

# 2018 Denetim Komitesi Gündemi

## Denetim Komitesi Enstitüsü

2018 yılında düşük büyüme ve ekonomideki belirsizlikler, teknolojiye ilerlemeler, iş modeli kırılmaları, siber risk, sıkılaştırılan düzenleyici ortam, yatırımcılardan gelen şeffaflık baskıları ve başta ABD ile İngiltere olmak üzere dünyanın pek çok yerinde görülen köklü politik değişimler, şirketlerin finansal raporlama, mevzuata uyum ve risk ve iç kontrol ortamı konusunda 2018'de testten geçmeye devam etmelerine yol açacak. Denetim komitesinin önemli ve bir o kadar da esnek gündemine nelerin dahil olduğuna ve komitenin hangi zamanlarda ek görevler üstleneceğine dair tartışmalar kritik önem taşıyacak. Son anket çalışmamızdan elde ettiğimiz faydalı görüşlerden ve geçtiğimiz 12 ay boyunca denetim komiteleriyle gerçekleştirdiğimiz etkileşimlerden faydalanarak, denetim komitelerinin 2018 gündemlerini belirlerken dikkate almaları gereken başlıca yedi konu belirledik:



### **İş No. 1 – finansal raporlama bütünlüğüne odaklanın.**

2017 Küresel Denetim Komitesi

Araştırması'nda, ankete katılan 800 denetim

komitesi üyesinin yaklaşık yarısı, denetim komitesinin temel gözetim sorumluluklarının (finansal raporlama, ilgili iç kontroller ve iç-dış denetçilerin gözetimi) yanı sıra komitenin gündemindeki ana riskleri denetlemenin "giderek zorlaştığını" belirtmiştir. Tüm yeni gündem maddelerinin yanı sıra, siber güvenlik ve BT riskleri, tedarik zinciri riskleri ve diğer operasyonel riskler ile yasalara ve mevzuata uyum gibi halihazırda pek çok denetim komitesinin gündeminde bulunan riskler ve elbette denetim komitesinin temel sorumlulukları, daha da karmaşık bir hale gelmiştir. Komitenin diğer ana riskleri denetleyecek zamana ve uzmanlığa sahip olup olmadığını yeniden değerlendirin. Siber risk ile tam kapsamlı düzeyde ilgilenilmesi ya da bu konuya ayrı bir yönetim kurulu komitesi tarafından odaklanılması gerekiyor mu? Bir uyum komitesine ihtiyaç duyuluyor mu? 2018 yılında denetim komitesinin gündemini hedefe odaklanmış halde tutmak için iyi bir disiplin ve dikkat gerekecektir.



### **Finansal raporlama kalitesinin başlangıç noktası Finans Direktörü (CFO) ve finans organizasyonu olduğundan, yöneticilerin ve yedek yöneticilerin güçlü olmasına odaklanın.**

Küresel anketimizde yer alan katılımcıların yüzde 44'ü gündemlerinde CFO'nun yerine geçecek kişinin planlanmasına yeterince odaklanılmadığı, yüzde 46'sı ise kısmen odaklanıldığını belirtmiştir. Ayrıca, bunların çok az bir kısmı finans organizasyonundaki yetenek ve becerilere odaklanma seviyesinden memnun olduğunu bildirmiştir. Finans departmanından ve yöneticilerinden beklentilerin (finansal raporlama ve kontroller [yeni muhasebe standartları dahil], risk yönetimi, birleşme, satın alma ve diğer büyüme girişimlerini analiz etme, hissedarlarla iletişim vs.) giderek arttığı bir ortamda, denetim komitelerinin yetenek havuzu, eğitim, kaynaklar ve CFO ile finans organizasyonundaki diğer kilit yöneticilerin yerine geçecek kişilerin planlanması da dahil olmak üzere finans departmanına yeterince zaman ayırması gerekiyor. Finans ekibi şirketin uzun vadeli performansına odaklanmaya nasıl teşvik ediliyor? İç ve dış denetçilerin, organizasyon liderliği de dahil olmak üzere finans organizasyonundaki yetenek ve becerilere yönelik ne gibi endişeleri mevcut?



