



# Yıkıcı riskler ile dijital dönüşümün hızına ayak uydurmak

## 2020 Denetim Komitesi Gündemi

Denetim Komitesi Enstitüsü  
Yönetim Kurulu Liderlik Merkezi



# Gündem yönetiminin önemi



Şirin Soysal

**KPMG Türkiye**  
**Denetim ve Güvence Hizmetleri**  
**Şirket Ortağı,**  
**Denetim Komitesi Enstitüsü**  
**Başkanı**

Denetim komiteleri, temel sorumluluklarının gözetimine güven duymaya devam ediyor. 1.300'den fazla denetim komitesi üyesinin katıldığı anketimiz, teknolojik yeniliklerin ve dijital yıkımın yarattığı baskının arttığını ve bu durumun da risk yönetimi ile iç kontrol ortamına odaklanmayı keskinleştirdiğini açık bir biçimde gösteriyor.

Nitekim, yasal düzenlemelere uyum konusunda artan riskler ve dönüştürücü teknolojiler (veri analitiği, yapay zeka (AI), otomasyon ve blokzincir); şirketlerin finans organizasyonlarına, iç denetim ekiplerine ve kurumsal risk yönetimi (ERM) sistemlerine olan taleplerini artırıyor.

Şirketler ve yönetim kurulları hızla değişen bir dünyada risk yönetimi süreçlerinin ve iç kontrollerin değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaya devam ediyor. Üst yönetimin tarzı açık ve net mi? Yönetim taahhüt ettiği gibi mi davranıyor? Orta kademede ve alt kademelerde neler konuşuluyor? Şirket kültürü, çalışanların doğru olanı yapmasını güvenli kılıyor mu?

Anketimiz, birçok denetim komitesinin halen finansal risk, yasal uyum/ mevzuat uyumu, siber güvenlik, bilgi teknolojileri ve üçüncü taraf riskleri gibi ağır risk gündemleri taşıdığını gösteriyor. Denetim komitesinin bu önemli riskleri yönetecek zamanı ve uzmanlığı var mı?

Denetim komitesi üyeleri, komitenin etkinliğini maksimum seviyeye çıkarmanın, yapılan iş hakkında ve iş riskleri konusunda daha derinlemesine bilgi sahibi olmaktan ve şirket içinde açık diyalog ortamından geçtiğini bize söylemeye devam ediyor. Bu durum etkili gündem yönetiminin değerini açıkça artırıyor.

Umarız anketimizi, hızla değişen bir ortama uzun vadeli bir performans için uyum sağlamaya çalışırken, denetim komiteniz, yönetim kurulumuz ve yönetiminizle yapacağınız etkili görüşmelere zemin hazırlaması açısından faydalı bulursunuz.



# Önemli sonuçlar



**Şirket içindeki finans organizasyonunun, her zaman kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir iş gücüne sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmak, denetim komitesinin yaşadığı en büyük zorluklardan biridir.** Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi, komitelerinin, finans organizasyonunun nitelikli iş gücünün, becerilerinin ve yönetiminin kuruluşun analitik ve stratejik olanaklarını desteklemek üzere nasıl gelişmesi gerektiğini tartıştıklarını belirtti. Katılımcıların yüzde 32'si, finans organizasyonunun, daha net tahminlere dayalı öngörüler geliştirmek için veri ve analitik ile yapay zekayı kullanma planlarını, yüzde 27'si ise finans organizasyonundaki manuel faaliyetleri otomatikleştirmek için robotik ve bulut teknolojilerinden faydalanma planlarını tartıştıklarını söyledi.



**Mevzuata uyum, iç denetim ve siber güvenlik en önemli öncelikler arasında başı çekmekte.**

“Temel” finansal raporlama sorunlarının dışında, siber güvenlik, denetim komitesi gündemlerinde diğer öncelikler bakımından en üst sırada yer aldı. Bununla birlikte Avrupa ve ABD/Kanada genelinde, siber güvenlik açık ara birinci öncelikte. Bu bölgelerde kültür, siberin silo haline getirilmiş bir “BT” riski olması ve nitelikli iş gücü ile uzmanlık da kritik zorluklar olarak belirtildi. Latin Amerika, Orta Doğu ve Asya-Pasifik’te, mevzuata uyumun en önemli öncelik olduğunu belirtenler, bu önceliğin küresel sıralamada bir numaraya çıkmasına sebep oldu. Siber risk yönetimindeki açıklar, kurumsal farkındalık ve kültür ile ilgili endişeler 2017 yılı Küresel Denetim Komitesi Anketimize kıyasla neredeyse iki katına çıktı.



