



Bir adım önde başlamak

Denetim komitesi üyesi olmak

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 13



Bütün yönetim kurulu üyelerinin ama özellikle de denetim komitesi üyelerinin, başlangıçta öğrenmeleri gereken çok fazla konu vardır. Öğrenme eğrisinin ne kadar dik olacağı ve yeni bir üyenin yönetim kurulunun ve komitelerin çalışmasına ne kadar kısa sürede katkıda bulunmaya başlayacağı ise, oryantasyon programının kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Operasyonları, stratejileri, riskleri ve yönetimiyle şirketi bütünüyle tanımak, yönetim kurulunun ve üyelerinin sorumluluklarını ve kültürünü anlamak vakit alan bir iştir. Bununla beraber, temel bilgilere ve sunumlara, önemli kişilerle yapılacak görüşmelere ve istenen seviyeye gelmek için bir “yol haritasına” yer veren planlı bir oryantasyon programı, yeni bir kurul üyesinin şirkete uyum sağlamasını ve yönetim kurulunun çalışmalarına katkıda bulunmaya başlamasını hızlandırabilir.

Denetim komitesinin sorumluluk alanı içinde yer alan finansal raporlama/muhasebe ve hukuk/mevzuata uyum konularının geniş kapsamlı ve detaylı olması, ayrıca özellikle finansal hizmetler sektöründe düzenleyici kurumların beklentilerinin yüksek olması, denetim komitesine yeni katılan üyelerin işinin daha da zor olması anlamına geliyor.

Denetim komitesinin yeni üyelerinin, yönetimin ve onlara destek veren denetim uzmanlarının, oryantasyon programını oluştururken aşağıdaki çerçeveyi dikkate almalarını öneriyoruz:

- denetim komitesine yeni katılan üyeye (kurumsal belgeler ve diğer bilgilendirme malzemeleri gibi) önerilen dokümanlardan oluşan bir okuma listesinin verilmesi,
- bir oryantasyon toplantısının gerçekleştirilmesi ve
- şirketi, yönetim ve kontrol süreçlerini ve üst düzey yöneticilerini daha yakından tanıması için şirketteki önemli kişilerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmesi.

Denetim komitesine yeni katılan üyenin sorumluluklarını, güncel meseleleri ve şirketin içinde bulunduğu koşulları anlaması için resmi bir oryantasyon programının uygulanması, tavsiye edilen uygulamalardan biridir. Bununla beraber, yeni üyelerin oryantasyon programına olan ihtiyacı, üyenin geçmiş bilgi ve deneyimine ve üyenin yönetim kurulunda ve denetim komitesinde oynaması beklenen role bağlı olarak üyeden üyeye farklılık gösterebilir. Dolayısıyla, yeni üyenin kendi oryantasyon programı için sorumluluk almaya hazırlıklı olması ve istenen seviyeye gelmek ve bilgilendirilmiş gözetim için gereken temeli oluşturmak için yönetimle ve ilgili diğer kişilerle beraber çalışması gerekir.



Kontrol listesi

Atanma esnasında

Denetim komitesi üyesinin atanma koşulları, atanma esnasında açık bir şekilde belirtilmelidir. Denetim komitesi üyelerinin aşağıdaki konularda kafalarında hiçbir soru işareti olmaması gerekir:

✓ Ayrılması gereken zaman da dahil olmak üzere bu görevle ilgili kendilerinden beklenenlerin neler olduğu

✓ Bireysel performanslarının nasıl ölçüleceği

✓ Ne kadar süreyle atandıkları ve bunun hangi sıklıkla yenilenebileceği

1 Önerilen okuma listesi

Denetim komitesine yeni katılan bir üyenin ilk olarak bazı kurumsal belgeleri ve geçmişle ilgili materyalleri gözden geçirmesi yerinde olur. Okuma listesinin içeriği, ilgili denetim komitesinin görev tanımının ne kadar kapsamlı ve detaylı olduğuna bağlı olarak değişir, ancak büyük ihtimalle bu listede aşağıdakiler de yer alacaktır:

Başta finansal raporlama olmak üzere şirket hakkında bilgi:

