Her şey kontrol altında mı?

Denetim komitelerinin karşılaştıkları zorluklar ve öncelikleri

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü
2017 Küresel Nabız Tutma Anketi

Türkiye – 2017

kpmgdenetimkomitesi.com

kpmg.com/globalaci

İçindekiler

Denetim komitelerinin karşılaştıkları zorluklar ve öncelikleri **2**

Altı önemli sonuç **3**

Temel bulgular **4**

Risk yönetimi, denetim komiteleri için başlıca endişe konularından biri 4

İç denetim bölümü, başlıca risk alanlarına ve şirketin genel risk yönetimi süreçlerinin yeterliliğine odaklanarak şirkete sağladığı faydayı en üst düzeye çıkarabilir. 7

Üst düzey yöneticilerin tutumları, kurumsal kültür ve kısa vadeli düşünme yaklaşımı başlıca zorluklar olarak dikkat çekerken bu konularla daha yakından ilgilenilmesi gerekliliği ortaya çıkıyor. 8

Finans Direktörünün ardıl planlaması ve finans organizasyonundaki yükselmeye aday çalışanların yeterliliği zayıf noktalar olmayı sürdürüyor. 10

Başlıca iki finansal raporlama konusuna, denetim komitesi gündeminde daha fazla yer vermek gerekebilir. 12

Denetim komitesinin etkinliği, işletmeyi iyi anlamaya dayanıyor. 14

Kendi görüşlerinizi karşılaştırın **16**

Araştırmaya katılanlar **18**

Ek: Ülke sonuçları **20**

KPMG

Önsöz

KPMG Türkiye olarak denetim komitelerinin karşılaştığı zorluklar ve önceliklerini konu alan "Her şey kontrol altında mı?" araştırma raporumuzu sizlere sunmaktan mutluluk duyuyoruz. Raporumuz 42 ülkeden 800'ün üzerinde denetim komitesi üyesinin katıldığı bir anketin sonuçlarına dayanarak hazırlandı. Türkiye'den 27 denetim komitesi üyesi de bu çalışmaya katkıda bulundu.

Araştırmamız gösteriyor ki, denetim komiteleri finansal raporlama ve denetimin kalitesine güven duymaya devam ediyorlar ancak risk yönetimi, siber güvenlik, mevzuata uyum ve şirketin içinde bulunduğu çevredeki kontrol ortamı konularında endişe duyuyorlar.

Türkiye'deki denetim komitesi üyelerinin görüşlerini küresel olarak elde edilen sonuçlarla karşılaştırdığımızda, görüşler önemli ölçüde paralellik gösterse de birkaç noktadaki farklılık dikkatimizi çekti. Detaylarını ilerleyen sayfalarda göreceğiniz karşılaştırmalardan öne çıkan hususları burada vurgulamak istedik:

- Türkiye'deki denetim komitelerinin en büyük endişe konuları arasında ilk sıralarda, mevzuata uyum, şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi, kısa vadeli düşünme anlayışı ve yeni muhasebe standartlarının (hasılatın muhasebeleştirilmesi, kiralama, finansal araçlar, vs.) uygulanması yer alıyor.
- Türkiye'deki denetim komiteleri, şirketlerindeki siber güvenlik riskini yönetme kabiliyetindeki en önemli açıkların kurumsal farkındalık ve kurum içi çalışanlardan kaynaklanan risk olduğunu belirtiyor.
- Denetim komitelerinin gündeminde yer alan zorluklar değerlendirildiğinde Türkiye'deki denetim komitesi üyeleri, dünyadaki meslektaşlarının yanıtlarına ek olarak finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanabilmesi konusuna da yeterince odaklanılmadığını belirtiyorlar.
- Şirketlerin hasılat ve kiralama sözleşmeleri ile ilgili yeni muhasebe standartlarını uygulama girişimlerini değerlendirdiğimizde Türkiye'deki denetim komitesi üyelerinin yaklaşık üçte birinin bu standartların içeriğini bilmediklerini görüyoruz.
- Türkiye'deki denetim komitesi üyeleri, komitenin etkinliğini artıracak konuların başında şirket yönetimini daha fazla sorgulama isteği ve imkanı olduğunu belirtiyor.

Araştırmamızın denetim komitesi üyelerinin odaklanmaları gereken konuları belirlemelerine, sorumluluklarını ve uygulamalarını diğer şirketlerle kıyaslamalarına ve gözetim faaliyetlerini güçlendirmelerine yardımcı olmasını umuyoruz.

Saygılarımızla,

Şirin Soysal
KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı
Şirket Ortağı

Denetim komitelerinin karşılaştıkları zorluklar ve öncelikleri

Yavaş büyüme, ekonomik ve siyasi belirsizlikler, teknolojideki ilerlemeler, iş modellerindeki aksaklıklar, siber tehditler, katılaşan düzenleyici çevre ve yatırımcıların şeffaflık konusundaki artan baskıları dikkate alındığında, tüm dünyadaki pek çok denetim komitesinin önümüzdeki yıl şirketin karşılaşabileceği başlıca zorluk olarak risk yönetimine işaret etmesi pek de şaşırtıcı değil. Ankete katılanların %40'ından fazlası, risk yönetimi sistemlerinde ciddi bir çalışma yapılması gerektiğini düşünüyor.

Denetim komitelerinin çoğu, finansal raporlama ve denetim kalitesine güven duyduğunu söylemeye devam ediyor. Bununla birlikte, Denetim Komitesi Enstitüsü 2017 Küresel Nabız Tutma Anketimizin sonuçları, risk yönetiminin yanı sıra yasal ve düzenleyici ortama uyum, siber güvenlik riskinin yönetilmesi ve şirketin genişleyen organizasyon yapısında kontrol ortamının yönetimi konularında endişelerin sürdüğünü ortaya koyuyor.

Anketimize katılan 800'den fazla denetim komitesi üyesinin %40'a yakını komitenin etkinliğinin en fazla "işletmeyi ve başlıca riskleri daha iyi anlayarak" artırılabileceğini düşünürken yaklaşık üçte biri de teknoloji ve siber güvenlik konularında ek uzmanlığın yardımcı olacağını düşünüyor.

Denetim komitelerinin büyük bir kısmı gündemlerinin yasal ve düzenleyici çevre uyum konularına, finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanmasına ve kritik muhasebe tahminlerini şekillendiren temel varsayımlara gerektiği gibi odaklandığını düşünüyor.

Bununla birlikte, Finans Direktörünün ardıl planlaması, finans organizasyonundaki yetenek ve beceriler, üst düzey yönetimin tutumu, kurumsal kültür ve şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerinin birbirine uyumlu hale getirilmesi konularında gelişim kaydetmeleri gerektiğini de düşünüyorlar.

Denetim komitelerinin büyük bir kısmı, şirketlerinin, önemli yeni muhasebe standartlarını uygulama konusunda kat edeceği daha çok yol olduğunu söylüyor. Katılımcıların %15'ten az bir kısmı yeni hasılatın muhasebeleştirilmesi standardına yönelik net bir uygulama planlarının olduğunu söylerken, %10'dan az bir kısmı yeni kiralama standardına yönelik net bir uygulama planı bulunduğunu belirtiyor. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) ülke bazlı vergi raporlaması standardından etkilenen şirketlerin çoğu, bu konunun netleşmediği veya komiteleriyle bu konuda iletişim kurulmadığı için endişeli. Ankete katılanlar ayrıca, şirketlerinin siber riskleri yönetme kabiliyetini artırmaya yönelik fırsatlar olduğunu düşünüyorlar.

Zorluklar elbette ülkeden ülkeye ve şirketten şirkete değişiyor (bu nedenle, büyük ölçüde farklı iş ortamlarına, düzenleyici çevre kurallarına ve kurumsal yönetim uygulamalarına sahip 15 ülkeden gelen verileri karşılaştırmak oldukça zor). Ancak anketimizin sonuçları, tüm dünyadaki denetim komitelerinin odak noktalarını netleştirmek, sorumluluk ve uygulamalarını diğer komitelerle karşılaştırmak ve gözetim güçlerini artırmak için kullanabilecekleri faydalı görüşler sunuyor.

– KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü

Altı önemli sonuç

Risk yönetimi, denetim komiteleri için başlıca endişe konularından biri. Anket katılımcılarına göre, risk yönetimi programlarının genel etkinliği, yasal ve düzenleyici mevzuata uyum, siber güvenlik riski ve şirketin karşılaştığı risklere karşı uyguladığı kontroller, şirketlerinin zorluklarla karşılaşabileceği başlıca konular listesinin üst sıralarında yer alıyor. Süregelen dalgalanmalar, belirsizlikler ve hem iş hem de risk ortamındaki hızlı değişim dikkate alındığında, denetim komitelerinin ve muhtemelen yönetim kurullarının birinci endişe kaynağının risk olması pek de şaşırtıcı değil. Denetim komitesi üyelerinin %40'tan fazlası risk yönetimi program ve süreçlerinin "ciddi anlamda geliştirilmesi" gerektiğini düşünürken, benzer oranda katılımcı bu temel risklerin gözetiminin giderek zorlaştığından yakınıyor.

İç denetim bölümü, başlıca risk alanlarına ve şirketin genel risk yönetimi süreçlerinin yeterliliğine odaklanarak şirkete sağladığı faydayı en üst düzeye çıkarabilir. Anketin sonuçlarına göre, denetim komiteleri, iç denetim bölümünün sadece mevzuata uyum ve finansal raporlama risklerine değil, başlıca operasyonel riskler ve ilgili kontroller dahil işletme açısından kritik olan tüm risklere (siber güvenlik ve teknoloji riskleri gibi) odaklanmasını istiyor. Denetim komiteleri ayrıca, denetim planının esnek olmasını ve değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanmasını da istiyorlar.

Üst düzey yöneticilerin tutumları, kurumsal kültür ve kısa vadeli düşünme başlıca zorluklar olarak görülüyor ve daha yakından ilgilenilmesi gerekiyor. Denetim komitesi üyelerinin yaklaşık dörtte biri üst düzey yöneticilerin tutumları ile kurumsal kültür konularını başlıca zorluk olarak belirtirken, yaklaşık beşte biri kısa vadeli baskılar ile şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirmeyi başlıca zorluk olarak belirtmiş. Diğer taraftan, hemen hemen aynı oranda denetim komitesi üyesi, denetim komitelerinin gündeminde bu konulara yeterince odaklanılmadığını düşünüyor.

Finans Direktörünün ardıl planlaması ve finans organizasyonundaki yükselmeye aday çalışanların yeterliliği zayıf noktalar olmayı sürdürüyor. Denetim komitelerinin %44'ü gündemlerinde Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanmasına yeterince odaklanılmadığı, %46'sı ise biraz odaklanıldığı görüşünü bildirdiler. Ayrıca, katılımcıların çok az bir kısmı finans organizasyonundaki yetenek ve becerilere odaklanma seviyesinden memnunlar. Finans departmanından ve yöneticilerinden beklentilerin (finansal raporlama ve kontroller, risk yönetimi, birleşme, satın alma ve diğer büyüme girişimlerini analiz etme, hissedarlarla iletişim vs.) giderek arttığı bir ortamda, denetim komiteleri de yetenek havuzu, eğitim, kaynaklar ve Finans Direktörü ile diğer kilit finans yöneticilerinin yerine geçecek kişilerin planlanması gibi konular da dahil olmak üzere finans departmanına daha fazla zaman ayırmak istiyorlar.

Başlıca iki finansal raporlama konusuna, denetim komitesi gündeminde daha fazla yer vermek gerekebilir. Bu konular, yeni muhasebe standartlarının ve muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerin uygulanması olarak sıralanabilir. Denetim komitelerinin çok az bir kısmı şirketlerinin ufukta görünen iki önemli muhasebe değişikliği olan hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgili yeni muhasebe standartlarına yönelik net uygulama planları olduğunu söylüyor. Bu uygulama faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşıklığı ile bunların işletme, sistemler, kontroller ve kaynak ihtiyaçları üzerindeki etkisi nedeniyle, denetim komitelerinin başlıca odak noktalarından biri olması gerekiyor. Ayrıca, denetim komitelerinin, tüm dünyadaki düzenleyici kurumların yakından ilgilendiği muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlere daha fazla odaklanılıp odaklanılmayacağına da karar vermeleri gerekiyor. Ankete katılanların yaklaşık dörtte biri, bu ölçütlerin sunulmasıyla ilgili rollerinin çok sınırlı olduğunu belirtti.

