim kuruluyla paylaşılması ve düzeltme alanlarıyla aksiyon planlarının takibi

GLOBAL MARKA OLMANIN PÜF NOKTALARI

UZUN ÖMÜRLÜ MARKA İÇİN Global marka olabilmenin yolu, markanın bilinirliği için gerekli pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinin yanında sağlam bir kurumsallaşma altyapısının da oluşturulmasını gerektirir. Aksi halde markanın ömrü, tıpkı şirketin ömrü gibi kısa süreli olacaktır.

OBJEKTİF BİLGİ Bunun için şirketin duygusallık mekanizmalarının verimsiz şekilde şirketin geleceğini etkileyecek unsurlarını ortadan kaldırıp, şirketin işleyişiyle ilgili objektif ve doğru bilgileri üst yönetime raporlayan bir iç denetim sistemi kurması gerekir. Global markaların hepsi bu mekanizmayı kurarak bu noktaya gelmişlerdir.

SONSUZA KADAR SÜRMEZ Devletimizin Turquality teşvik programını sonsuza dek sürdürmesini beklemek saflık olur. Bu süre içinde global marka olma yolunda iddialı olan şirketler, bu teşviklerden gelen desteklerle kurumsallaşmanın ana zincirlerinden biri olan iç denetim mekanizmasını şirketlerinde sağlıklı bir biçimde işletmek için hızlıca harekete geçmelidir.

REKLAMIN İYİSİ KÖTÜSÜ OLMAZ

Hepimizin bildiği malum sözdür: “Reklamın iyisi kötüsü olmaz”. Elbette bu sözün doğruluğu, yanlışlığı pek çok açıdan tartışılabilir ama bu yazı daha çok, “Reklam harcamalarının daha iyisi olur mu” sorusunu tartışmak üzere yazıldı...



Çiğdem Gürer

Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri, Direktör

E: cgurer@kpmg.com

T: +90 216 681 91 55

M: +90 530 152 45 96



Serap Tutkun

Suistimal Önleme ve İnceleme Hizmetleri, Danışman

E: stutkun@kpmg.com

T: +90 216 681 97 15

M: +90 539 968 94 68

Sirketler her yıl, bütçelerinden önemli bir kısmı, satışlarını artırmak, isimlerini, ürünlerini ve hizmetlerini duyurmak için reklam yapmaya ayırıyor. Bunun için de televizyon, radyo, gazete, dergi, web siteleri, sokak panoları gibi mecraları kullanıyorlar. Her şirketin içinde bu mecralara reklamları bölüştürmekte, ne zaman ve nasıl yayımlanacağını belirlemekte uzmanlar bulunmadığı için bu konuda medya ajanslarını kullanıyorlar. Elbette medya ajansı kullanmak şirketlerin daha uygun fiyatla hizmet almasını da sağlıyor. Medya ajansları da müşterileri adına mecralarla anlaşmalar yapıp, bu anlaşmaların kendilerine



sağladığı reklam alanlarını müşterilerinin kullanımına sunuyorlar.

Buraya kadar klasik bir müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde görünen medya ajansları ve müşterileri olan şirketler, aslında biraz daha karmaşık bir ilişki içindeler. Çünkü medya ajansları, bir yandan şirketin reklamlarını doğru mecra, doğru zamanlamayla yayımlamaktan sorumlu olurken, bir yandan da elemanlarının harcadıkları saatlerin müşteriler arasında nasıl dağıtılacağını takip etmek ve diğer masraflarının doğru dağıtılmasını sağlamakla mükellefler. Aynı zamanda, satın alınan reklam alanlarının ücretlerini belirlemek, mecralardan alınan indirimleri müşterilerine doğru bir şekilde yansıtmak da medya ajanslarının sorumlulukları arasında...

