



Yönetmek için gerekli bilgilere erişebiliyor musunuz?

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 3



Ne kadar bağımsız, titiz ve bilgili olurlarsa olsunlar, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin gerekli bütün bilgilere erişimleri yoksa veya bu bilgiler anlaşılır değilse, tam anlamıyla etkin olmaları mümkün değil.

Bu sıralarda bütün gözler bağımsız denetçiler ile denetim komitesi arasındaki ilişkiye odaklanmış durumda, ancak denetim komitelerinin (ve genel olarak bağımsız üyelerin) yönetimden beklentilerinin neler olması gerektiği, bunun zamanlamasının ve iletişim şeklinin nasıl olması gerektiği konusu yeterince konuşulmuyor.

Yönetim kurulu ve komite toplantılarından önce konuların kapsamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi ve toplantı esnasında bilgiye dayalı bir tartışma ve sorgulama ortamının oluşması için, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin kendilerine yüksek kaliteli ve zamanında bilgi verilmesini istemeleri ve bu konuda ısrarcı olmaları şart.

Yüksek kaliteli bilgi denilince, ele alınan konuda bir karar verilmesi için gerekli olan, doğru, açık, kapsamlı, güncel, zamanında iletilmiş, uzun raporlar söz

konusuysa bunların özetini de içeren ve üyeye kendisinden konuyla ilgili olarak neler beklendiğini de anlatan bilgi anlaşılmalı.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerine doğru bilgilerin anlaşılır bir şekilde ve zamanında ulaştırılmasından yönetim kurulu başkanı veya komite başkanı sorumludur. Bu yüzden bu konumdaki kişilerin, bağımsız üyelerin görevlerini yerine getirebilmek için hangi bilgilere ihtiyaç duydukları konusunda yönetimle açık ve samimi bir görüşme gerçekleştirmesi ve bu bilgilerin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini anlatması gerekir. Kurul üyelerinin ve yönetimin, bilginin azı gibi fazlasının da kötü olabileceğinin farkında olmaları da önemlidir.

Aşağıdaki sayfalarda bağımsız yönetim kurulu üyelerine ne tür bilgilerin verildiği ve uygulamada bunun nasıl yapıldığı konusunda daha fazla detay bulabilirsiniz.



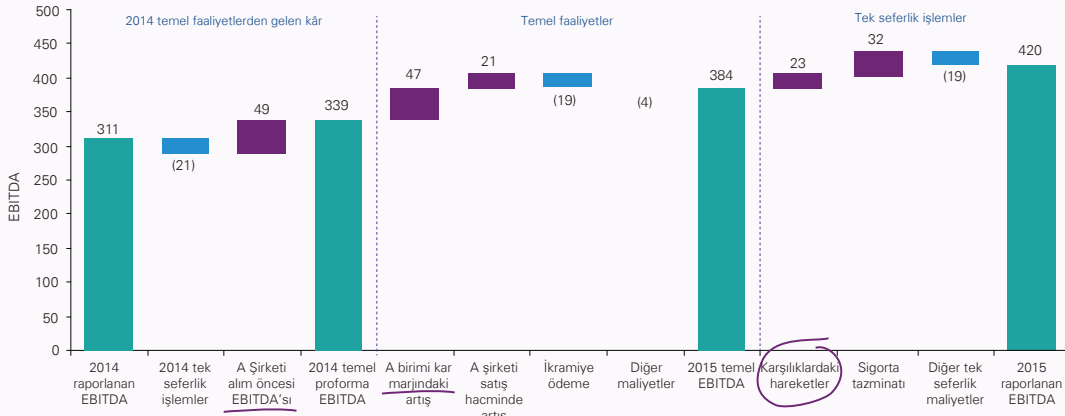
Performans

Şirketin her bir biriminin temel performansı ile ilgili açık ve anlaşılır bilgilere sahip misiniz?