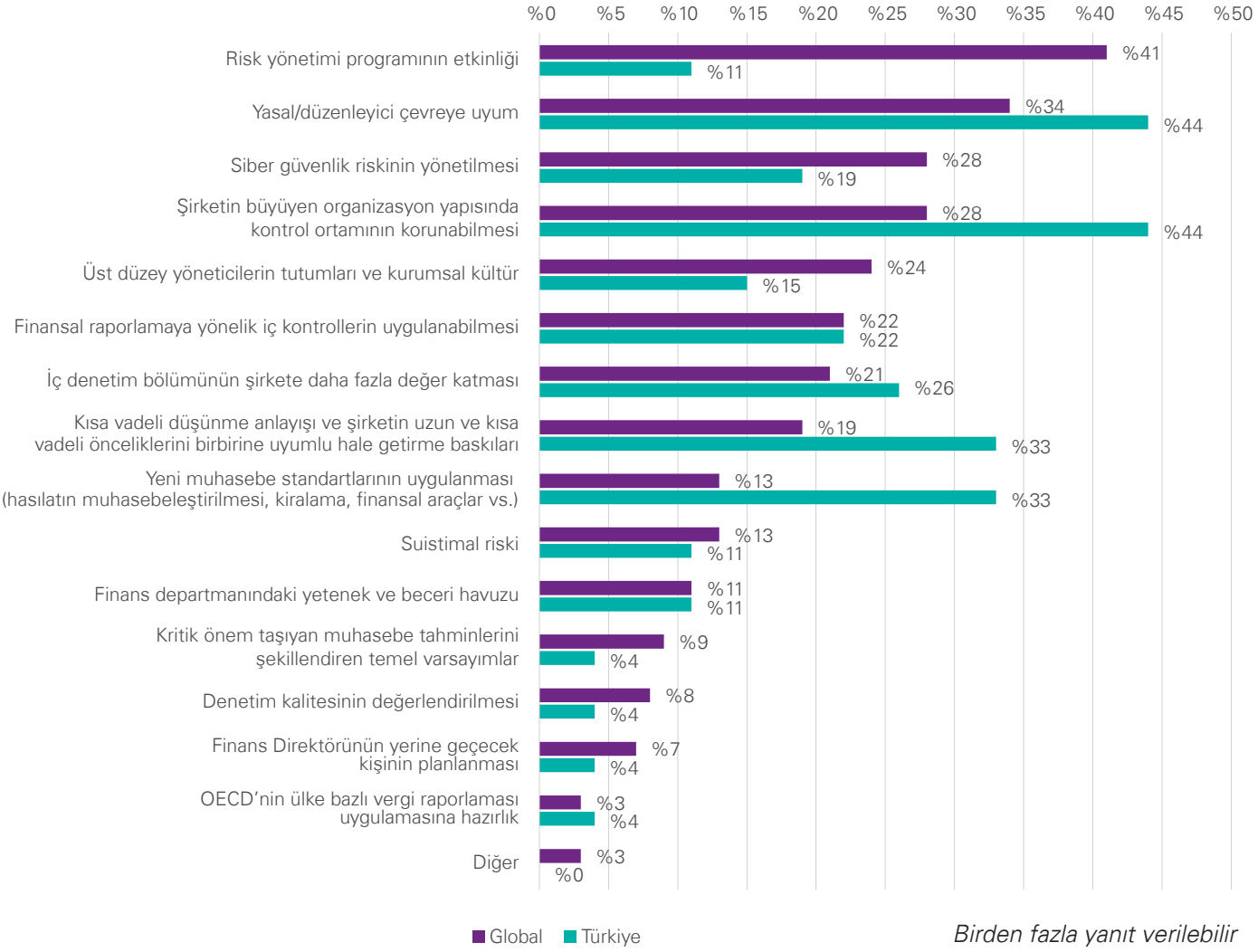
Denetim komitesinin etkinliği, işletmeyi iyi anlamaya dayanıyor. Denetim komitesi üyeleri, gözetim etkinliklerini en çok artıracak şeyin hem şirketi hem de şirketin karşılaştığı temel riskleri daha iyi anlamak olduğunu söylüyorlar. Denetim komitesi üyeleri ayrıca, teknoloji ve siber güvenlik konusunda daha fazla uzmanlığın da bu riskleri izleme kabiliyetlerini güçlendireceğine inandıklarından, etkinliklerini önemli ölçüde artıracağını düşünüyorlar.

Risk yönetimi, denetim komiteleri için başlıca endişe konularından biri.

Anket katılımcılarına göre, risk yönetimi programlarının genel etkinliği, yasal ve düzenleyici mevzuata uyum, siber güvenlik riski ve şirketin karşılaştığı riskler ile uyguladığı kontroller, şirketlerinin zorluklarla karşılaşabileceği başlıca konular listesinin üst sıralarında yer alıyor. Yavaş büyüme, ekonomik belirsizlik, teknolojideki ilerlemeler, iş modellerindeki aksaklıklar, siber tehditler, katılaşan düzenleyici çevre ve yatırımcıların şeffaflık konusundaki artan baskıları dikkate alındığında, denetim komitelerini en fazla endişelendiren konunun risk olmasına şaşırmamak gerek. Bununla birlikte, denetim komitesi üyelerinin %40'tan fazlası risk yönetimi program ve süreçlerinin "ciddi anlamda geliştirilmesi" gerektiğini düşünürken, benzer oranda katılımcı bu temel risklerin gözetiminin giderek zorlaştığından yakınıyor.

Anketin Türkiye katılımcılarının verdiği yanıtlara göre ise en önemli endişe konuları arasında şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi, kısa vadeli düşünme anlayışı ve şirketin uzun ve kısa vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirme baskıları ile yeni muhasebe standartlarının uygulanması yer alıyor.

S Bir denetim komitesi üyesi olarak sizce aşağıdakilerden hangileri şirketiniz için en büyük zorlukları oluşturuyor? (en fazla üç adet seçin)



Birden fazla yanıt verilebilir

Yönetim kurullarının, tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri ile bilişim teknolojileri ve veri güvenliği riskleri gibi pek çok genişletilmiş küresel ölçekli operasyonel riske daha fazla odaklandığını görüyoruz. Ayrıca, daha üst seviyede, yönetim kurulları, şirket açısından en büyük riskler olarak kabul edilebilecek başlıca risklere artık daha fazla önem veriyorlar.

Günümüz iş ortamında, yönetim kurullarının, en üst düzey yöneticilerin genel tutumları hakkında daha duyarlı olmaları, şirketin neyi nasıl yaptığı anlamına gelen kurumsal kültürü güçlendirmeleri (risk yönetimi ve mevzuata uyum konusunda kararlılık dahil) ve şirketin teşvik yapısının yol açabileceği davranışları anlamaları, hiç olmadığı kadar önemli hale geldi.

S Şirketinizin risk yönetimi program ve süreçlerinin mevcut durumu nedir?

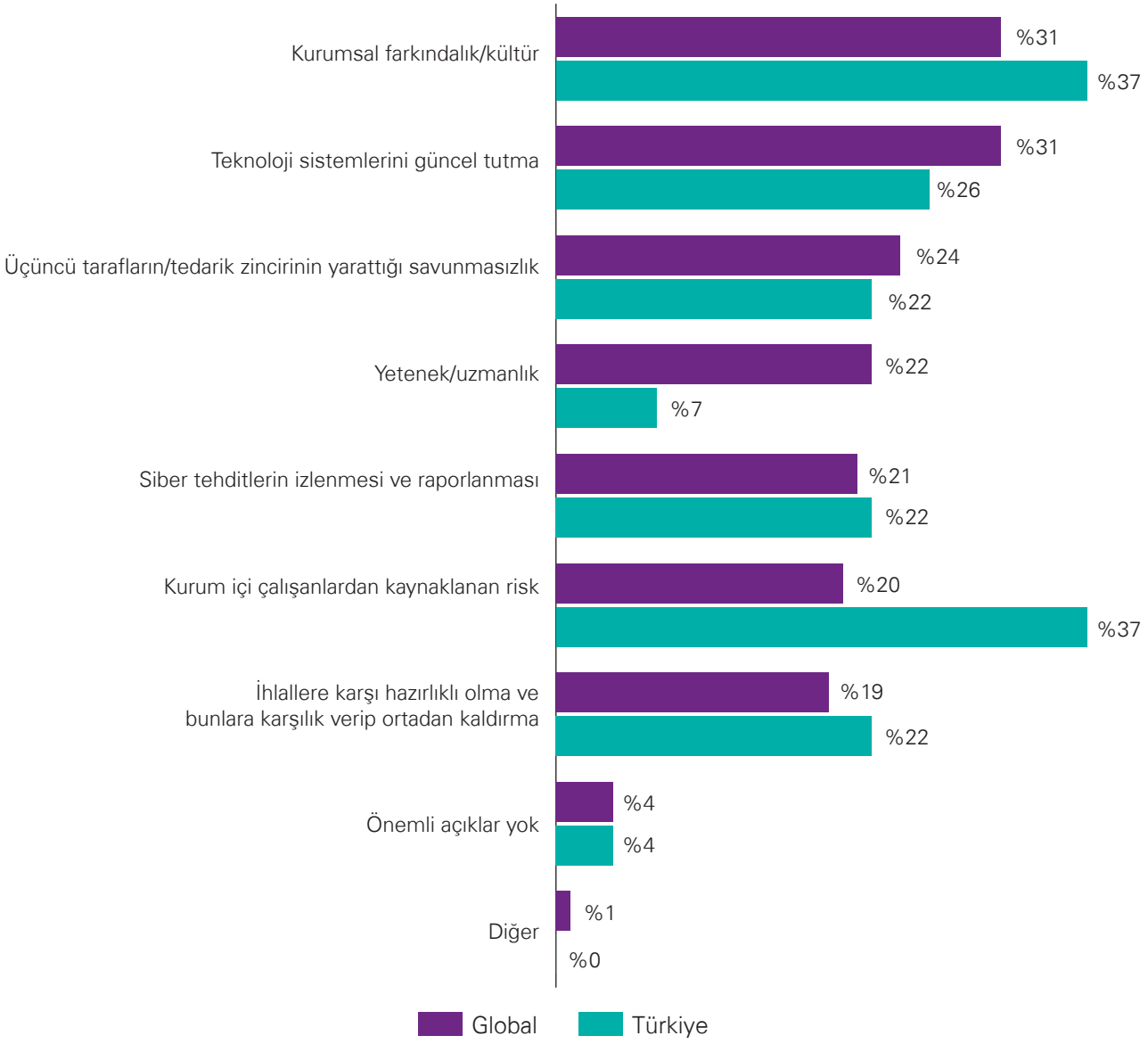
Global		Türkiye
%42	**Risk yönetimi sistemi uygulanıyor, ancak ciddi anlamda geliştirilmesi gerekiyor**	%52
%38	**Kendini kanıtlamış, sağlam bir risk yönetimi sistemi uygulanıyor**	%19
%15	**Risk yönetimi sistemi henüz planlama/geliştirme aşamasında**	%19
%4	Risk yönetimi sistemi uygulamaya yönelik aktif/resmi bir çabamız yok	%11
%1	Diğer	%0

S Denetim komitenizin temel denetim sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra gündemindeki başlıca riskleri de izlemek için ihtiyaç duyduğu zaman ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Zaman			Uzmanlık	
Global	Türkiye		Global	Türkiye
%51	%44	**Evet**	%46	%41
%39	%44	**Evet, ancak giderek zorlaşıyor**	%43	%44
%9	%11	**Hayır**	%11	%15

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Sizce şirketinizin siber riski yönetme kabiliyetindeki en önemli açıklar neler? (en fazla iki adet seçin)