AJANS DENETİMİNDE PÜF NOKTALAR

Medya ajansı denetimleri sırasında kontrol edilebilecek alanlardan bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün:

- Medya ajansı ile imzalanan sözleşme, şirketin haklarını yeterince koruyor mu?
- Ajans, mecraları sözleşmeye uygun kullanıyor mu?
- Reklamlar, anlaşılan mecralarda, anlaşılan dönemlerde yayımlanıyor mu?



- Medya ajansı, faturalama kalemlerini oluşturan masrafları doğru hesaplayıp doğru yansıtır mı?
- Mecralardan alınan indirimler ve ücret iadeleri şirketlere doğru bir şekilde yansıtılıyor mu?

İngiltere’de yapılan bir araştırma, bu tür denetimler vasıtasıyla şirketlerin reklam harcamalarında ortalama yüzde 5-15 arası kayıp ortaya çıkarıldığını gösteriyor. Denetim projelerinden sonra sözleşmelerini iyileştiren ya da ortaya çıkarılan kaybı medya ajanslarından tahsil eden şirketler, en yüksek harcama kalemlerinden birinde, denetim maliyetinin çok üstünde bir tasarruf sağlamış oluyor. Bu kayıp kalemleri medya ajanslarının müşteriye faturaladıkları masraflarını gerekli detayda takip edememesinden ve doğru yansıtamamasından kaynaklanabileceği gibi, zaman zaman da ücret iadelerini kendi bünyelerinde tutmalarından, çoğunlukla bu iadelerden haberi olmayan müşterilerine dağıtmamayı tercih etmelerinden kaynaklanabiliyor.

DENETLEMENİN FAYDALARI

Tüm detayları bir yana bırakırsak, medya ajansınızı

ÖRNEK DENETİM AŞAMALARI:

- Şirketin ihtiyaçlarının, ajansı ile ilişkilerinin anlaşılması
- Sözleşmenin incelenmesi
- Potansiyel risklerin belirlenmesi
- Bütçenin hazırlanması
- Hem şirket hem denetçi tarafında çalışacak ekibin belirlenmesi
- Proje süresini de içeren proje planının sonuçlandırılması

01
Planlama

- Ajansla iletişime geçilmesi
- Proje başlangıç zamanının belirlenmesi
- Ajansa denetim için istenen bilgi ve belgelerin iletilmesi
- Ajans çalışanlarıyla yapılacak görüşmelerin organize edilmesi

02
Ön çalışma

- Ajans çalışanlarıyla görüşmeler ve doküman incelemeleri yoluyla ajanstaki işleyişin anlaşılması
- Muhasebe ve proje verilerinin incelenmesi yoluyla denetimin gerçekleştirilmesi
- Veri analizi çalışmalarının yapılması

03
Saha çalışması

- Ajansla denetim bulgularının paylaşılması
- Eksik bilgi nedeniyle ortaya çıkan bulgular var ise bilgilerin tamamlanması

04
Saha çalışması sonrası

- Denetimin sonuçlarının şirkete sunulması
- Gerekirse ajansın da dahil olduğu bir kapanış toplantısı yapılması

05
Raporlama

denetletmenizin size sağlayacağı en önemli iki faydanın şunlar olduğunu söyleyebiliriz:

- Ajansınız, denetleneceğini bilen ve dolayısıyla aslında şeffaflığı artmak durumunda kalan her organizasyon gibi, çalışmalarını çok daha özenli gerçekleştirecektir. Özellikle henüz kurumsallaşmasını tamamlamamış ajanslar söz konusu olduğunda, bu faydanın önemi daha da artmaktadır.
- İlgili denetimin bulguları kapatıldıktan sonra medya ajansınızla bir sonraki adımınız, ilişkinizi her iki taraf için de daha faydalı hale getirmenin yollarını aramak olacaktır ki bu da önemli bir masraf kaleminiz olan reklamlarınızın, en az planladığınız düzeyde bir satışa dönüşmesine yardımcı olacaktır ●