- Son iki yıl için yıllık ve ara dönem finansal tabloları
- Son birkaç yılda yapılan performans açıklamaları ve analist sunumlarında kullanılan bütün materyaller
- Düzenleyici kuruluşlardan yakın zamanda gelen yorumlar ve şirketin verdiği cevaplar
- Finansal yönetimden sorumlu üst düzey yöneticilerin (iç denetim de dahil olmak üzere) özgeçmişleri
- Şirketin stratejik planı ve en son hazırlanan risk raporları
- Varsa, yönetimin hazırladığı dipnotlarla ilgili raporlar
- Yakın zamanlı şarta bağlı borç (dava) raporları
- Şirketle ve sektörle ilgili yakın tarihli analist raporları, yönetimin sektörle/rakiplerle ilgili hazırladığı bilgiler
- Davranış kuralları ve ihbar politikası da dahil olmak üzere ilgili şirket politikaları

Denetim komitesi hakkında bilgi:

- Denetim komitesinin “Görev Tanımı”
- Son birkaç yılda gerçekleşen denetim komitesi toplantılarının tutanakları ve toplantı öncesinde dağıtılan okuma materyalleri
- Yaklaşan denetim komitesi faaliyetleri ve toplantılarıyla ilgili dokümanlar
- Denetim komitesinin bağımsız denetçi ihalesi, bağımsız denetim dışındaki hizmetlerin temini ve bağımsız denetçinin eski çalışanlarının işe alınması konularındaki politikaları

İç denetim materyalleri:

- İç denetim biriminin “Görev Tanımı”
- İçinde bulunulan yıla ait iç denetim planı
- Son iki yılda denetim komitesi ile iç denetim birimi arasında gerçekleşen yazışmalar/raporlar

Bağımsız denetim materyalleri:

- İçinde bulunulan yıla ait bağımsız denetim sözleşmesi
- Yönetim tavsiye mektubu
- Bağımsız denetçinin yakın tarihli raporları
- Bağımsız denetçinin denetim dışında sağladığı hizmetlerle ilgili özet bilgi
- Son iki yılda denetim komitesi ile bağımsız denetçiler arasında gerçekleşen yazışmalar/raporlar
- Son iki yılda finansal raporlarda yapılan hatalar ile bunlardan düzeltilenler ve düzeltilmeyenler hakkında özet bilgi
- Son iki yılda tespit edilen önemli eksiklikler ile bunlardan hangilerinin düzeltildiği ve hangilerinin düzeltilmediği konusunda özet bilgi



Kontrol listesi

Denetim komitesi toplantısına ilk defa katılırken...

Denetim komitesi toplantısına ilk defa katılacak olan yeni üyenin aşağıdakiler konusunda bilgi sahibi olması gerekir:

- ✓ Denetim komitesinin beklentileri ve kuralları
- ✓ Şirketin ürünleri/hizmetleri, stratejisi ve faaliyet gösterdiği sektör
- ✓ Finansal raporlama süreci, yıl sonu sonuçlarının açıklanması ve toplantı takvimi
- ✓ Şirketin iç kontrol sistemi
- ✓ Önemli muhasebe politikaları ve varsayımlar
- ✓ Devam eden davaların ve şarta bağlı yükümlülüklerin durumu
- ✓ İç denetim planı ve o tarihe kadar raporlanan bulgular
- ✓ Bağımsız denetimin kapsamı
- ✓ Yönetim yapısı ve yönetimdeki roller

2 İlk oryantasyon toplantısı

Oryantasyon toplantısının uzunluğu ve ne kadar resmi bir ortamda gerçekleştirileceği şirketten şirkete değişir, ancak bu toplantıda denetim komitesinin yeni üyelerine aşağıdaki konularda genel bilgi verilmesi hedeflenir:

- Ürünleri, hizmetleri, müşterileri, rakipleri ve karşı karşıya olduğu önemli riskler de dahil olmak üzere şirketle ilgili genel bilgi
- Şirketin genel finansal durumu
- Şirketin kısa ve uzun vadeli stratejisi
- Denetim komitesi ve genel olarak yönetim kurulu üyelerinden beklenenler, kurul ve komitelerin toplantı takvimleri ve yönetim kurulunun görev tanımı da dahil olmak üzere yönetim kurulu süreçlerine genel bakış
- Finansal raporlarla ilgili risklerin dışında özel olarak denetim komitesinin sorumluluğuna verilmiş risk gözetimi görevleri
- Şirketin etik/mevzuata uyum programı ve kültürü

İlk oryantasyon programına kimlerin katılacağı, şirketin oryantasyon sürecinin nasıl yapılandırıldığına, yani ilk oryantasyonun uzun bir sürecin bir parçası mı, yoksa kendi başına kapsamlı bir oryantasyon programı mı olarak görüldüğüne bağlı olarak değişir.