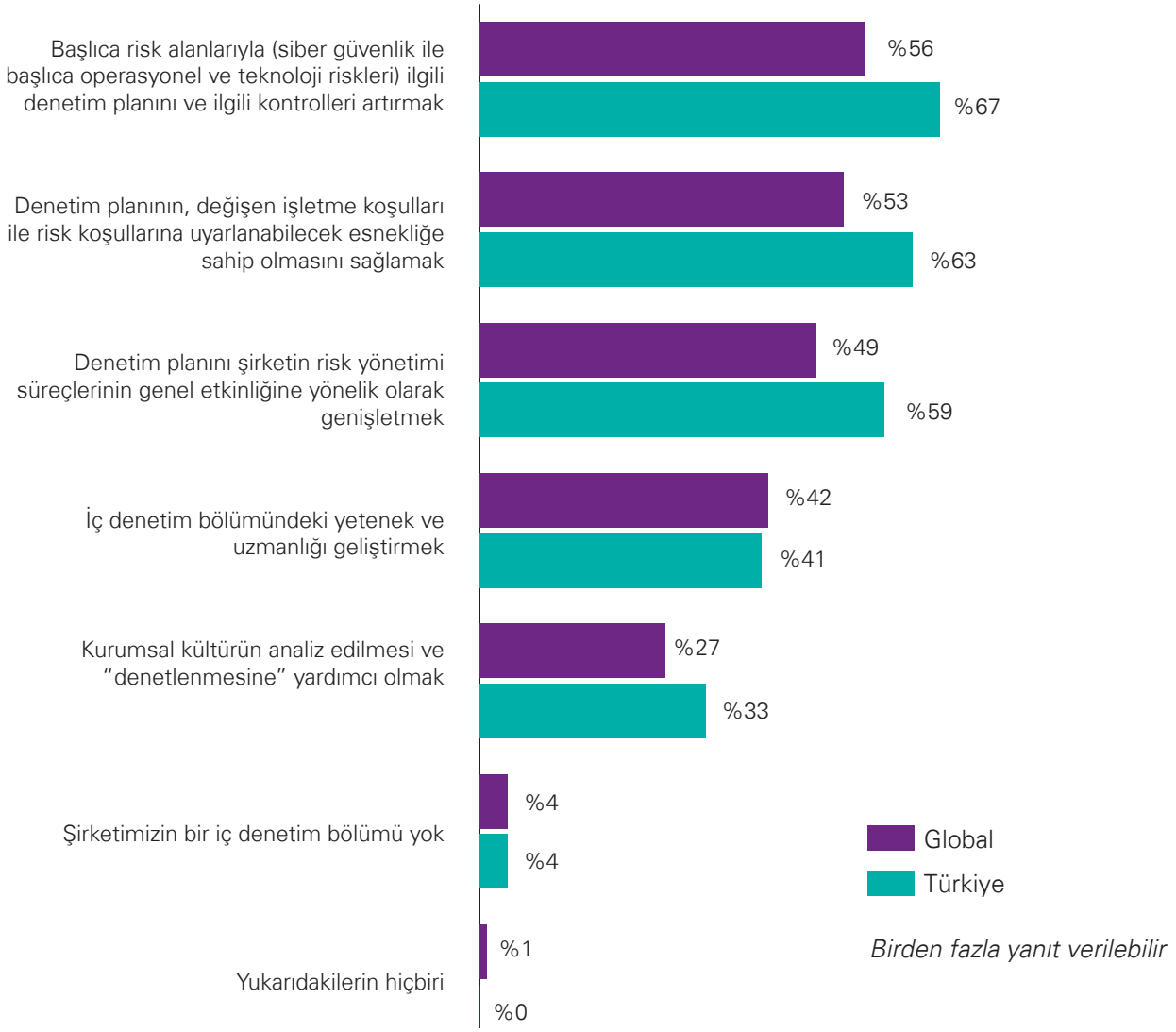
Birden fazla yanıt verilebilir

Siber güvenlik konusuna yoğun bir şekilde odaklanılmış olmasına ve daha katılımcı bir gözetime yönelik beklentiler artmış olmasına rağmen siber risk ortamı, değişken ve bulanık kalmaya devam ediyor. Siber ortam genişledikçe, yönetim kurulunun gözetimi ve ele alınan konuların yapısı da benzeri şekilde gelişim göstermelidir. Mevcut tartışmalar, siber saldırıları önlemekten siber saldırıları tespit edip etkisiz hale getirmeye doğru geçiş gösteriyor ve bilgisayar korsanları tarafından açık kapı olarak kullanılabilecek şirketin yakın çevresine giderek daha da fazla odaklanılıyor. Yönetim kurulu, şirketin siber risk konusundaki düşünce yapısının, kilit iş liderlerini de kapsayacak biçimde kurumsal bir seviyeye çıkarılmasına ve siber riskin sadece bir BT riski olarak değil bir iş veya işletme riski olarak görülüp yönetilmesine yardımcı olmalıdır.

İç denetim bölümü, başlıca risk alanlarına ve şirketin genel risk yönetimi süreçlerinin yeterliliğine odaklanarak şirkete sağladığı faydayı en üst düzeye çıkarabilir.

Anketin sonuçlarına göre, denetim komiteleri, iç denetim bölümünün sadece mevzuata uyum ve finansal raporlama risklerine değil, başlıca operasyonel riskler ve ilgili kontroller dahil işletme açısından kritik olan tüm risklere (siber güvenlik ve teknoloji riskleri gibi) odaklanmasını istiyor. Denetim komiteleri ayrıca, denetim planının esnek olmasını ve değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanmasını da istiyorlar.

S İç denetim bölümü, şirkete kattığı değeri en üst seviyeye çıkarmak amacıyla, finansal raporlama ve mevzuata uyum risklerine odaklanmanın yanı sıra başka neler yapabilir? (geçerli olan tüm ifadeleri seçin)



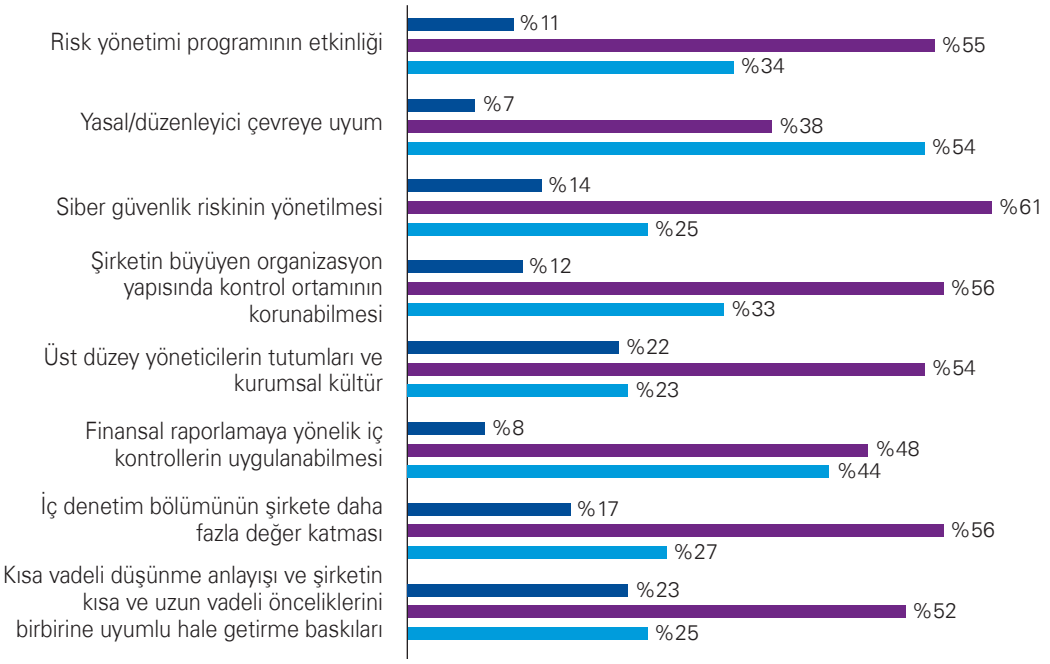
İç denetim bölümü, sadece mevzuata uyum ve finansal raporlama risklerine değil, başlıca operasyonel riskler dahil işletme açısından kritik olan tüm risklere (siber güvenlik ve teknoloji riskleri gibi) odaklandığı zaman en yüksek etkinliği gösterir. İç denetim bölümünün görev kapsamının belirlenmesine ve gerekiyorsa rolünün yeniden belirlenmesine yardımcı olun. Olası tekrarların ve daha da önemlisi olası açıkların önlenmesi amacıyla, iç denetim bölümünden kuruluş bünyesindeki diğer kurumsal yönetim, risk ve mevzuat uyum fonksiyonlarıyla koordinasyona öncülük etmesini isteyin. İç denetim ve bağımsız denetçiler arasındaki işbirliğinin en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olun. Daha yüksek katma değerli bir modele doğru ilerlediğinden, iç denetim bölümü, denetim komitesi için giderek daha değerli bir kaynak haline gelecektir.

Üst düzey yöneticilerin tutumları, kurumsal kültür ve kısa vadeli düşünme yaklaşımı başlıca zorluklar olarak dikkat çekerken bu konularla daha yakından ilgilenilmesi gerekliliği ortaya çıkıyor.

4. sayfadaki grafikte de görülebileceği gibi, denetim komitesi üyelerinin yaklaşık dörtte biri (Türkiye'de yüzde 15) üst düzey yöneticilerin tutumları ile kurumsal kültürü önemli bir zorluk olarak belirtirken, yaklaşık beşte biri (Türkiye'de üçte biri) kısa vadeli baskılar ile şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirmeyi başlıca zorluk olarak belirtmiş. Diğer taraftan, hemen hemen aynı oranda denetim komitesi üyesi, denetim komitelerinin gündeminde bu konulara yeterince odaklanılmadığını düşünüyor.

S **Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?**

Global yanıtlar



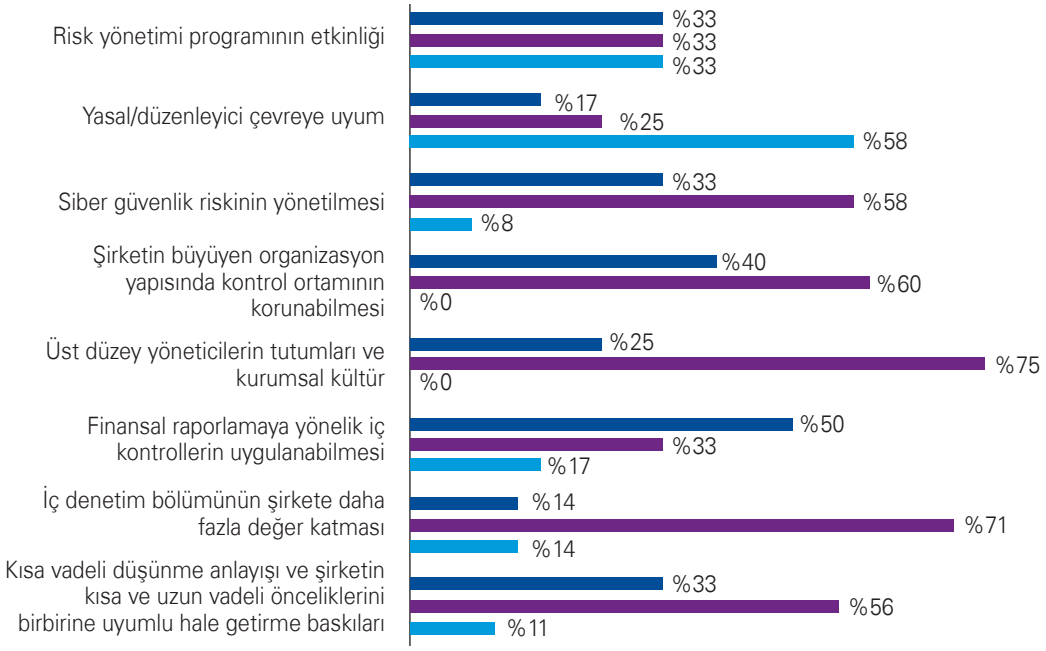
Yuvarlama yapıldığı için 100'e eşit olmayabilir

Kısa vadeli faaliyetler ile uzun vadeli stratejiyi birbirine uyumlu hale getirmek her zaman zor olmuşsa da, yönetim kuruluna yapılan sunumların ağırlıklı olarak geçmişteki konulara veya kısa vadeli konulara odaklanmaya başlaması, yeni ortaya çıkan risk ve fırsatlar hakkında ileriye dönük yönetim kurulu tartışmalarının azalması, teşvik ve prim planlarının büyük ölçüde kısa vadeli hedef ve metriklere yönelik olması, uzun vadeli hedeflere az yer verilmesi veya hiç yer verilmemesi ve uzun vadeli büyümeye katkıda bulunacak finansal olmayan performans ölçütlerine (ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi) performans değerlendirmelerinde çok az yer verilmesi veya hiç yer verilmemesi gibi bazı göstergeler, kısa vadeli düşünme anlayışına gereğinden fazla odaklanıldığına dair birer erken uyarı işareti olabilir.[1]

[1] NACD, Yönetim Kurulu ve Uzun Vadeli Değer Yaratma Hakkında NACD Blue Ribbon Komisyon Raporu, 2015.

S Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?