### **Yönetimin yakın gelecekteki önemli muhasebe değişiklikleri, özellikle de gelir ve kiralama standartlarına ilişkin uygulama plan ve faaliyetlerini takip edin.**

Yeni muhasebe standartlarına yönelik bu uygulama faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşıklığı ile bunların işletme, sistemler, kontroller, bildirimler ve kaynak ihtiyaçları üzerindeki etkisi, denetim komitelerinin başlıca odak noktalarından biri olmalıdır. Yeni gelir standardı 1 Ocak 2018 tarihinden itibaren geçerli olup, endüstriler, şirketler ve coğrafi sınırlar arasında tek bir gelir muhasebeleştirme modeli sağlar. Etki sektörler arasında farklılık gösterse de, özellikle büyük ve karmaşık sözleşmeler yürüten birçok şirket, yeni standardı uygularken önemli bir muhasebe değişikliği yaşayacak. Yeni standart, şirketlerin yeni kararlar ve tahminler uygulamasını gerektirecek, bu nedenle denetim komiteleri karar ve tahmin süreçleri ve kararlara ve tahminlere nasıl ulaşıldığını sorgulayacak. 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren geçerli olan yeni kiralama standardı uyarınca kiracılar, faaliyet kiralaması da dahil olmak üzere çoğu kiralamayı bilançoda muhasebeleştirecektir. Bu, finansal kiralama muhasebesine yapılan çok önemli bir değişimdir ve birçok şirket geçiş sırasında önemli uygulama zorluklarıyla karşılaşacaktır. Bu iki yeni standardın uygulanması yalnızca bir muhasebe uygulaması değildir; denetim komiteleri, şirket genelindeki uygulama faaliyetlerinin durumu (muhtemel sorun noktaları dahil), çaba sarf edilen kaynakların yeterliliği ve paydaşlarla iletişim planı hakkında düzenli olarak güncellemeler almak isteyecektir.



### **İş dünyasının ve düzenleyici çevrenin yanı sıra genel etik ortamın ve kurumsal kültürün şirketin uyum programları üzerindeki etkisini takip edin.**

Son yıllarda, şirket itibarını zedelemiş ve geniş anlamda yer bulmuş olan çok sayıda kurumsal kriz, kısmen şirket kültüründen, genel etik ortamından ve teşvik yapılarından ortaya çıkan ana riskleri yönetmedeki başarısızlıklardan kaynaklanıyordu. Etkili bir uyum programının temelini, organizasyon içerisindeki doğru etik ortamı ve kültürün yanı sıra, şirketin

belirtilen değerlerine, ahlak kurallarına ve yasalara/mevzuata uyuma olan bağlılık oluşturur. Şirketler yeniliklere hızla imza atmaya, yeni pazarlardaki fırsatları değerlendirmeye, yeni veri ve teknolojilerden faydalanmaya ve/veya giderek daha büyük ve karmaşık bir hale gelen tedarik zincirlerinde daha fazla sayıda tedarikçi ve üçüncü kişi ile iletişim kurmaya çalıştığı ve bunun sonucunda da daha fazla mevzuata uyum riski ile karşılaştığı için, bu özellikle karmaşık iş ortamları için geçerli bir durumdur.

Şirketteki etik ortamı ve kültürü yakından takip edip, özellikle de erken uyarı işaretlerine karşı dikkatli olun. Şirketin mevzuata uyum ve izleme programlarının güncel olmasına, küresel tedarik zincirindeki tüm tedarikçileri kapsamına ve şirketin yüksek etik standartlara yönelik beklentilerini net bir şekilde ortaya koymasını sağlamaya yardımcı olun. Şirketin ihbar programının etkinliğini yeniden gözden geçirin. Denetim komitesi tüm ihbar ve şikayetleri görebiliyor mu? Göremiyorsa, nihai olarak denetim komitesine bildirilen şikayetleri filtrelemek için hangi süreç uygulanıyor? Şeffaflık konusunun özellikle sosyal medyanın yoğun kullanımı sonucu, şirketin kurumsal kültürü, değerleri, saygınlık ve mevzuata uyum konusuna bağlılığı ve marka itibarı her zamankinden fazla ön plana çıkmış durumda. Kurumsal kültürün denetlenmesine/değerlendirilmesine yönelik yöntemler hakkında iç denetim bölümünün görüşlerini alın.



### **İç denetimi, finansal raporlama ve uyum konularının yanı sıra, şirketin ana riskleri üzerine odaklayın.**

Son gelişmelerin de gösterdiği gibi, etik ortam, kültür, yasalara/mevzuata uyum, teşvik yapıları, siber güvenlik, veri gizliliği, küresel tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri, çevresel, sosyal ve idari riskler, vs. gibi ana riskleri yönetmedeki başarısızlık, potansiyel olarak kurumun itibarına zarar verebilir ve finansal performansı etkileyebilir.