İlk oryantasyon toplantısına Hukuk Danışmanı, Finans Direktörü ve İç Denetim Başkanı gibi az sayıda yöneticiden oluşan küçük bir grup da katılabilir, Genel Müdür ve Mevzuata Uyum Direktörü veya buna eşdeğer pozisyondaki başka yöneticilerin de olduğu daha kalabalık bir grup da katılabilir. Denetim komitesi başkanı ile kıdemli bağımsız yönetim kurulu üyeleri de katılmak isteyebilir.

3

Bağımsız denetim ortağı ile ilk görüşme

Denetim komitesine yeni katılan bir üyenin oryantasyon programında, tercihen oryantasyon sürecinin ilk aşamalarında, bağımsız denetim ortağı ile yapılacak bir görüşmenin de yer alması gerekir.

Bu toplantıda yeni denetim komitesi üyesi bağımsız denetim ortağının şirket genelini ilgilendiren önemli konulardaki görüşlerini öğrenebilir (şirketin karşı karşıya olduğu önemli riskler, risk yönetimi süreçlerinin etkinliği, kontrol ortamı, finansal raporlama sistemindeki sıkıntılar, yönetim ekibinin kalitesi ve şirketin genel havası ve kültürü gibi). Bunun yanı sıra aynı görüşmede, finansal raporlama ve iç kontrolle ilgili aşağıdaki konuların da derinlemesine ele alınması beklenir:

- Ekonomik koşullar, mevzuat, muhasebe standartları, rakipler gibi iç ve dış faktörlerin de değerlendirildiği en son finansal tablo risk değerlendirmesi
- Yönetimin tahmin sürecinden en fazla etkilenen önemli muhasebe politikaları (provizyonlar, zarar karşılıkları, değer düşüklüğü testi gibi)
- Varsa bir önceki yıl ortaya çıkan iç kontrol eksiklikleri ve bu eksiklikleri gidermeye yönelik çabaların hangi aşamada olduğu (yönetimin bunları ne kadar takip ettiği)
- Yılsonu finansal tablolarında tespit edilen ve denetim komitesine rapor edilen, düzeltilmemiş hatalar ve farklılıkların nedenleri (muhasebe standartlarında UFRS/GAAP'den sapmalar, yönetimin kullandığı varsayımlar, hatalar vb.)
- Şirketin muhasebe politikalarının ve raporlarının genel kalitesi
- Yıl sonu ve takip eden ara dönemlere ait zorunlu bildirimler
- Bağımsız denetçinin yönetimle ve iç denetimle olan ilişkileri
- Bağımsız denetçinin düzenli toplantılar dışında denetim komitesiyle olan ilişkileri (iletişim sıklığı, erişilebilirlik, tartışmaların derinliği)
- Finans organizasyonunun kalitesi (genel merkez dışındaki bölgeler de dahil)
- İç denetim biriminin kalitesi (beceriler, deneyim, yıllık denetime olan katkısı)
- Yeni muhasebe standartlarını uygulamaya hazırlanırken yönetimin kullandığı yaklaşım
- Farklı bölgelerde ve yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerin denetimi konusunda benimsenen yaklaşım da dahil olmak üzere bağımsız denetimin kapsamı
- Varsa, dış kaynak tedarikçileriyle ilgili bağımsız denetim raporları
- Aktüer, değerlendirme uzmanı gibi şirket içinden veya dışından uzmanların kullanılması
- Suistimal konusuna bağımsız denetimin yaklaşımı

4 Şirket ve yönetim kurulu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmak

Resmi veya planlı bir oryantasyon programının parçası olsun veya olmasın, denetim komitesine yeni katılan bir üyenin, şirketi (şirket kültürünü, stratejisini, en önemli risklerini, güçlü ve kaygı veren yönlerini vs.) daha iyi anlamak için üst düzey yöneticilerle birebir görüşmeler gerçekleştirmesi ve yönetim kurulu toplantılarının resmi ortamı dışında da bu kişileri tanınması gerekir.