Türkiye yanıtları



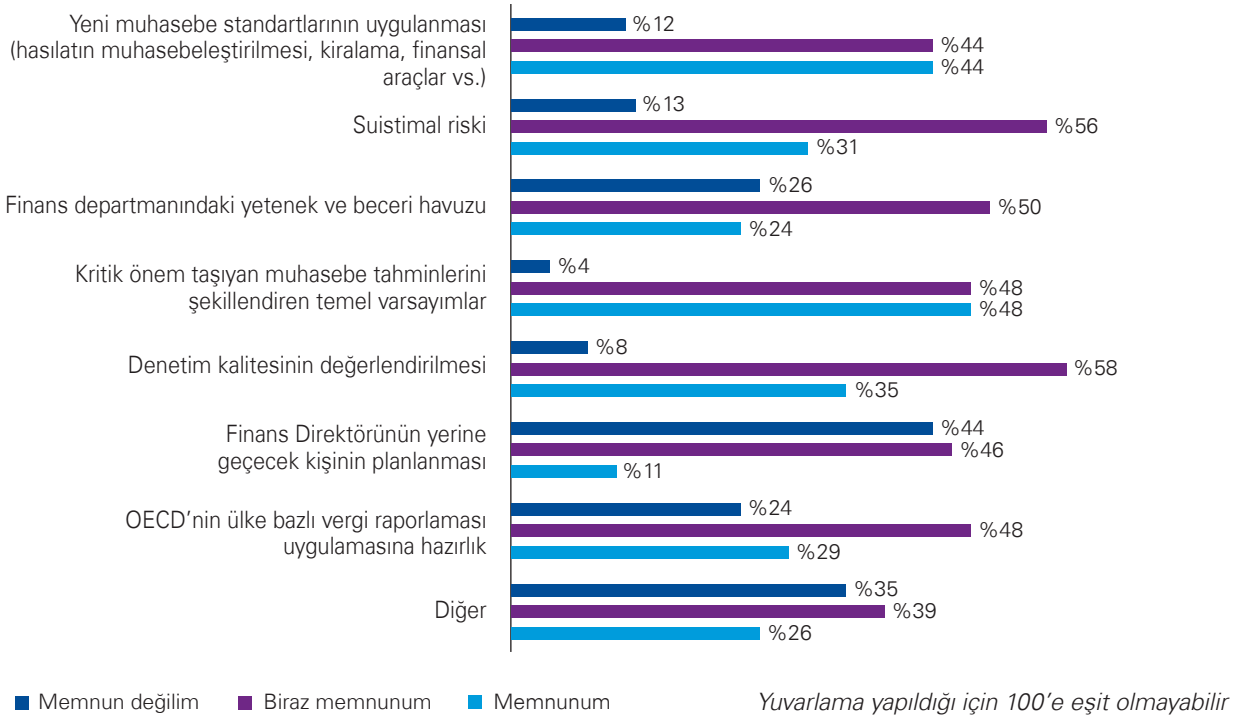
Yuvarlama yapıldığı için 100'e eşit olmayabilir

Finans Direktörünün ardıl planlaması ve finans organizasyonundaki yükselmeye aday çalışanların yeterliliği zayıf noktalar olmayı sürdürüyor.

Denetim komitelerinin %44'ü gündemlerinde Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanmasına yeterince odaklanılmadığı, %46'sı ise biraz odaklanıldığı görüşünü bildirdiler. Ayrıca, katılımcıların çok az bir kısmı finans organizasyonundaki yetenek ve becerilere odaklanma seviyesinden memnunlar.

S **Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?**

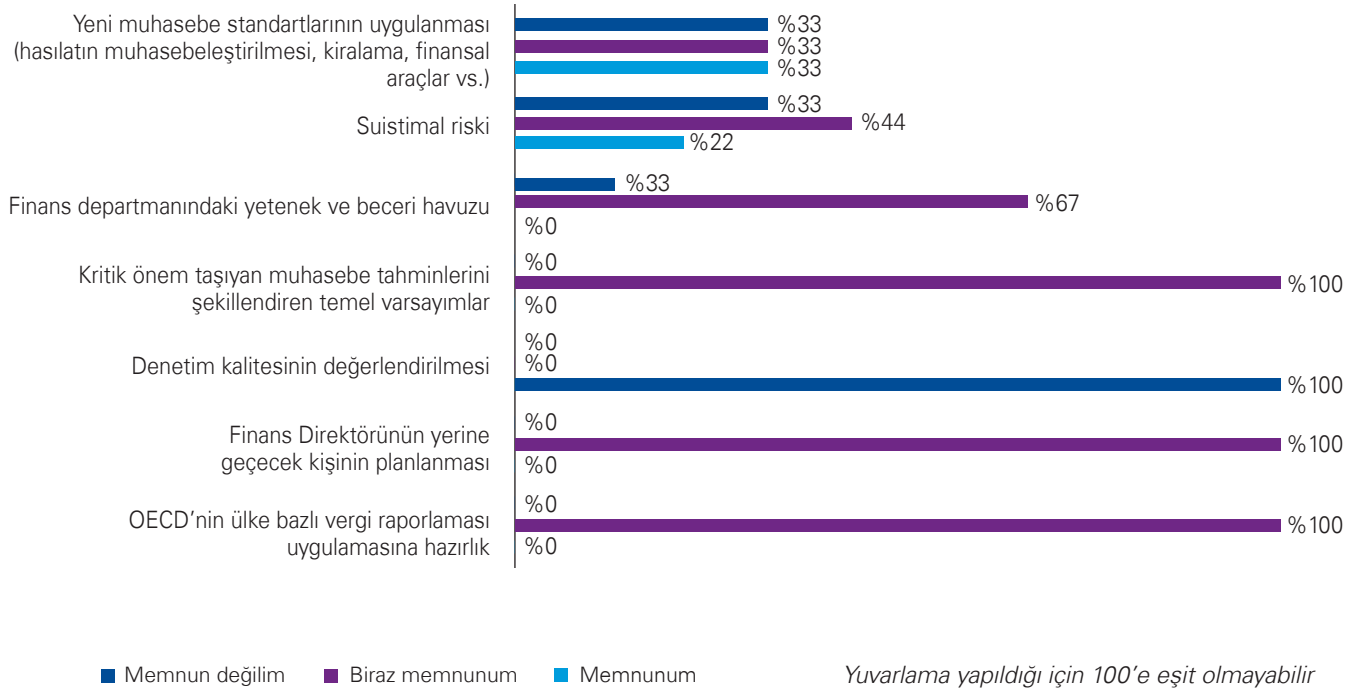
Global yanıtlar



Finans departmanından ve yöneticilerden beklentilerin (finansal raporlama ve kontroller, risk yönetimi, birleşme, satın alma ve diğer büyüme girişimlerini analiz etme, hissedarlarla iletişim vs.) giderek arttığı bir ortamda denetim komiteleri de yetenek havuzu, eğitim, kaynaklar ve Finans Direktörü ile diğer kilit finans yöneticilerinin yerine geçecek kişilerin planlanması gibi konular da dahil olmak üzere finans departmanına daha fazla zaman ayırmak istiyorlar. Denetim komiteniz, finans organizasyonunun yeterliliğini nasıl değerlendiriyor? Çalışanlar başarılı olmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynaklara sahipler mi? Şirketin uzun vadeli performansına odaklanmaya nasıl teşvik ediliyorlar? İç denetim ve bağımsız denetçilerin bu konudaki görüşleri neler?

S Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?

Türkiye yanıtları

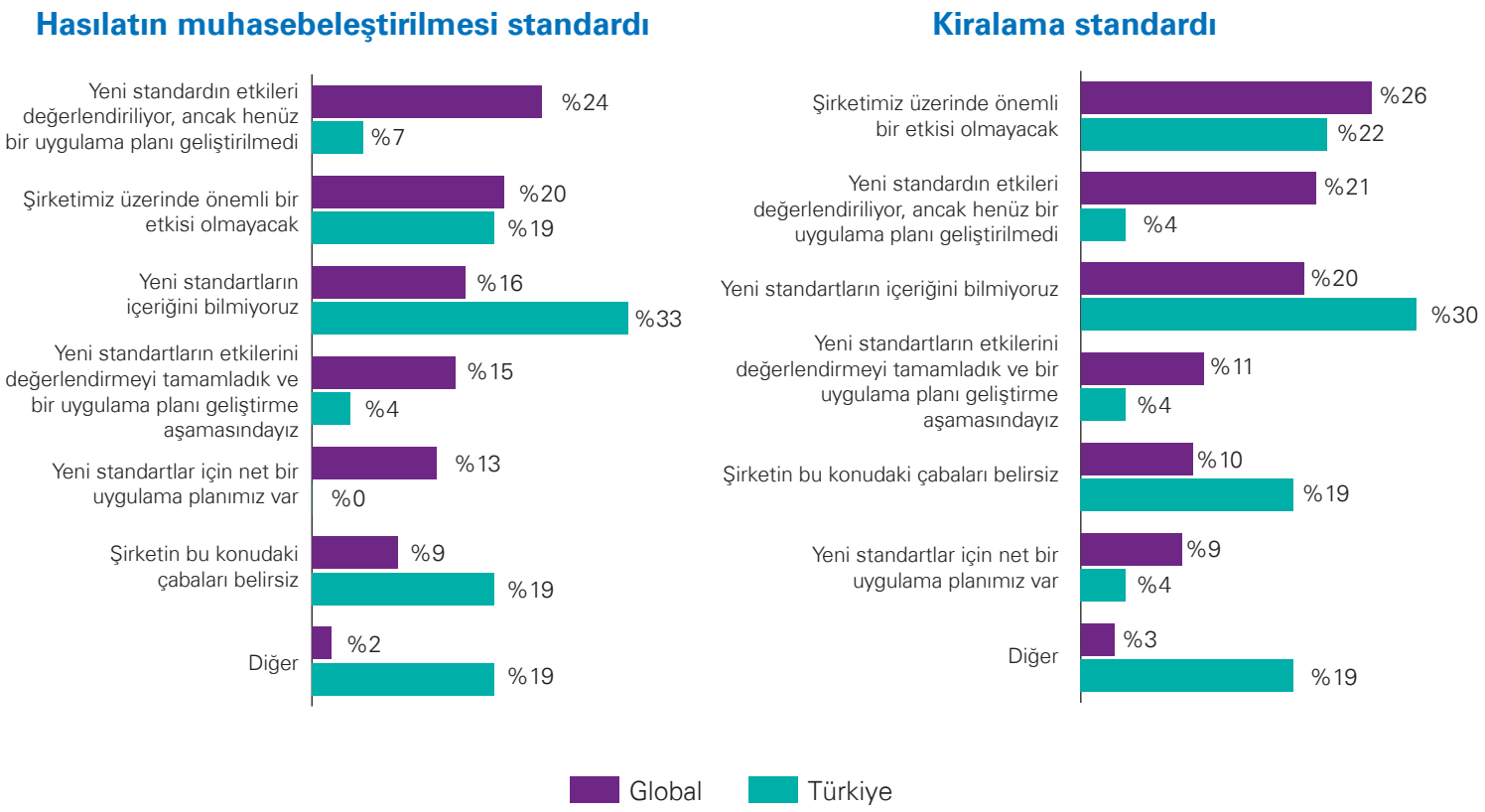


Yuvarlama yapıldığı için 100'e eşit olmayabilir

Başlıca iki finansal raporlama konusuna, denetim komitesi gündeminde daha fazla yer vermek gerekebilir. Bu konular yeni muhasebe standartlarının ve muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerin uygulanması olarak sıralanabilir.

Denetim komitelerinin çok az bir kısmı şirketlerinin ufukta görünen iki önemli muhasebe değişikliği olan hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgili yeni muhasebe standartlarına yönelik net uygulama planları olduğunu söylüyor. Bu uygulama faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşıklığı ile bunların işletme, sistemler, kontroller ve kaynak ihtiyaçları üzerindeki etkisi nedeniyle, denetim komitelerinin başlıca odak noktalarından biri olması gerekiyor. Ayrıca, denetim komitelerinin, tüm dünyadaki düzenleyici kurumların yakından ilgilendiği muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlere daha fazla odaklanıp odaklanmayacaklarına da karar vermeleri gerekiyor. Ankete katılanların yaklaşık dörtte biri (Türkiye'de yüzde 41'i), bu ölçütlerin sunulmasıyla ilgili rollerinin çok sınırlı olduğunu belirtti.

S Şirketinizin, hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgili yeni muhasebe standartlarını uygulama çabaları ne durumda?



Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Şirketinizin muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerden hangilerinin sunulacağı ve nasıl sunulacağına dair aldığı kararlarda denetim komitenizin rolü ne? (geçerli olanların tümünü seçin)

Global		Türkiye
%31	**Denetim komitesi, yönetimin muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütleri belirleme ve hazırlamada izleyeceği süreci yönetimle tartışıyor**	%30
%27	**Bu finansal ölçütlerin hazırlanmasıyla ilgili açıklama kontrollerinin ve süreçlerinin yeterliliğini tartışıyor**	%22
%25	**Şirketimiz muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolar dışında finansal ölçütler hazırlayıp sunmuyor**	%19
%24	Muhasebe standartlarına göre hazırlanmış finansal tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütler ile işletmenin gerçek durumu ve elde ettiği sonuçlar arasındaki korelasyonu tartışıyor	%19
%24	Denetim komitesinin rolü ve sunduğu girdiler oldukça sınırlı	%41

Birden fazla yanıt verilebilir

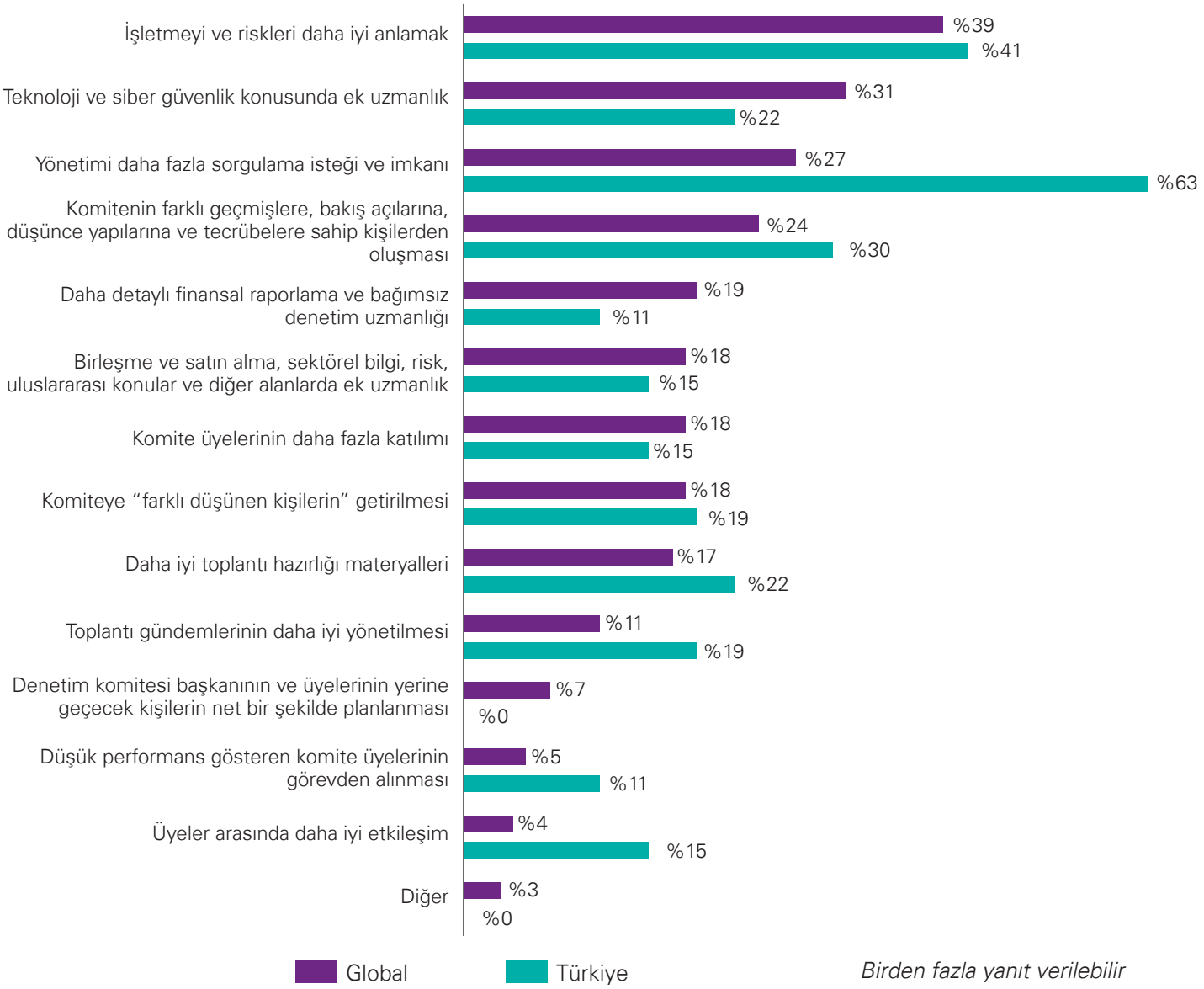
Muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerin denetim komitesi gündeminde önemli bir yere sahip olması ve komitenin bu ölçütleri geliştirip seçmede kullanılan süreç ve kontroller ile bunların şirketin gerçek performansı ve elde ettiği sonuçlarla olan ilişkisi hakkında yönetimle sağlam bir iletişim kurması son derece önemli. Bu noktada şu sorular dikkate alınmalı:

Şirketin bu finansal ölçütlerin sunulup sunulmayacağına ve hangilerinin sunulacağına karar vermek için izlediği süreç ne? Denetim komitesinin rolü ne? Denetim komitesi muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerin sonuçları değiştirmek için değil şeffaflığı artırmak için kullanıldığına ikna olmuş durumda mı?

Denetim komitesinin etkinliği, işletmeyi iyi anlamaya dayanıyor.

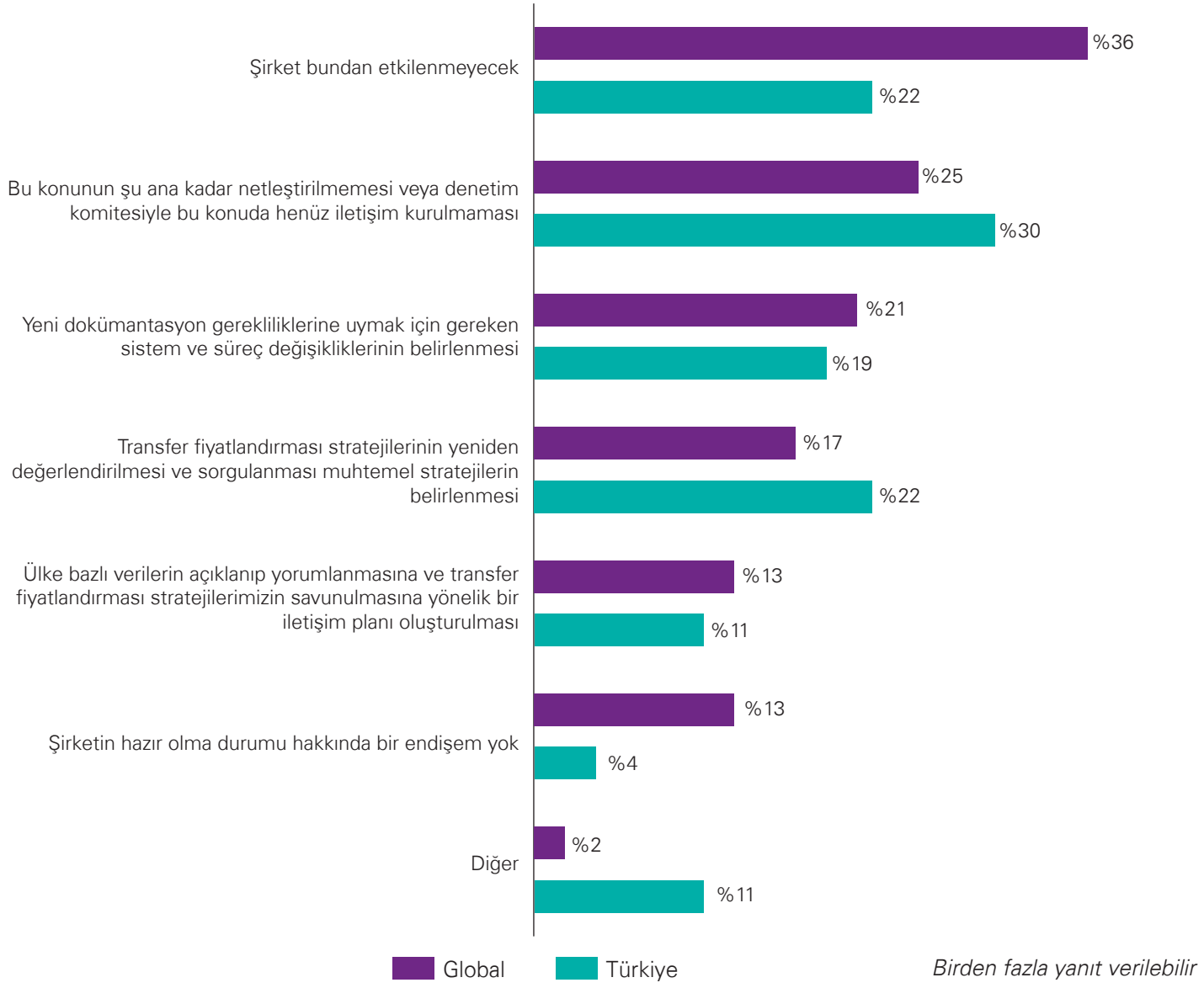
Denetim komitesi üyeleri, gözetim etkinliklerini en çok artıracak şeyin hem şirketi hem de şirketin karşılaştığı temel riskleri daha iyi anlamak olduğunu söylüyorlar. Denetim komitesi üyeleri ayrıca, teknoloji ve siber güvenlik konusunda daha fazla uzmanlığın da, bu riskleri izleme kabiliyetlerini güçlendireceğine inandıklarından, etkinliklerini önemli ölçüde artıracağını düşünüyorlar. Anketin Türkiye katılımcıları ayrıca, yönetimi daha fazla sorgulama isteği ve imkanı bulunmasının da etkinliklerini artıracağını düşünüyor (% 63).

S Komitenizin genel etkinliğini en fazla ne geliştirebilir? (en fazla üç adet seçin)



Birden fazla yanıt verilebilir

S Şirketinizin OECD tarafından uygulamaya konacak olan BEPS (Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı) aksiyon planında yer alan ülke bazlı vergi raporlamasına (taslak tebliğe göre ilk raporlama 31 Aralık 2017 tarihinde yapılacak) hazırlıklarını değerlendirdiğinizde aşağıdakilerin hangilerini bir endişe kaynağı olarak görüyorsunuz? (geçerli olanların hepsini seçin)



Birden fazla yanıt verilebilir

Yakın bir gelecekte, ülke bazlı vergi bilgilerinin ilgili tüm ülkelere bildirilmesi zorunluluğu getirilecek ve bu durum özellikle çok uluslu şirketleri başta vergi mevzuatına uyum ve raporlama fonksiyonları, transfer fiyatlandırması politikaları, vergi denetimleri ve itibar riski olmak üzere pek çok konuda derinden etkileyecek. Çok uluslu şirketlerin denetim komiteleri de, şirketlerinin buna ne kadar hazır olduğunu bilmek isteyecekler:

Yeni dokümantasyon gerekliliklerine uymak için gereken sistem ve süreç değişiklikleri neler? Transfer fiyatlandırması stratejilerini değerlendirdik ve sorun yaşanabilecek stratejileri belirledik mi? Ülke bazlı verilerin açıklanıp yorumlanmasına ve transfer fiyatlandırması stratejilerimizin geliştirilmesine yönelik bir iletişim planı oluşturduk mu?

Kendi görüşlerinizi karşılaştırın

S1 Bir denetim komitesi üyesi olarak sizce aşağıdakilerden hangileri şirketiniz için en büyük zorlukları oluşturuyor? (en fazla üç adet seçin)

- ☐ Risk yönetimi programının etkinliği
- ☐ Yasal/düzenleyici çevreye uyum
- ☐ Siber güvenlik riskinin yönetilmesi
- ☐ Şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi
- ☐ Üst düzey yöneticilerin tutumları ve kurumsal kültür
- ☐ Finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanabilmesi
- ☐ İç denetim bölümünün şirkete daha fazla değer katması
- ☐ Kısa vadeli düşünme anlayışı ve şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirme baskıları
- ☐ Yeni muhasebe standartlarının uygulanması (hasılatın muhasebeleştirilmesi, kiralama, finansal araçlar vs.)
- ☐ Suistimal riski
- ☐ Finans departmanındaki yetenek ve beceri havuzu
- ☐ Kritik önem taşıyan muhasebe tahminlerini şekillendiren temel varsayımlar
- ☐ Denetim kalitesinin değerlendirilmesi
- ☐ Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanması
- ☐ OECD'nin ülke bazlı vergi raporlaması uygulamasına hazırlık
- ☐ Diğer

S.2 Şirketinizin risk yönetimi program ve süreçlerinin mevcut durumu nedir?

- ☐ Risk yönetimi sistemi uygulanıyor, ancak ciddi anlamda geliştirilmesi gerekiyor
- ☐ Kendini kanıtlamış, sağlam bir risk yönetimi sistemi uygulanıyor
- ☐ Risk yönetimi sistemi henüz planlama/geliştirme aşamasında
- ☐ Risk yönetimi sistemi uygulamaya yönelik aktif/resmi bir çabamız yok
- ☐ Diğer

S.3 Denetim komitenizin temel denetim sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra gündemindeki başlıca riskleri de izlemek için ihtiyaç duyduğu zaman ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

Zaman

- ☐ Evet
- ☐ Evet, ancak giderek zorlaşıyor
- ☐ Hayır

Uzmanlık

- ☐ Evet
- ☐ Evet, ancak giderek zorlaşıyor
- ☐ Hayır

S.4 Sizce şirketinizin siber riski yönetme kabiliyetindeki en önemli açıklar neler? (en fazla iki adet seçin)

- ☐ Teknoloji sistemlerini güncel tutma
- ☐ Kurumsal farkındalık/kültür
- ☐ Üçüncü taraflardan/tedarik zincirinden kaynaklanan savunmasızlık
- ☐ Yetenek/uzmanlık
- ☐ Siber tehditlerin izlenmesi ve raporlanması
- ☐ Kurum içi çalışanlardan kaynaklanan risk
- ☐ İhlallere karşı hazırlıklı olma ve bunlara karşılık verip ortadan kaldırma
- ☐ Önemli açıklar yok
- ☐ Diğer

S.5 İç denetim bölümü, şirkete kattığı değeri en üst seviyeye çıkarmak amacıyla, finansal raporlama ve mevzuata uyum risklerine odaklanmanın yanı sıra başka neler yapabilir? (geçerli olan tüm ifadeleri seçin)

- ☐ Başlıca risk alanlarıyla (siber güvenlik ile başlıca operasyonel ve teknoloji riskleri) ilgili denetim planını ve ilgili kontrolleri artırmak
- ☐ Denetim planının, değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak
- ☐ Denetim planını şirketin risk yönetimi süreçlerinin genel etkinliğine yönelik olarak genişletmek
- ☐ İç denetim bölümündeki yetenek ve uzmanlığı geliştirmek
- ☐ Kurumsal kültürün analiz edilmesi ve "denetlenmesine" yardımcı olmak
- ☐ Şirketimizin bir iç denetim bölümü yok
- ☐ Yukarıdakilerin hiçbiri

S.6 Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?