**Ankete katılanlar arasında, şirketlerinin mevcut kurumsal risk yönetimi süreçlerinin “yıkıcı riskleri” tespit edebildiğinden emin olanların oranı oldukça düşük.**

Ankete katılan denetim komitesi üyelerinin yalnızca beşte biri, şirketlerinin Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) süreçlerinin güçlü olduğundan ve dijital/teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri tespit edebildiğinden emin durumda. Üyelerin yüzde 35'i ise şirketlerinin ERM süreçlerinin genel anlamda güçlü olduğunu, ancak dijital riskler ve teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri tespit edemeyebileceğini belirtiyor. Katılımcıların üçte birinden fazlası, şirketlerinin ERM süreçlerinin ciddi bir çalışma gerektirdiğini veya gelişim aşamasında olduğunu ifade ediyor. 2017 Küresel Denetim Komitesi anketimize göre, birçok şirketin son iki yılda ERM'ye yoğun bir biçimde yatırım yaptığını gösterecek şekilde ERM sistemlerinin gücünde keskin bir artış eğilimi görüyoruz. Anket verilerimize göre Avrupa ve ABD/Kanada, ERM gücü konusunda dünyanın diğer bölgelerini açıkça geride bırakıyor.



**İç denetim rolünün değerini en üst düzeye çıkarmak, her geçen yıl en önemli önceliklerden biri olarak görülmeye devam ediyor.**

Bünyesinde bir iç denetim birimi bulundurduğunu belirten şirketler için denetim planını siber güvenlik, bilgi teknolojileri ve diğer operasyonel riskler gibi finansal raporlama riskinin ötesindeki önemli risk alanları üzerinde yoğunlaştırmak ve değişen iş ve risk koşullarına karşı denetim planını uyarlamak üzere esnekliği korumak, iç denetimin değerini en üst düzeye çıkarmak için en önemli yöntemler olarak sıralandı. Katılımcıların yaklaşık üçte biri, iç denetim biriminin mevcut denetimlerde kültürel hususları dikkate almasını veya bağımsız bir kültür denetimi yapmasını da önerdi.



**Denetim komitesi üyelerinin neredeyse yarısı, şirketlerin yarın yıllık veya çeyrek dönemlik kazanç tahminleri yayımlamaya devam etmemesi gerektiğini belirtti.**

Aslında, katılımcıların yüzde 16'sı, kazanç tahminleri yayımlama uygulamasının aşamalı olarak sonlandırılması gerektiğini, yüzde 15'i ise tahminlerin yalnızca yıllık olarak yayımlanması gerektiğini belirtti. Ancak ilginç bir şekilde, denetim komitesi üyelerinin sadece yüzde 31'i çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) meseleleri uzun vadeli performans ile değer yaratma açısından önemli olarak görüyor, yüzde 42'si ise ESG'yi normal risk ve yasal uyum faaliyetlerinin bir parçası olarak görüyor.



## Temel gözetim görevinde en büyük zorluklar

### Denetim komitelerine en büyük zorlukları oluşturan temel gözetim alanlarının hangileri olduğu sorulduğunda;

küresel denetim komitesi üyelerinin yüzde 50'si finansal raporlama ve açıklamaya ilişkin kontrolleri ve prosedürleri üzerinde iç kontrollerin sağlanmasını, yüzde 49'u şirket içindeki finans organizasyonunun kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir iş gücü ve kaynaklara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmanın en büyük temel gözetim zorlukları olduğunu belirtti. Bunları yüzde 30 ile suistimal riskinin izlenmesi takip ediyor. Türkiye'de de bu sonuca paralel olarak en büyük risk yüzde 56 ile iç kontrollerin sağlanması oldu. Bunu sırasıyla yüzde 44 ve yüzde 42 ile suistimal riskinin izlenmesi ve finans organizasyonunun kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir iş gücü ve kaynaklara sahip olmasını sağlamak izliyor.