Denetim komitesi, şirketin itibarına, stratejisine ve operasyonlarına yönelik en büyük tehdidi oluşturan riskleri belirlemeye ve iç denetimin bu ana riskler ve ilgili kontroller üzerine yoğunlaşmasını sağlamaya

yardımcı olmak amacıyla Risk Bölüm Başkanı ve İç Denetim Bölüm Başkanı ile birlikte çalışmalıdır. Denetim planı risk temelli ve esnek mi? Değişen iş ve risk koşullarına uyum sağlıyor mu? Faaliyet ortamında neler değişti? Kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı, satış ve dağıtım kanalları gibi alanlarda genişleyen kurumsal yapının ve şirketin dijital dönüşümünün arz ettiği riskler neler? Şirket emniyet, ürün kalitesi ve uyum ile ilgili erken uyarı sinyallerine karşı yeterince hassas mı? İç denetim bölümü şirketin kurumsal kültürünün denetlenmesinde nasıl bir rol oynamalı? Beklentileri net bir şekilde belirleyin, iç denetimin başarılı olması için yeterli kaynak, beceri ve uzmanlığa sahip olmasını sağlayın ve İç Denetim Bölüm Başkanının dijital teknolojilerin iç denetim üzerindeki etkilerini detaylıca değerlendirmesine yardımcı olun.



### **Yeni genişletilmiş denetim raporları hakkında denetçi ile erken ve açık iletişim kurun.**

Hem denetçi hem de denetim komitesi tarafından gerçekleştirilen denetim sürecinde şeffaflığın artırılması ihtiyacı, temel odak noktasıdır. Uluslararası Denetim Standardı 701'e göre; mevcut geçme/kalma modeli korunurken; denetçilerden, halka açık şirketlerin denetim raporlarında, denetimde odaklanmış oldukları temel alanları ve bu alanlarda hangi denetim çalışmasını yaptıklarını açıklamaları gerekiyor.

Gereksinimlerin uygulanması denetçilerin birincil sorumluluğu olabilir, ancak diğer paydaşları da (özellikle de denetim komiteleri) etkiliyor. Denetim komiteleri, denetim planlama aşamasından denetim raporunun kesinleşmesine kadar denetçi ile kapsamlı bir şekilde etkileşim içinde olmalıdır. Özellikle, mali tablolardaki veya yıllık raporun başka yerindeki ve/veya diğer yatırımcıların iletişimindeki açıklamaların yenilenmesinin gerekip gerekmediğini düşünün, aksi takdirde denetçi bir konu hakkında şirketten daha fazla bilgi açıklayabilir. Bu bağlamda, denetçi ile erken ve açık iletişime girmek önemlidir.



### **Denetim komitesinin harcadığı zamandan olabildiğince faydalanın; etkili olmak verimli olmayı gerektirir.**

Daha önce de belirtildiği gibi, finansal raporlamayı ve ilgili iç kontrol risklerini denetim komitesinin gündeminde tutmak, komitenin etkili oluşu açısından çok önemlidir, fakat iş yükü zorluklarına göğüs germek de verimlilik gerektirir. Finansal raporlama ve uygunluk faaliyetlerinin "rutin bir süreç" (işletmenin karşılaştığı daha önemli konular için zaman ayırma) haline gelebilmesi için, kaliteli toplantı öncesi materyalleri konusunda ısrar ederek (ve toplantı öncesi materyallerinin okunmasını bekleyerek), yönetim ekibi ve denetçilerle komite toplantılarını belli bir düzene koyun. Komite, çalışmalarını desteklemek üzere gerekli kaynak ve bakış açılarından faydalıyor mu? Komite, işin çoğunluğunu komite başkanına devretmekten, her üyeye gözetim görevi vererek iş yükünü dağıtıyor mu? Komite, sorunları daha kapsamlı bir şekilde inceleyebilmek için yönetim ekibi ve denetçilerle komite toplantı odası dışında da vakit geçiriyor mu? Komitenin yapısını, bağımsızlığını ve liderlik düzeyini detaylı ve tarafsız bir biçimde değerlendirin. Yeni bir bakış açısına ihtiyaç var mı? Rotasyon gerekiyor mu?

## KPMG Denetim Komitesi Enstitüleri hakkında

Dünya genelinde 35'ten fazla üye firmanın desteğiyle oluşturulan KPMG Denetim Komitesi Enstitüleri, 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 sunmaktadır.

## İletişim:

### KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü



#### Şirin Soysal

KPMG Türkiye  
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,  
Şirket Ortağı  
T : +90 212 316 6000 - 6019  
E : ssoysal@kpmg.com

#### İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 2-9  
34330 Levent İstanbul  
T : +90 212 316 6000

#### Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.  
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2  
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara  
T: +90 312 491 7231

#### İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey  
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir  
T: +90 232 464 2045

[kpmg.com.tr](http://kpmg.com.tr)  
[kpmgvergi.com](http://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.

© 2018 KPMG Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.