- Raporlarda bahsedilen operasyonel başarıları destekleyen finansal performans göstergeleri mevcut mu?
- Sonuçlar ve konular yatırımcılara yeterince şeffaf bir şekilde iletiliyor mu?

Kârın temel bileşenleri

EBITDA analizi



Size iletilen mali analizler açık olmalı ve aşağıdaki özelliklere sahip olmalı:

- Şirketin mevcut işletme yapısını yansıtmalı
- Temel iş performansı ile tek seferlik olayları/sapmaları birbirinden ayırmalı, verilen kararların ve yapılan tahminlerin etkilerini açıklamalı
- Yeni gelişen olaylara ayak uydurmalı
- Yayınlanan raporlarla uyumlu olmalı.

Finansal performansın işletme açısından sonuçları açık mı?

- Mevcut performansın genel stratejiye etkileri neler?
- Faaliyetlerle ilgili önemli zorluklar değerlendiriliyor ve bunları çözmek için adım atılıyor mu?

Size verilen bilgiler aşağıdaki özelliklere sahip mi?

Amaca uygun – Stratejik hedefleri dikkate alan ve operasyon yapısıyla ve sorumluluklarıyla uyumlu dengeli ölçümler

Geleceğe yönelik– Sürekli ileriye görmenizi ve mevcut performansla doğrudan karşılaştırma yapmanızı sağlayan ve düzenli bir şekilde gerçekleştirilen gelecek tahminleri

Konu odaklı –Trend ve potansiyel analizi ile beraber iç ve dış konulara yönelik yorumlar

Size verilen hem sayısal, hem de sayısal olmayan raporlar yönetimin geçmiş ve gelecek performansla ilgili en iyi bilgilerini yansıtmalı. Yönetimin karşılaştığı mevcut ve muhtemel sorunlar açık bir şekilde dile getirilmeli.

Yapılan analizler hem tutarlı olmalı, hem de sorularınızı önceden tahmin edip, yeni ortaya çıkan gelişmeleri sorgulamanıza izin verecek bilgileri sağlayacak şekilde esnek olmalı.

Stratejik kararları sorgulamak için gerekli bilgiye sahip misiniz?

- Yönetimi etkin bir şekilde sorgulayabilmek için operasyonlarla ilgili yeterli bilgiye sahip misiniz?
- Operasyon risklerini mali sonuçlarla ilişkilendirmek için gerekli bilgilere sahip misiniz?

Operasyonel bilgi

Tedarikçiler

Tedarikçi listesi
Sözleşme şartları
Operasyon riskleri

Girdiler

Çalışanlar
Malzemeler
Altyapı ve Yatırım

Süreçler

Geliştirme
Üretim ve Yönetim
Satış ve Dağıtım

Çıktılar

Ürünler
Ürün kalitesi

Müşteriler

Müşteri listesi
Sözleşme şartları
Operasyon riskleri

Yönetimin verdiği raporlar, stratejik kararlarla ilgili önerilerin içeriğini açıklamakta tek başına yetersiz kalabilir. Operasyonel süreçler üzerindeki mevcut ve beklenen etkiler ve bunların olası mali sonuçlarla olan ilişkisi hakkında da yeterli bilgi sahibi olmanız gerekir.



Finansal yönetim

Şirket yeterli finansmana sahip mi?

- Şirketin gereksinimlerini karşılamak için yeterli finansman var mı?
- Finansman ihtiyacı belirlenirken aşağı yönlü riskler gerçekçi bir şekilde dikkate alınmış mı?

Aşağıdaki bilgilere sahip olmanız gerekir:

- Gelecekteki nakit ihtiyacı, finansman taahhütleri ve kredi anlaşmalarındaki hükümlere uyma kabiliyetiyle ilgili güncel analizler
- En az önümüzdeki on sekiz ayı kapsayacak şekilde, nakit ihtiyacıyla ilgili aşağı yönlü risklere olan duyarlılığın gerçekçi bir şekilde hesaplanması
- Aşağı yönlü bir durum yaşanması halinde gerekli tasarrufun vakit geçirmeden ne şekilde sağlanacağını gösteren uygulanabilir bir acil durum planı

Kârlar etkin bir şekilde nakde çeviliyor mu?