Finansal raporlama ve açıklamaya ilişkin kontrol ve prosedürler üzerinde iç kontrolün devamlılığını sağlamak	%56	%50
Suistimal riskinin izlenmesi	%44	%30
Finans organizasyonunun kaliteli finansal raporlama yapmak için gereken nitelikli işgücü ve kaynaklara sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmak	%42	%49
Denetim kalitesini ve denetçi bağımsızlığını sürdürme	%36	%29
Kritik muhasebe tahminlerinde esas alınan temel varsayımların değerlendirilmesi	%19	%27
Yeni muhasebe standartlarının uygulanması	%14	%23
Şirketin kayıtlarındaki açıklamaların düzene konulması/geliştirilmesi	%14	%5
Önemli/kritik denetim hususlarının dış denetçi tarafından raporlanması hazırlığı	%3	%15
Diğer	%0	%3

■ Türkiye ■ Küresel

### S. Seçeneklerdeki temel gözetim alanlarından hangileri denetim komiteniz için en büyük zorlukları oluşturuyor?

(En fazla 3'ünü seçin)

#### Bölgeler bize ne anlatıyor?

Şirket içindeki finans organizasyonlarının kaliteli finansal raporlama yapabilecek nitelikte bir iş gücüne, becerilere, kaynaklara ve yönetime sahip olmasını sağlamaya yardımcı olmak, ABD/Kanada (yüzde 61) ve Avrupa'da (yüzde 54), Asya-Pasifik ve Latin Amerika'da olduğundan (her ikisi de yüzde 41) daha büyük bir endişe kaynağı olarak görülüyor.

Öte yandan, denetim kalitesini ve denetçi bağımsızlığını korumak, ABD/Kanada (yüzde 16) ve Avrupa (yüzde 25) için, Orta Doğu (yüzde 52) ve Latin Amerika'ya (yüzde 43), hatta dünya geneline göre daha düşük bir endişe kaynağı.

#### Diğer hususlar

İlginç bir şekilde, küresel katılımcıların yalnızca yüzde 15'i, önemli/kritik denetim konularının raporlanmasının hazırlanmasını temel gözetim faaliyetlerinde büyük bir zorluk olarak görüyor.

**"Yönetim kurulu ve denetim komitesi, görev ve sorumlulukları konusunda mutlak bir netliğe ihtiyaç duyuyor."**

*Yönetim Kurulu Başkanı*

## Teknolojik dönüşümün finans organizasyonu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi

**Komiteniz teknolojik dönüşümün şirket içindeki finans organizasyonunun geleceği üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyor diye sorulduğunda, küresel taraftaki denetim komiteleri öncelikli tartışma konusu olarak** finans organizasyonunun nitelikli iş gücünün, becerilerinin ve yönetiminin, şirketin analitik ve stratejik olanaklarını desteklemek üzere nasıl gelişmesi gerektiğini (yüzde 60) belirtti. Daha net tahminsel iç görüler geliştirmek için veri ve analitik ile AI'ı kullanmaya yönelik planlar yüzde 32 ile ikinci konu olup, üçüncü ise manuel faaliyetleri otomatikleştirmek için robotik ve bulut teknolojilerini geliştirmeye yönelik planlar (yüzde 27) oldu. Türkiye sonuçlarına baktığımızda ise küresel sonuçlardan oldukça farklı olarak manuel faaliyetlerin otomatikleştirilmesi yüzde 53 ile birinci öncelikli konu. İkinci ve üçüncü sırada ise organizasyon içi analitik ve stratejik kabiliyetlerinin desteklenmesi için yetenek, beceri ve liderliğin nasıl değişimden geçmesi gerektiğinin tartışılması (yüzde 47) ve iç görü geliştirilmesi için yapay zekanın kullanılması planlarının tartışılması (yüzde 42) geliyor.