- ☐ Risk yönetimi programının etkinliği
- ☐ Yasal/düzenleyici çevreye uyum
- ☐ Siber güvenlik riskinin yönetilmesi
- ☐ Şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi
- ☐ Üst düzey yöneticilerin tutumları ve kurumsal kültür
- ☐ Finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanabilmesi
- ☐ İç denetim bölümünün şirkete daha fazla değer katması
- ☐ Kısa vadeli düşünme anlayışı ve şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirme baskıları
- ☐ Yeni muhasebe standartlarının uygulanması (hasılatın muhasebeleştirilmesi, kiralama, finansal araçlar vs.)
- ☐ Suistimal riski

- ☐ Finans departmanındaki yetenek ve beceriler
- ☐ Kritik önem taşıyan muhasebe tahminlerini şekillendiren temel varsayımlar
- ☐ Denetim kalitesinin değerlendirilmesi
- ☐ Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanması
- ☐ OECD'nin ülke bazlı vergi raporlaması uygulamasına hazırlık
- ☐ Diğer

S.7 Şirketinizin, hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgli yeni standartları uygulama çabaları ne durumda?

Hasılatın muhasebeleştirilmesi standardı

- ☐ Yeni standardın etkileri değerlendiriliyor, ancak henüz bir uygulama planı geliştirilmedi
- ☐ Şirketimiz üzerinde önemli bir etkisi olmayacak
- ☐ Yeni standartların içeriğini bilmiyoruz
- ☐ Yeni standartların etkilerini değerlendirmeyi tamamladık ve bir uygulama planı geliştirme aşamasındayız
- ☐ Yeni standartlar için net bir uygulama planımız var
- ☐ Şirketin bu konudaki çabaları belirsiz
- ☐ Diğer

Kiralama standardı

- ☐ Şirketimiz üzerinde önemli bir etkisi olmayacak
- ☐ Yeni standardın etkileri değerlendiriliyor, ancak henüz bir uygulama planı geliştirilmedi
- ☐ Yeni standartların içeriğini bilmiyoruz
- ☐ Yeni standartların etkilerini değerlendirmeyi tamamladık ve bir uygulama planı geliştirme aşamasındayız
- ☐ Şirketin bu konudaki çabaları belirsiz
- ☐ Yeni standartlar için net bir uygulama planımız var
- ☐ Diğer

S.8 Şirketinizin muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerin hangilerinin sunulacağı ve nasıl sunulacağına dair aldığı kararlarda denetim komitenizin rolü ne? (geçerli olanların tümünü seçin)

- ☐ Denetim komitesi, yönetimin muhasebe standartlarına göre hazırlanmış finansal tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütleri belirleme ve hazırlamada izleyeceği süreci yönetimle tartışıyor
- ☐ Bu finansal ölçütlerin hazırlanmasıyla ilgili açıklama kontrollerinin ve süreçlerinin yeterliliğini tartışıyor
- ☐ Şirketimiz muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolar dışında finansal ölçütler hazırlayıp sunmuyor
- ☐ Muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütler ile işletmenin gerçek durumu ve elde ettiği sonuçlar arasındaki korelasyonu tartışıyor
- ☐ Denetim komitesinin rolü ve sunduğu girdiler oldukça sınırlı

S.9 Komitenizin genel etkinliğini en fazla ne geliştirebilir? (en fazla üç adet seçin)

- ☐ İşletmeyi ve riskleri daha iyi anlamak
- ☐ Teknoloji ve siber güvenlik konusunda ek uzmanlık
- ☐ Yönetimi daha fazla sorgulama isteği ve imkanı
- ☐ Komitenin farklı geçmişlere, bakış açılarına, düşünce yapılarına ve tecrübelere sahip kişilerden oluşması
- ☐ Daha detaylı finansal raporlama ve bağımsız denetim uzmanlığı
- ☐ Komiteye "farklı düşünen kişilerin" getirilmesi
- ☐ Komite üyelerinin daha fazla katılımı
- ☐ Birleşme ve satın alma, sektörel bilgi, risk, uluslararası konular ve diğer alanlarda ek uzmanlık
- ☐ Daha iyi toplantı hazırlığı materyalleri
- ☐ Toplantı gündemlerinin daha iyi yönetilmesi
- ☐ Denetim komitesi başkanının ve üyelerinin yerine geçecek kişilerin net bir şekilde planlanması
- ☐ Düşük performans gösteren komite üyelerinin görevden alınması
- ☐ Üyeler arasında daha iyi etkileşim
- ☐ Diğer

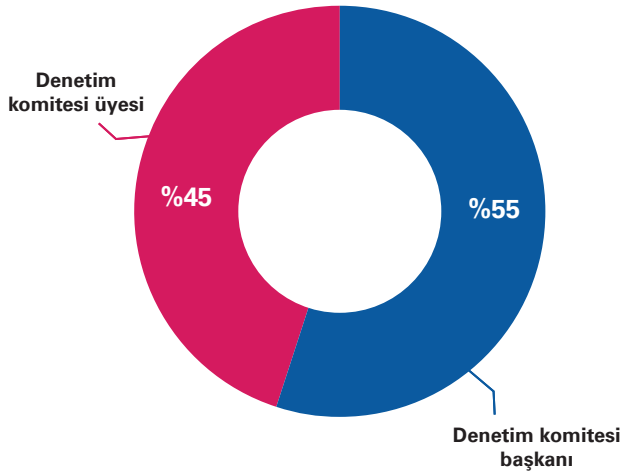
S.10 Şirketinizin OECD tarafından uygulamaya konacak olan BEPS (Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı) aksiyon planında yer alan ülke bazlı vergi raporlamasına (taslak tebliğe göre ilk raporlama 31 Aralık 2017 tarihinde yapılacak) hazır olması konusunda aşağıdakilerin hangilerini bir endişe kaynağı olarak görüyorsunuz? (geçerli olanların hepsini seçin)

- ☐ Şirket bundan etkilenmeyecek
- ☐ Bu konunun şu ana kadar netleştirilmemesi veya denetim komitesiyle bu konuda henüz iletişim kurulmaması
- ☐ Yeni dokümantasyon gerekliliklerine uymak için gereken sistem ve süreç değişikliklerinin belirlenmesi
- ☐ Transfer fiyatlandırması stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi ve sorgulanması muhtemel stratejilerin belirlenmesi
- ☐ Ülke bazlı verilerin açıklanıp yorumlanmasına ve transfer fiyatlandırması stratejilerimizin savunulmasına yönelik bir iletişim planı oluşturulması
- ☐ Şirketin hazır olma durumu hakkında bir endişem yok
- ☐ Diğer

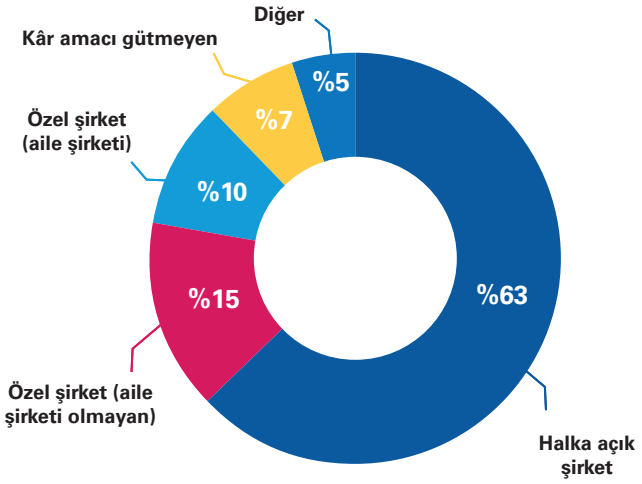
Araştırmaya katılanlar

Sonuçlar, Ağustos - Ekim 2016 arasında gerçekleştirdiğimiz küresel nabız tutma anketine dayanmaktadır. 832 katılımcının yanıtlarına göre olan sonuçlar verilmiştir.