İlk olarak, değerli bilgi ve görüşlerini paylaşabilecek, şirketin Genel Sekreter ve/veya Hukuk Danışmanı ve İç Denetim Birimi Başkanı ile ayrı görüşmeler gerçekleştirerek genel ortamı anlamak faydalı olabilir. Şirketin gündemindeki konular neler? Yönetim ve yönetim kurulu en çok hangi konulara zaman ayırmak zorunda kalıyor? Hangi yönetim süreçleri iyi işliyor, hangileri iyi işlemiyor? Şirket ve yönetim kurulunun kültürü nasıl?

Şirketin Genel Sekreteri ve/veya Hukuk Danışmanı, komite yapısı, komitelerin görevleri, komitelerin nasıl iletişim kurdukları ve gözetim faaliyetlerini nasıl koordine ettikleri gibi yönetim kurulunu ilgilendiren hukuki konular ve süreçler hakkında bilgi verebilir.

Şirketin Genel Sekreteri ve/veya Hukuk Danışmanı ayrıca, şirketin finansal tablolarını, açıklamalarını ve hukuk/mevzuata uyum durumunu etkileyebilecek dava veya soruşturmalar hakkında güncel bilgi de verebilir.

İç denetimin birçok şirkette gittikçe büyüyen bir role sahip olduğu dikkate alındığında, İç Denetim Birimi Başkanı da şirketin risk yönetimi süreçlerinin, iç kontrol sisteminin ve yönetim süreçlerinin etkinliği hakkında önemli bilgiler verebilir. Denetim komitesine yeni katılan üye, İç Denetim Birimi Başkanı'ndan aşağıdaki konularda bilgi edinebilir:

- Devam etmekte olan operasyonel denetimlerin niteliği ve kapsamı
- Yönetimin işbirliği yapıp yapmadığı ve denetimde tespit edilen eksikliklere nasıl tepki verdiği
- Operasyonlarla ilgili en önemli kaygılar
- Risk yönetimi uygulamalarının etkinliği ile ilgili güvence seviyesi
- Finans ekibinin ve iç denetim biriminin elindeki kaynakların yeterli olup olmadığı (İç denetim biriminin bütçesi yüzde 10 artırılmış olsaydı nerede kullanılırdı?)
- Finansal raporlama sistemindeki mevcut sıkıntılar ve sorunlar
- Denetim komitesi ile olan iletişim süreci (sıklık, format)

İlk oryantasyon toplantısını takip eden haftalarda veya aylarda, denetim komitesinin yeni üyesi Genel Müdür (CEO), Finans Direktörü (CFO), Risk Direktörü (CRO) veya muadili, Denetim Komitesi Başkanı, Risk Komitesi Başkanı, Kıdemli

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, BT Direktörü (CIO) gibi şirketteki diğer üst düzey yöneticilerle de birebir görüşmeler gerçekleştirerek aşağıdaki konulardaki görüşlerini öğrenmek isteyebilir:

- Şirketin stratejik yönelimi ve karşı karşıya bulunduğu en önemli riskler
- Risk yönetimi süreçlerinin etkinliği
- Genel olarak kontrol ortamı
- Etik/hukuk/mevzuata uygunluk konuları da dahil olmak üzere şirketin genel tutumu ve kültürü
- Yönetim ekibinin ve yönetim kurulunun güçlü ve zayıf yönleri

İşletme birimlerinin başkanları da kendi sorumluluk alanlarıyla ilgili önemli bilgiler verebilir. Ayrıntılı olarak ele alınabilecek bazı konuları Ek'te bulabilirsiniz.

Şirket hakkında üçüncü tarafların görüşlerini öğrenmek için sosyal medyadan da faydalanılabilir.

5

Tek bir yöntem herkese uymaz

Oryantasyon sürecinin başarılı olması, denetim komitesine yeni katılan üyenin istenen seviyeye hızlı bir şekilde ulaşip komitenin çalışmalarına katkıda bulunmaya başlaması için son derece önemlidir, ancak bu süreçte her şirkete uyacak tek bir yöntem yoktur. Oryantasyon süreci şirketin büyüklüğüne ve yeni üyenin geçmişine, deneyimine ve ilgi alanlarına göre değişebilir. Oryantasyon sürecinde yönetim elbette önemli bir rol oynar, ancak denetim komitesinin yeni üyesinin de sürecin kendisine uygun olmasını ve odaklanmasını sağlamak için sorumluluk alması gerekir.