Manuel faaliyetleri otomatikleştirmek için robotik ve bulut teknolojilerini geliştirmeye yönelik planların tartışılması	%53	%27
Organizasyonun analitik ve stratejik kabiliyetlerini desteklemek üzere yetenek, beceriler ve liderliğin nasıl bir değişimden geçmesi gerektiğinin tartışılması	%47	%60
Daha net tahminsel içgörüler geliştirmek için veri ve analitik ile AI'ı kullanmaya yönelik planların tartışılması	%42	%32
Sermayenin verimli kullanımı için veri ve analitik ile AI'ın kullanılmasına yönelik planların tartışılması	%31	%19
Diğer	%0	%9

■ Türkiye ■ Küresel

### Denetim komitesi aşağıdaki konuları tartışıyor:

#### S. Denetim komiteniz, teknolojik dönüşümünün şirket içindeki finans organizasyonunun geleceği üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyor? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

Dünya genelindeki denetim komiteleri öncelikli olarak finans organizasyonunun nitelikli iş gücünün, becerilerinin ve yönetiminin, şirketin analitik ve stratejik olanaklarını desteklemek üzere nasıl gelişmesi gerektiğini tartışıyor. Bu konu, finans bölümlerinin teknoloji açısından açıkça bir numaralı önceliklerinden olup katılımcıların yarısından fazlası bunu bir numaralı tartışma konusu olarak görüyor.

Küresel denetim komitelerinin teknolojik dönüşümün finans organizasyonu üzerindeki etkisini değerlendirmekte kullandıkları en yaygın ikinci yöntem ise tahminlere dayalı daha net öngörüler geliştirmek için veri ve analitik ile yapay zeka kullanımı olarak ortaya çıkıyor.

**“Üyeleri ne kadar bağımsız, bilgili ve özenli olursa olsun denetim komitesi, ‘doğru’ bilgiye erişimi olmadıkça etkili bir performans sergileyemeyecektir.”**

*Denetim Komitesi Başkanı*

## Temel gözetim görevlerinin yanı sıra diğer en önemli öncelikler

**Katılımcılardan denetim komitesinin temel sorumlulukları (finansal raporlama, finansal raporlamaya ilişkin iç kontroller ve dış denetçi gözetimi) haricinde bağlı oldukları komitenin gündemindeki en öncelikli konuları değerlendirmelerini istedik.** Dünya genelinde, denetim komitelerinin temel gözetim görevleri dışındaki bir numaralı önceliği yasal uyum/mevzuat uyumu ile ilgili olup (yüzde 64) bunu sırasıyla iç denetimin değerinin en üst seviyeye çıkarılmasını sağlamak (yüzde 51) ve siber güvenlik (yüzde 50) takip ediyor. Kayda değer bir biçimde, ABD/Kanada ve Avrupa ile dünyanın geri kalanına ait sonuçlar arasında - ve dolayısıyla dünya ortalamasına kıyasla - birbirine zıt öncelikler olduğunu görüyoruz. Türkiye’de de yasal uyum/mevzuat uyumu önceliği yüzde 78 ile birinci sırada. Bunu sırasıyla verilerin gizliliğinin korunması (yüzde 58) iç denetimin doğru bir şekilde odaklanmasını ve değerini en üst seviyeye çıkarmayı sağlamak (yüzde 51) takip ediyor.

Yasal uyum/mevzuat uyumu	%78	%64
Verilerin gizliliği ve korunması	%58	%29
İç denetimin doğru bir şekilde odaklanmasını ve değerini en üst seviyeye çıkarmasını sağlamak	%51	%50
Üst yönetim tarzı ve kültür	%47	%39
Şirketin uzun ve kısa vadeli performansının dengelenmesi	%44	%27
Siber güvenlik	%42	%50
Hızlı teknoloji değişiminin yaşandığı dönemde kontrol ortamının muhafaza edilmesi	%36	%28
Finans organizasyonundaki yetenek, beceri ve liderlik geçişi	%33	%29
Ufuktaki yıkıcı risklerin belirlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik şirketin sahip olduğu risk süreçlerinin yeterliliği	%25	%36
Dijital yıkıcılık ve yeni teknolojilerin finans organizasyonu ile risk ve kontrol ortamı üzerindeki etkisi	%17	%31
Diğer	%8	%4
Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) sorunların getirdiği riskler	%6	%26

■ Türkiye ■ Küresel



**S. Denetim komitesinin temel sorumlulukları (finansal raporlama, finansal raporlamaya ilişkin iç kontroller ve dış denetçi gözetimi) haricinde aşağıdakilerden hangileri bağlı olduğunuz komitenin gündemindeki en öncelikli konulardır? (En fazla 5'ini seçin)**

**Bölgeler bize ne anlatıyor?**

Kayda değer bir biçimde, ABD/Kanada ve Avrupa ile dünyanın geri kalanına ait sonuçlar arasında - ve dolayısıyla dünya ortalamasına kıyasla - birbirine zıt öncelikler olduğunu görüyoruz.