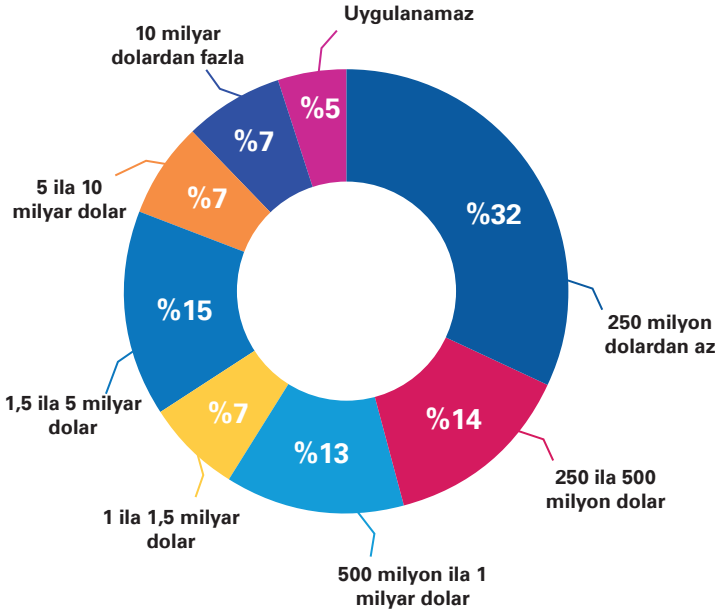
Denetim komitesindeki rol



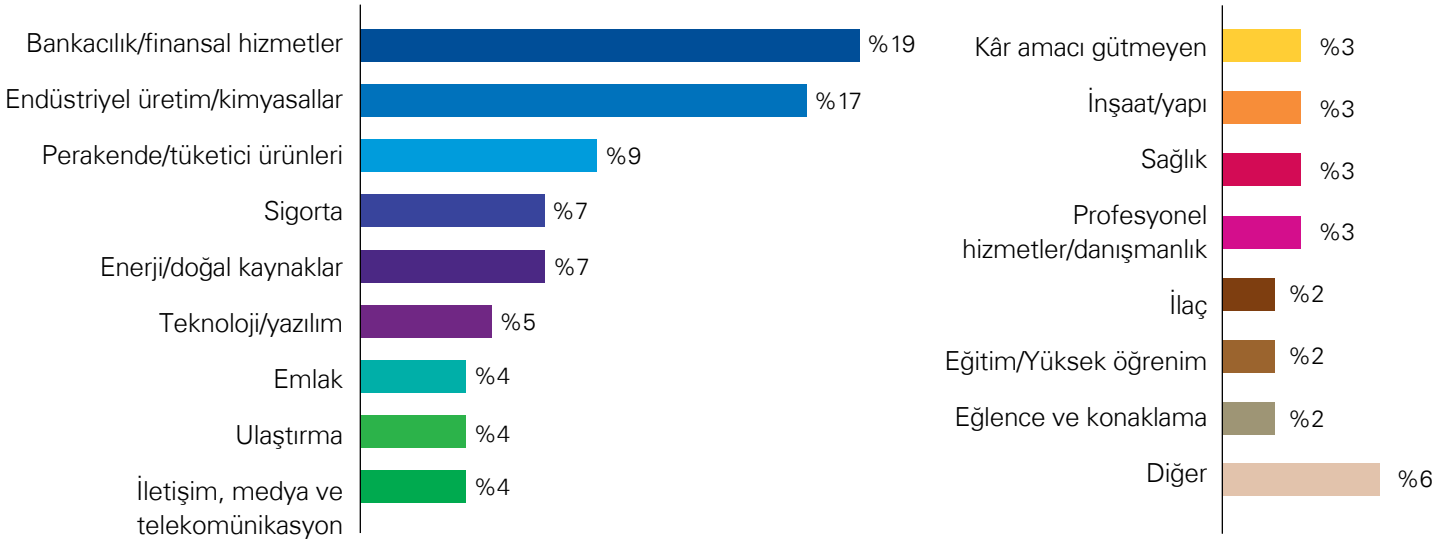
Şirket türü

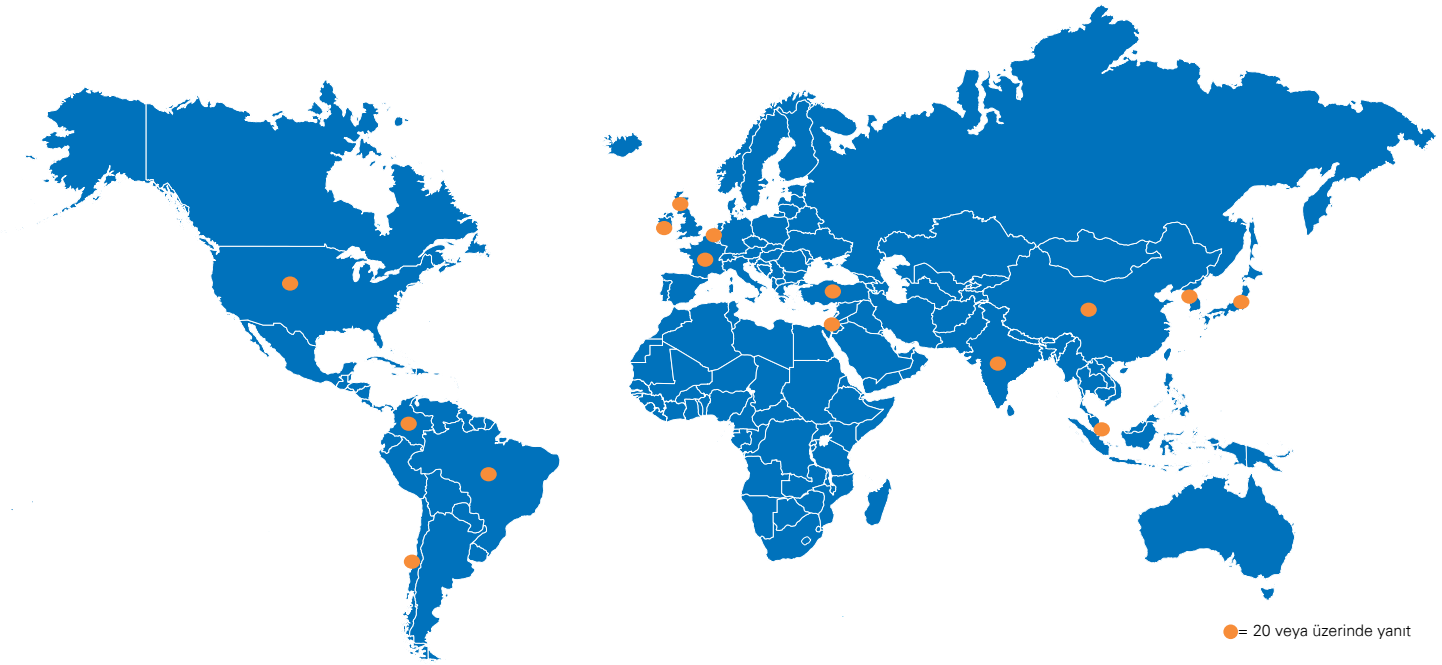


Yıllık gelir ($)



Endüstri/sektör





Katılan ülkeler

Almanya	Bermuda	Gana	İsrail	Kore	Portekiz
Amerika Birleşik Devletleri	Birleşik Arap Emirlikleri	Güney Afrika	İsviçre	Lüksemburg	Singapur
Angola	Brezilya	Hindistan	Japonya	Malezya	Slovenya
Arjantin	Çin/Hong Kong	Hollanda	Kanada	Malta	Şili
Avustralya	Endonezya	İngiltere	Katar	Meksika	Tayvan
Bahreyn	Filipinler	İrlanda	Kenya	Panama	Tayland
Belçika	Fransa	İspanya	Kolombiya	Polonya	Türkiye

Ek: Ülke sonuçları

Bu ek, en az 20 yanıt alınan 15 ülkenin verilerini ayrıntılı olarak içermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği 42 ülkenin sonuçları Global sütununda belirtilmiştir.

KPMG

S Bir denetim komitesi üyesi olarak sizce aşağıdakilerden hangileri şirketiniz için en büyük zorlukları oluşturuyor? (en fazla üç adet seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Risk yönetimi programının etkinliği	**41**	16	40	51	51	54	62	53	41	11	29	39	41	43	38	38
Yasal/düzenleyici çevreye uyum	**34**	40	35	35	34	35	40	47	28	44	17	30	55	19	33	19
Şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi	**28**	33	29	26	23	43	14	19	34	19	4	48	55	24	38	24
Siber güvenlik riskinin yönetilmesi	**28**	11	52	32	15	26	40	22	28	44	17	43	18	14	24	38
Üst düzey yöneticilerin tutumları ve kurumsal kültür	**24**	46	14	21	30	17	16	33	13	15	21	17	23	19	38	5
Finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanabilmesi	**22**	21	15	12	27	33	26	19	34	22	33	9	18	33	14	14
İç denetim bölümünün şirkete daha fazla değer katması	**21**	24	7	17	21	20	28	19	34	26	21	9	32	62	24	5
Kısa vadeli düşünme anlayışı ve şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirme baskıları	**19**	19	24	26	10	22	4	31	6	33	13	30	14	14	10	38
Suistimal riski	**13**	25	3	2	17	15	4	8	19	33	8	13	14	24	24	24
Yeni muhasebe standartlarının uygulanması (hasılatın muhasebeleştirilmesi, kiralama, finansal araçlar vs.)	**13**	4	23	14	10	6	16	0	13	11	13	30	0	24	10	19
Finans departmanındaki yetenek ve beceri havuzu	**11**	13	19	7	13	0	10	11	6	11	17	13	5	10	5	10
Kritik önem taşıyan muhasebe tahminlerini şekillendiren temel varsayımlar	**9**	2	4	20	14	6	16	19	6	4	17	0	5	0	10	5
Denetim kalitesinin değerlendirilmesi	**8**	10	4	4	8	6	6	8	6	4	21	4	14	5	10	24
Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanması	**7**	10	7	11	6	2	2	0	3	4	17	4	0	5	10	10
OECD'nin ülke bazlı vergi raporlaması uygulamasına hazırlık	**3**	3	3	1	1	0	4	3	0	4	8	0	5	0	5	10
Diğer	**3**	2	5	5	1	2	4	0	6	0	0	0	0	0	10	0
Toplam	**832**	**114**	**109**	**81**	**71**	**54**	**50**	**36**	**32**	**27**	**24**	**23**	**22**	**21**	**21**	**21**

Birden fazla yanıt verilebilir

S Şirketinizin risk yönetimi program ve süreçlerinin mevcut durumu nedir?

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kendini kanıtlamış, sağlam bir risk yönetimi sistemi uygulanıyor	**38**	24	54	68	30	9	58	31	22	19	13	30	32	33	43	48
Risk yönetimi sistemi uygulanıyor, ancak ciddi anlamda geliştirilmesi gerekiyor	**42**	54	36	26	39	48	38	47	44	52	46	48	55	48	29	43
Risk yönetimi sistemi henüz planlama/geliştirme aşamasında	**15**	8	6	6	24	37	0	14	34	19	29	13	14	19	19	10
Risk yönetimi sistemi uygulamaya yönelik aktif/ resmi bir çabamız yok	**4**	11	2	0	6	4	2	6	0	11	13	4	0	0	10	0
Diğer	**1**	3	2	0	1	2	2	3	0	0	0	4	0	0	0	0

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Denetim komitenizin temel denetim sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra gündemindeki başlıca riskleri de izlemek için ihtiyaç duyduğu zaman ve uzmanlığa sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

		Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Zaman	Evet	**51**	48	68	53	49	43	68	50	34	44	42	26	45	57	57	38
	Evet, ancak giderek zorlaşıyor	**39**	32	30	40	46	44	30	36	47	44	38	65	50	38	43	57
	Hayır	**9**	19	2	7	4	13	2	14	19	11	21	9	5	5	0	5
Uzmanlık	Evet	**46**	17	74	49	42	44	54	36	38	41	38	43	68	38	57	33
	Evet, ancak giderek zorlaşıyor	**43**	49	24	46	45	44	42	58	47	44	38	52	27	48	43	57
	Hayır	**11**	34	2	5	13	11	4	6	16	15	25	4	5	14	0	10

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Sizce şirketinizin siber riski yönetme kabiliyetindeki en önemli açıklar neler? (en fazla iki adet seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Kurumsal farkındalık/kültür	**31**	21	22	38	30	41	32	36	34	37	50	39	50	29	38	52
Teknoloji sistemlerini güncel tutma	**31**	27	36	44	31	28	38	22	28	26	4	26	41	24	29	24
Üçüncü tarafların/ tedarik zincirinin yarattığı savunmasızlık	**24**	14	42	36	18	13	42	11	34	22	21	13	9	14	29	14
Yetenek/uzmanlık	**22**	46	20	16	21	19	20	6	9	7	21	30	0	24	38	10
Siber tehditlerin izlenmesi ve raporlanması	**21**	19	13	15	24	30	18	17	19	22	42	30	18	19	14	33
Kurum içi çalışanlardan kaynaklanan risk	**20**	14	26	20	18	11	22	28	9	37	13	26	32	24	24	10
İhlallere karşı hazırlıklı olma ve bunlara karşılık verip ortadan kaldırma	**19**	21	20	11	8	39	18	22	13	22	17	13	23	29	19	19
Önemli açıklar yok	**4**	6	2	1	13	4	0	11	6	4	0	0	5	5	0	5
Diğer	**1**	1	1	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0	0

Birden fazla yanıt verilebilir

S İç denetim bölümü, şirkete kattığı değeri en üst seviyeye çıkarmak amacıyla, finansal raporlama ve mevzuata uyum risklerine odaklanmanın yanı sıra başka neler yapabilir? (geçerli olan tüm ifadeleri seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Başlıca risk alanlarıyla (siber güvenlik ile başlıca operasyonel ve teknoloji riskleri) ilgili denetim planını ve ilgili kontrolleri artırmak	**56**	37	60	51	61	54	68	69	53	67	46	61	73	57	48	52
Denetim planının, değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak	**53**	44	61	62	51	50	56	56	78	63	29	48	64	62	38	57
Denetim planını şirketin risk yönetimi süreçlerinin genel etkinliğine yönelik olarak genişletmek	**49**	26	47	44	56	57	52	56	53	59	29	65	50	81	62	43
İç denetim bölümündeki yetenek ve uzmanlığı geliştirmek	**42**	82	38	15	32	44	34	25	44	41	42	30	50	62	29	29
Kurumsal kültürün analiz edilmesi ve "denetlenmesine" yardımcı olmak	**27**	18	23	43	25	20	28	31	19	33	17	43	41	19	57	10
Şirketimizin bir iç denetim bölümü yok	**4**	1	6	10	3	4	8	3	0	4	4	0	0	0	0	10
Yukarıdakilerin hiçbiri	**1**	0	2	0	3	2	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0

Birden fazla yanıt verilebilir

S Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz?