Denetim komitesinde görev almak başta çok zor gözükebilir. Yeni üyeler için hazırlanmış özel bir program, onların işlerine daha iyi odaklanmalarına ve komite faaliyetlerine hızlı bir şekilde katkıda bulunmaya başlamalarına yardımcı olur.



Ek: Görüşmelerde ele alınabilecek diğer konular

Finans Direktörü ve/veya Muhasebe Direktörü/Finansal Kontrol Yöneticisi

- Şirketin kârlılık trendleri
- Finansal raporlamadaki önemli riskler - Finansal raporlama sürecindeki sıkıntılar ve açıklar
- Suistimali önlemek konusundaki kontroller de dahil olmak üzere kontrol ortamının yeterli olup olmadığı
- En önemli muhasebe tahminleri ve varsayımlar
- Şirketin finansal tablo açıklamalarının şeffaflık düzeyi
- Mevzuata uyum programlarının güçlü ve zayıf yönleri

BT Direktörü (CIO)

- Şirketin veri güvenliği, mevzuata uyum, siber risk, BT yatırımları ve diğer “savunma” BT risklerini nasıl yönettiği
- Şirketin stratejik avantaj kazanmak için BT’yi “saldırgan bir şekilde” nasıl kullandığı
- BT Direktörü’nün (CIO) yönetim kuruluyla/ denetim komitesiyle olan iletişiminin niteliği ve sıklığı
- Şirketin veri yönetimi, sosyal medya kullanımı ve yeni teknolojilerin benimsenmesi konularındaki politikaları/uygulamaları

Risk Direktörü (CRO)

- Risk Direktörü’nün şirket genelindeki riskler hakkında nasıl bilgi topladığı, önemli risklerin nasıl birleştirildiği
- Şirketin risk yönetiminde en çok zorlandığı alanlar
- Şirketin risk farkındalığı, “iştahı” ve “toleransı” hakkında Risk Direktörü’nün (CRO) görüşü
- Üst yönetimin örnek olma durumu ve kültürü hakkında Risk Direktörü’nün (CRO) görüşü
- Şirketin karşı karşıya olduğu risklerin sektördeki diğer şirketlerle karşılaştırılması
- Yönetim kurulunun risk gözetim süreçlerinin güçlü ve zayıf yönleri

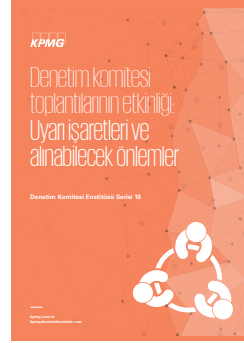
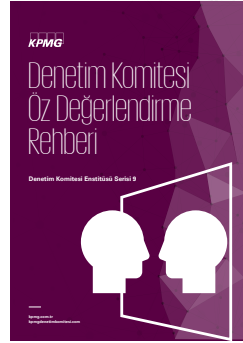
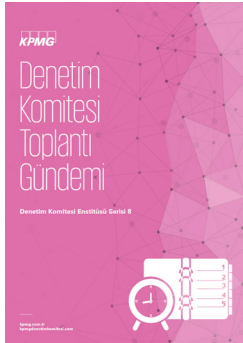
Denetim Komitesi Başkanı

- Denetim komitesinin yeni üyesinin görevi ve kendisinden beklenenler
- Denetim komitesinin diğer üyeleri (beceriler, geçmiş deneyim ve uzmanlık)
- Finansal raporlarla ilgili en zor/sıkıntılı konular
- Denetim komitesinin gözetim sorumluluklarının kapsamı
- Denetim komitesinin gözetim süreçlerinin güçlü yönleri
- Varsa denetim komitesinin gerçekleştirdiği son iki öz değerlendirme çalışmasının sonuçları

Genel Müdür (CEO)

- Diğer üst düzey yöneticilerin dile getirdiği önemli konular veya kaygılar
- Genel Müdür önümüzdeki birkaç ayda en çok hangi konulara vakit harcayacağını düşünüyor?
- Denetim komitesinin yeni üyesinin (ve genel olarak yönetim kurulu üyelerinin) vasıflarından ve deneyimlerinden yönetim kurulunun ve şirketin en iyi şekilde faydalanması için neler yapılabilir?

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi



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 92 99
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.

© 2017 Akis 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.