- İşletmede nakit yaratma operasyonel bir öncelik mi?

Nakit yönetimi – sorulması gereken sorular:

- Şirket kültürü sadece kâr odaklı mı? Ücret politikaları ve yönetim raporları bunu yansıtıyor mu?
- Nakit yönetimi yaklaşımı, hedeflere ulaşmak için tedarikçi / müşteri şartlarının sıkılaştırılmasından mı ibaret?
- Sistemlerin gereksiz yere karmaşık olması ve finans ile operasyon birimleri arasındaki bağların zayıf olması, tahsilat, ödeme ve envanter yönetimini zorlaştırıyor mu?

Özel sermaye yatırımcıları işletmelerden nakit elde etme konusunda çok başarılı. Yönetimi bu konuda yeterince zorluyor musunuz?

- Finansman ihtiyacının karşılanması için finans ve operasyon birimlerinin yapabileceği başka bir şey var mı?
- İşletmenin temel varlıkları dışında, nakde çevrilebilecek varlıklar var mı?
- Kârların nakde çevrilemeyişi, altta yatan operasyonel sorunlardan mı kaynaklanıyor?

Uygun bir finansal risk yönetimi stratejisi mevcut mu?

- Uygulanan strateji, şirketin ve yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılıyor mu?
- Nakit ve hazine araçları üzerindeki operasyonel kontrollerden memnun musunuz?

Şirketinizde aşağıdakiler mevcut mu?

- Faiz oranı, döviz kuru ve emtia risklerini içeren, açık bir şekilde tanımlanmış ve yönetim kurulu tarafından onaylanmış bir riskten korunma politikası
- Grup nakit yönetimi yapısı
- Kısa vadeli ve orta vadeli gerçekçi nakit tahminleri

Mevcut riskten korunma stratejilerini sorgulayabilmek için, finansal riskler ve şirketin bunlara ne derece açık olduğu konusunda yeterli analize sahip olmalısınız.

Finansal araçların kullanımı, nakit yönetimi ve nakitle ilgili tahminlerin yapılmasını da içeren hazine yönetimi, son derece önemli ancak teknik açıdan zor bir iş olduğu için şirket içinden, genellikle de İç Denetim biriminden destek alınarak yapılabilir.



Borç yönetimi

Taahhütler ve şarta bağlı yükümlülükler kontrol altında mı?

- Yönetim, şirketin üstlendiği taahhütleri takip ve kontrol ediyor mu?
- Yönetim, risk ile fayda arasındaki dengeyi iyi tutturabiliyor mu?

Aşağıdaki konularda ne kadar bilgi sahibisiniz?

• Sözleşme yükümlülükleri

Sözleşme yükümlülüklerinin, garantilerin ve risklerin şirket tarafından ne kadar iyi yönetildiğine dair iç denetimin doyurucu bilgi vermesi gerekir

• Mevcut riskler

Risklerin gerçekleşme ihtimalinin yüksek olduğu alanlarda, yönetim raporlarının esnek olması, olası sorunlara önceden dikkat çekmesi ve sorulabilecek soruları tahmin etmesi gerekir

Şirket genelinde aşağı yönlü risklere yönelik tutumun belirlenmesinde, yönetimin davranışlarıyla örnek olması son derece önemlidir. Yönetimin risklerle taahhütler arasında doğru dengeyi tutturup tutturamadığını ve belirlenen hedefleri yakalayıp yakalayamadığını değerlendirmek için, mevcut stratejinin ötesine bakmanız gerekir.

Gerçekleşmiş veya gerçekleşmesi muhtemel önemli yükümlülüklerin, yatırımcıların menfaati en iyi şekilde gözetilerek yönetildiğinden emin olmalısınız.