		Global	Japonya
		%	%
Risk yönetimi programının etkinliği	Memnunum	**34**	22
	Biraz memnunum	**55**	50
	Memnun değilim	**11**	28
Yasal/düzenleyici çevreye uyum	Memnunum	**54**	41
	Biraz memnunum	**38**	50
	Memnun değilim	**7**	9
Şirketin büyüyen organizasyon yapısında kontrol ortamının korunabilmesi	Memnunum	**33**	11
	Biraz memnunum	**56**	61
	Memnun değilim	**12**	29
Siber güvenlik riskinin yönetilmesi	Memnunum	**25**	8
	Biraz memnunum	**61**	58
	Memnun değilim	**14**	33
Üst düzey yöneticilerin tutumları ve kurumsal kültür	Memnunum	**23**	19
	Biraz memnunum	**54**	62
	Memnun değilim	**22**	19
Finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerin uygulanabilmesi	Memnunum	**44**	21
	Biraz memnunum	**48**	67
	Memnun değilim	**8**	13
İç denetim bölümünün şirkete daha fazla değer katması	Memnunum	**27**	11
	Biraz memnunum	**56**	52
	Memnun değilim	**17**	37

Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
50	41	31	7	42	58	15	33	0	11	11	22	63	38
45	56	50	83	55	37	69	33	86	78	44	67	38	63
5	2	19	10	3	5	15	33	14	11	44	11	0	0
74	68	54	26	55	65	11	58	75	57	42	25	57	100
26	29	42	58	40	12	78	25	25	43	50	75	43	0
0	4	4	16	5	24	11	17	0	0	8	0	0	0
47	33	31	30	86	43	9	0	0	45	33	40	25	40
47	57	63	61	14	57	73	60	100	45	58	60	75	40
6	10	6	9	0	0	18	40	0	9	8	0	0	20
39	31	9	21	35	13	33	8	0	30	0	0	20	38
60	58	73	64	60	75	67	58	50	40	100	33	80	50
2	12	18	14	5	13	0	33	50	30	0	67	0	13
67	12	19	0	50	33	0	0	0	0	0	50	25	100
20	59	67	22	50	33	75	75	40	50	60	25	75	0
13	29	14	78	0	33	25	25	60	50	40	25	0	0
69	50	42	33	85	71	27	17	38	0	50	43	33	67
31	50	37	56	15	29	73	33	63	50	50	57	67	33
0	0	21	11	0	0	0	50	0	50	0	0	0	0
25	36	20	36	43	71	18	14	0	0	0	23	20	0
38	64	60	55	43	14	73	71	100	100	71	62	80	100
38	0	20	9	14	14	9	14	0	0	29	15	0	0

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Denetim komitenizin gündeminde, 1. soruda şirketiniz için en büyük zorluklar olarak belirttiğiniz konulara gerektiği gibi odaklanılmasından ne kadar memnunsunuz? (25. sayfadan devam)

		Global	Japonya
		%	%
Kısa vadeli düşünme anlayışı ve şirketin kısa ve uzun vadeli önceliklerini birbirine uyumlu hale getirme baskıları	Memnunum	**25**	9
	Biraz memnunum	**52**	45
	Memnun değilim	**23**	45
Suistimal riski	Memnunum	**31**	38
	Biraz memnunum	**56**	52
	Memnun değilim	**13**	10
Yeni muhasebe standartlarının uygulanması (hasılatın muhasebeleştirilmesi, kiralama, finansal araçlar vs.)	Memnunum	**44**	0
	Biraz memnunum	**44**	20
	Memnun değilim	**12**	80
Finans departmanındaki yetenek ve beceri havuzu	Memnunum	**24**	0
	Biraz memnunum	**50**	27
	Memnun değilim	**26**	73
Kritik önem taşıyan muhasebe tahminlerini şekillendiren temel varsayımlar	Memnunum	**48**	50
	Biraz memnunum	**48**	50
	Memnun değilim	**4**	0
Denetim kalitesinin değerlendirilmesi	Memnunum	**35**	18
	Biraz memnunum	**58**	73
	Memnun değilim	**8**	9
Finans Direktörünün yerine geçecek kişinin planlanması	Memnunum	**11**	0
	Biraz memnunum	**46**	0
	Memnun değilim	**44**	100
OECD'nin ülke bazlı vergi raporlaması uygulamasına hazırlık	Memnunum	**29**	0
	Biraz memnunum	**48**	33
	Memnun değilim	**24**	67
Diğer	Memnunum	**26**	0
	Biraz memnunum	**39**	0
	Memnun değilim	**35**	100

Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
38	10	43	42	50	27	0	11	0	29	0	0	100	50
46	71	43	58	50	55	50	56	33	29	67	100	0	38
15	19	14	0	0	18	50	33	67	43	33	0	0	13
67	50	42	25	50	33	17	22	50	0	0	20	20	40
33	50	50	63	50	67	33	44	50	100	100	80	80	40
0	0	8	13	0	0	50	33	0	0	0	0	0	20
72	45	57	33	25	–	0	33	33	57	–	40	50	100
24	55	43	33	75	–	75	33	67	43	–	40	50	0
4	0	0	33	0	–	25	33	0	0	–	20	0	0
38	33	11	–	100	50	50	0	25	0	0	0	100	0
57	50	44	–	0	25	50	67	50	100	100	50	0	50
5	17	44	–	0	25	0	33	25	0	0	50	0	50
50	50	50	33	63	71	0	0	25	–	100	–	50	0
25	50	50	67	38	29	50	100	75	–	0	–	50	100
25	0	0	0	0	0	50	0	0	–	0	–	0	0
75	33	33	0	67	0	50	100	0	0	33	0	0	80
25	67	67	67	33	100	50	0	60	100	67	100	100	20
0	0	0	33	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0
25	33	0	0	0	–	0	0	0	0	–	0	0	0
63	56	50	0	100	–	0	100	75	0	–	100	50	50
13	11	50	100	0	–	100	0	25	100	–	0	50	50
67	0	0	–	0	100	–	0	50	–	0	–	0	50
33	100	100	–	100	0	–	100	0	–	100	–	0	50
0	0	0	–	0	0	–	0	50	–	0	–	100	0
40	50	0	100	0	–	0	–	–	–	–	–	0	–
60	25	0	0	50	–	0	–	–	–	–	–	100	–
0	25	100	0	50	–	100	–	–	–	–	–	0	–

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S

Şirketinizin, hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgili standartlarını uygulama çabaları ne durumda?

		Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Hasılatın muhasebeleştirilmesi standardı	Yeni standartlar için net bir uygulama planımız var	**13**	6	19	12	15	13	16	11	9	0	17	17	23	33	24	5
	Yeni standartların etkilerini değerlendirmeyi tamamladık ve bir uygulama planı geliştirme aşamasındayız	**15**	6	23	19	17	13	16	3	13	4	17	9	5	29	29	43
	Yeni standardın etkileri değerlendiriliyor, ancak henüz bir uygulama planı geliştirilmedi	**24**	15	34	26	41	17	16	22	25	7	13	17	32	14	19	5
	Şirketin bu konudaki çabaları belirsiz	**9**	15	5	7	8	13	2	3	9	19	21	13	14	0	5	0
	Şirketimiz üzerinde önemli bir etkisi olmayacak	**20**	4	17	27	13	33	36	31	13	19	13	39	14	14	19	38
	Yeni standartların içeriğini bilmiyoruz	**16**	49	2	7	6	7	12	28	31	33	17	4	14	10	5	10
	Diğer	**2**	5	0	1	0	4	2	3	0	19	4	0	0	0	0	0
Kiralama standardı	Yeni standartlar için net bir uygulama planımız var	**9**	10	13	4	10	13	4	3	9	4	4	9	14	29	14	10
	Yeni standartların etkilerini değerlendirmeyi tamamladık ve bir uygulama planı geliştirme aşamasındayız	**11**	4	18	15	20	7	10	3	13	4	17	9	0	5	19	14
	Yeni standardın etkileri değerlendiriliyor, ancak henüz bir uygulama planı geliştirilmedi	**21**	14	39	25	30	4	10	11	13	4	13	9	23	10	29	14
	Şirketin bu konudaki çabaları belirsiz	**10**	14	10	7	11	7	4	11	9	19	17	22	18	5	5	0
	Şirketimiz üzerinde önemli bir etkisi olmayacak	**26**	1	15	37	21	46	54	39	19	22	21	48	27	38	24	48
	Yeni standartların içeriğini bilmiyoruz	**20**	51	5	10	8	13	14	31	38	30	25	4	18	14	5	14
	Diğer	**3**	6	1	2	0	9	4	3	0	19	4	0	0	0	5	0

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir

S Şirketinizin muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlerden hangilerinin sunulacağı ve nasıl sunulacağına dair aldığı kararlarda denetim komitenizin rolü ne? (geçerli olanların tümünü seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Denetim komitesi, yönetimin bu finansal ölçütleri belirleme ve hazırlamada izleyeceği süreci yönetimle tartışıyor	**31**	9	62	32	27	43	38	28	22	30	13	26	18	24	19	24
Bu finansal ölçütlerin hazırlanmasıyla ilgili açıklama kontrollerinin ve süreçlerinin yeterliliğini tartışıyor	**27**	15	46	25	24	46	22	22	22	22	21	30	32	33	14	33
Bu finansal ölçütler ile işletmenin gerçek durumu ve elde ettiği sonuçlar arasındaki korelasyonu tartışıyor	**24**	5	51	25	23	37	24	25	22	19	13	4	18	33	19	19
Denetim komitesinin rolü ve sunduğu girdiler oldukça sınırlı	**24**	38	7	11	32	7	18	31	22	41	42	35	32	14	14	24
Şirketimiz muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolar dışında finansal ölçütler hazırlayıp sunmuyor	**25**	41	14	30	24	13	26	25	31	19	17	22	23	29	43	19

Birden fazla yanıt verilebilir

S

Komitenizin genel etkinliğini en fazla ne geliştirebilir? (en fazla üç adet seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
İşletmeyi ve riskleri daha iyi anlamak	**39**	70	23	26	45	41	34	28	34	41	29	17	50	57	38	5
Teknoloji ve siber güvenlik konusunda ek uzmanlık	**31**	20	42	41	21	24	42	28	38	22	13	35	36	38	24	43
Yönetimi daha fazla sorgulama isteği ve imkanı	**27**	25	18	17	25	30	14	44	34	63	33	26	14	29	38	38
Komitenin farklı geçmişlere, bakış açılarına, düşünce yapılarına ve tecrübelere sahip kişilerden oluşması	**24**	22	10	31	23	24	34	33	19	30	17	26	14	33	29	24
Daha detaylı finansal raporlama ve bağımsız denetim uzmanlığı	**19**	36	10	11	27	13	14	14	9	11	50	4	23	14	38	5
Birleşme ve satın alma, sektörel bilgi, risk, uluslararası konular ve diğer alanlarda ek uzmanlık	**18**	41	17	11	11	17	14	17	22	15	21	4	41	10	19	5
Komite üyelerinin daha fazla katılımı	**18**	2	17	19	32	22	16	11	25	15	38	22	14	33	33	19
Komiteye "farklı düşünen kişilerin" getirilmesi	**18**	8	17	27	15	26	36	11	16	19	13	35	18	10	19	10
Daha iyi toplantı hazırlığı materyalleri	**17**	10	12	17	31	28	10	17	13	22	4	17	45	14	10	5
Toplantı gündemlerinin daha iyi yönetilmesi	**11**	4	6	15	11	11	6	8	19	19	25	13	5	24	5	5
Denetim komitesi başkanının ve üyelerinin yerine geçecek kişilerin net bir şekilde planlanması	**7**	9	6	12	4	4	18	19	0	0	8	0	0	5	5	10
Düşük performans gösteren komite üyelerinin görevden alınması	**5**	5	2	4	4	11	0	11	3	11	4	9	0	5	0	29
Üyeler arasında daha iyi etkileşim	**4**	3	2	1	4	13	0	3	0	15	8	4	5	5	5	0
Diğer	**3**	0	7	6	1	4	0	6	3	0	0	9	0	0	5	0

Birden fazla yanıt verilebilir

S Şirketinizin OECD tarafından uygulamaya konacak olan BEPS (Matrah Aşındırma ve Kar Aktarımı) aksiyon planında yer alan ülke bazlı vergi raporlamasına (taslak tebliğe göre ilk raporlama 31 Aralık 2017 tarihinde yapılacak) hazır olması konusunda aşağıdakilerin hangilerini bir endişe kaynağı olarak görüyorsunuz? (geçerli olanların hepsini seçin)

	Global	Japonya	Amerika Birleşik Devletleri	İngiltere	Çin/Hong Kong	Brezilya	İrlanda	İsrail	Kolombiya	Türkiye	Kore	Belçika	Şili	Hindistan	Singapur	Fransa
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Bu konunun şu ana kadar netleştirilmemesi veya denetim komitesiyle bu konuda henüz iletişim kurulmaması	**25**	39	17	11	25	31	18	8	28	30	46	22	32	29	29	19
Yeni dokümantasyon gerekliliklerine uymak için gereken sistem ve süreç değişikliklerinin belirlenmesi	**21**	10	21	11	34	22	10	36	28	19	13	22	32	19	29	24
Transfer fiyatlandırması stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi ve sorgulanması muhtemel stratejilerin belirlenmesi	**17**	13	17	7	27	7	12	14	9	22	25	30	23	38	24	29
Ülke bazlı verilerin açıklanıp yorumlanmasına ve transfer fiyatlandırması stratejilerimizin savunulmasına yönelik bir iletişim planı oluşturulması	**13**	10	11	9	23	9	6	11	16	11	33	17	9	19	10	33
Şirket bundan etkilenmeyecek	**36**	36	41	58	37	26	40	36	19	22	8	30	32	38	33	33
Şirketin hazır olma durumu hakkında bir endişem yok	**13**	5	16	16	4	20	26	19	19	4	8	13	23	0	10	5
Diğer	**2**	5	1	0	0	4	0	3	0	11	0	0	0	5	0	0

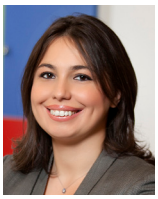
Birden fazla yanıt verilebilir

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü Hakkında

Dünya genelinde 35'ten fazla üye firmanın desteğiyle oluşturulan KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, denetim komitelerine ve yönetim kurulu üyelerine finansal raporlamanın ve bağımsız denetim kalitesinin daha iyi nasıl takip edilebileceği konusunda ve risk yönetiminden yeni teknolojilere, stratejiden küresel mevzuata kadar yönetim kurullarının ve şirketlerin karşı karşıya olduğu zorluklar konusunda pratik bilgiler, kaynaklar ve görüş alış verişi imkanı sunar.

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

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 garantisi yoktur. 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 bir 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.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirketidir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.