Vergi yükümlülükleri etkin bir şekilde yönetiliyor mu?

- Efektif vergi oranından memnun musunuz?
- Bütün vergiler etkin bir şekilde yönetiliyor mu?

Aşağıdaki konularda yeterli bilgiye sahip misiniz?

- Uzun vadeli efektif vergi oranı ve bu oranın grup genelinde nasıl yönetildiği
- Efektif vergi oranı ile ödenen nakit vergi arasındaki ilişki
- Tek seferlik vergi maliyetlerinin ve anlaşmazlıkların nasıl yönetildiği, bilançodaki belirsizlik seviyesi
- Grup genelinde bütün vergilerle ilgili belirlenmiş sorumluluklar

Genel vergi stratejisinin onaylanmasında yönetim kurulları önemli bir rol oynar. Bu rollerini kârların nerede gerçekleştiğini, efektif vergi oranını, ödenen nakit vergi miktarını ve yerel vergi makamları ile ilişkilerin yönetimini takip ederek gerçekleştirirler.

Bu alanlarla ilgili olarak, uzmanlık gerektirmeyen ancak strateji seviyesinde bir sorgulama yapabilmeyi sağlayacak analizlere sahip olmanız gerekir.



Finansal sistemler

Finansal yönetim ve kontrol

- Risk yönetimi ve gözetimi alanlarındaki yaklaşımı etkin bir şekilde sorgulayabiliyor musunuz?
- Finansal kontrol konusunda, sadece kontrol listesindeki maddeleri işaretlemenin ötesine geçen bir yaklaşım mevcut mu?

Kontrollerin hangi alanlarda zayıf/güçlü olduğunu görebiliyor musunuz?

- İç denetimin ve dış denetimin görüşleriyle sizin kendi deneyiminiz birbiriyle tutarlı mı?

Finans birimi rolünü doğru bir şekilde yerine getiriyor mu?

- İş birimleriyle birlikte mi yoksa onlardan ayrı mı çalışıyor?
- Yapıcı sorgulama yapıyor mu?
- Küresel görüşe sahip mi, buna uygun bir kontrol sağlıyor mu?
- Doğru kaynaklara sahip mi?

Size güvence sağlayanlar, sizin açınızdan önemli konuları dikkate alıyorlar mı?

- Daha fazla açıklamaya ihtiyaç duyduğunuz bütün alanlarda bilgi veriyorlar mı?
- İşin kapsamı, kaynaklar ve bağımsızlık konularında performanslarından memnun musunuz?
- Sizin tecrübelerinize göre finans birimi tutarlı ve güvenilir bilgi sağlıyor mu? Sorularınıza hızlı ve etkin cevaplar verebiliyor mu?

Finansal raporlar iş performansı hakkında doğru bilgi veriyor mu?

- Yatırımcılar ihtiyacı olan bilgileri alıyorlar mı?

Sayısal olmayan raporlarınızda aşağıdakiler açıklanıyor mu?

- İşin niteliği, piyasa ortamı ve karşılaşılan önemli zorluklar
- Yönetim kurulunun onayladığı hedefler ve stratejiler
- Kullanılan kaynaklar, bunların yeterliliği ve ilgili riskler
- Esas kâr ile gelecekte beklenen kâr ve farkların gösterimi
- Yönetimin kullandığı temel performans göstergeleri

Yatırımcıların ihtiyaçları olan bilgileri almalarının sağlanmasında çok önemli bir rolünüz var.

Dış raporların incelenmesi, temel muhasebe kararlarının incelenmesinin ötesine geçilmesini gerektirir. Dipnot açıklamaları ve yönetimin yorumları, yatırımcıların raporu anlamasında çok önemli bir rol oynar. Bunlar yeterli değilse, yatırımcılar boşlukları, daha az güvenilir kaynaklardan edindikleri bilgilerle doldurmaya çalışır.

BT stratejisi

- BT altyapısı iş ihtiyaçlarıyla uyumlu mu?
- Şirket açısından kritik öneme sahip BT riskleri etkin bir şekilde yönetiliyor mu?

BT alanındaki zorluklar:

- BT direktörü, BT varlıklarının tamamından mı yoksa sadece bir kısmından mı sorumlu?
- Yönetim, işi yönetmek için gerekli bilgilere erişebiliyor mu?
- Finans birimi işlemlerini temiz, hatasız bir şekilde gerçekleştirebiliyor mu?
- Dış kaynak alımı yoluyla temin edilen süreçlerden kim sorumlu?
- Devam etmekte olan BT projeleri bu soruların cevaplarını nasıl etkileyecek?

BT genellikle yönetim seviyesinde tartışılmayacak kadar teknik bir konu olarak kabul edilir, ancak alınan stratejik kararların şirket üzerindeki etkisi büyük olabilir. Yönetim kurulu bu konuları dikkate alma fırsatını bulabiliyor mu?

BT gündeme geldiğinde genellikle maliyetler açısından tartışılır. BT yönetiminde, BT'nin sağladığı katma değer anlaşılmaması ve çıktılara/ürünlere bakılarak performans ölçümü yapılması da gerekir.

Büyük BT projeleri neredeyse şirket alımlarında olduğu kadar büyük bir yatırım gerektirir, ancak genellikle aynı dikkatle takip edilmez.



Yönetim

Kurumsal yönetim

- Şirketinizde kurumsal yönetimin etkinliğinden memnun musunuz?

Yönetim kurulu aşağıdaki alanlarda aktif liderlik sergileyebiliyor mu?

Stratejik hedeflerin belirlenmesi, kaynakların değerlendirilmesi, yönetimin performansının izlenmesi, değerlerin belirlenmesi, hissedarlara olan yükümlülüklerin yerine getirilmesi.

Aşağıdaki alanlarda hesap verebilirliğin sağlanmasında yönetim kurulu nasıl bir rol oynuyor?

Finansal raporlar ve diğer işletme raporları, risk yönetimi ve iç kontrol, bağımsız denetimle ilişkiler

Yönetim kurulu, liderlik etmek ve hesap verebilirliği sürdürmek için gerekli kaynaklara sahip mi?

Yönetim kurulu bu alanlarda gerçek bir rol oynuyor mu yoksa sadece yönetimin peşinden mi gidiyor?

Suistimal ve yasa dışı işlemler

- Suistimal ve etik politikası bütün yönleriyle ele alınıyor mu?
- Uygulamada olan politikanın amacına uygun bir şekilde davranılıyor mu?

Sorumluluk

Suistimalle mücadele sorumluluğu doğru kişiye mi ait? Suistimalle mücadele amaçlı kontrollerin kapsamı ve işlerliği en son ne zaman değerlendirmeye tabi tutuldu?

Şirket kültürü

Şirket kültürü bunlarla uyumlu mu? İhbarla ilgili teşvikler uygulamada işe yarıyor mu?

Suistimal riski bütün yönleriyle ele alınıyor mu? Dikkate alınması gereken konular, kötüye kullanma, finansal raporlama, piyasayı etkileyen faaliyetler, kara para aklama, yolsuzluk uygulamaları.

Aşağıdaki konulardaki politikaların uygun olup olmadığına dair değerlendirmeler yapılıyor mu?

- Kurumsal yönetim ve yönetimin sergilediği tutum
- Risk değerlendirmesi, tespiti ve soruşturması
- Eğitim ve farkındalık
- Takip ve gözetim

İletişim:

KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü



Şirin Soysal
KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,
Şirket Ortağı
T: +90 216 681 90 19
F: +90 216 681 90 90
E: ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper
KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü Koordinatörü
T: +90 216 681 90 00-9299
F: +90 216 681 90 90
E: kalper@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

kpmgdenetimkomitesi.com
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 bir 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.