Avrupa ve ABD/Kanada'daki katılımcılar siber güvenliği açıkça en önemli öncelikleri olarak belirtiyor (Avrupa için yüzde 64, ABD/Kanada için yüzde 59 iken küresel olarak yüzde 50).

Asya-Pasifik (yüzde 80) ve Latin Amerika'daki (yüzde 70) katılımcılar ise en önemli denetim komitesi önceliği olarak yasal uyum/mevzuata uyumu belirtiyor. ABD/Kanada ve Avrupa için yasal uyum/mevzuata uyum ikinci en önemli öncelik olmuş durumda (ABD/Kanada için yüzde 48 ve Avrupa için yüzde 58).

**Zaman bize ne anlatıyor?**

2014 Küresel Denetim Komitesi Anketimizden bu yana, iç denetimin doğru bir şekilde odaklanmasını sağlamak ve değerini en üst seviyeye çıkarmak, küresel olarak denetim komitelerinin en önemli önceliklerinden biri olarak kabul edilmiş durumda. 2019 yılında ise yasal uyum/mevzuat uyumunun ardından ikinci sırada.

**“En önemli doğal riskleri kabul edilebilir bir seviyeye getirmek için yönetim tarafından değerlendirilen kontrollere odaklanın. Denetim planı, öncelikle kurula bu kontrollerin tamamen etkili olduğuna dair güvence verecek şekilde tasarlanmalıdır. ”**

*Denetim Komitesi Üyesi*

## Siber risk yönetimindeki açıklar

**Şirketlerin siber risk yönetimindeki açıkları incelediğimizde** küresel olarak siber riskin şirket genelindeki bir iş riski olarak görülmeyip, bir “BT” sorunu olarak silo haline getirilmiş olması ve kurumsal farkındalık/kültür yüzde 41 ile en üst sırada yer alıyor. Bunları takiben siber riskin yönetiminde yetenek/uzmanlık açığı geliyor. Türkiye sonuçları da küresel sonuçlar ile paralel. Türkiye’de de kurumsal farkındalık/kültür yüzde 56 ile siber riskin “BT” sorunu olarak silo haline getirilmiş olmasının önünde yer alıyor (yüzde 44). Üçüncü sırada ise yüzde 44 ile kurum içi “kişi” riski geliyor.

Kurumsal farkındalık/kültür	%56	%41
Siber riskin, kurum genelindeki iş riskine karşı bir “BT” sorunu olarak silo haline getirilmiş olması	%44	%41
Kurum içi “kişi” riski	%44	%29
Yetenek/uzmanlık	%42	%36
Siber tehditlerin izlenmesi ve raporlanması (örneğin performans panosu şeklinde)	%36	%23
Üçüncü tarafların/tedarik zincirinin yarattığı savunmasızlık	%31	%30
Teknoloji sistemlerini güncel tutma	%19	%35
Diğer	%0	%1

■ Türkiye ■ Küresel

### S. Sizce şirketinizin siber risk yönetimindeki en önemli açıklar nelerdir? (En fazla 3’ünü seçin)

Küresel olarak siber risk yönetimindeki temel açık, siber riskin hala sadece bir “BT” konusu olarak görülmesi. 2017 Küresel Denetim Komitesi Anketimizde tespit edilen en önemli açık olan siber risk konusundaki kurumsal farkındalık/kültür halen önem önemini koruyor. Küresel katılımcıların üçte birinden fazlası, nitelikli iş gücünü/ uzmanlığı ve teknoloji sistemlerini güncel tutmayı da önemli açıklar olarak tanımladı.

#### Bölgeler bize ne anlatıyor?

ABD/Kanada ve Avrupa’daki denetim komiteleri için siber riskin yönetilmesindeki en önemli açık güvenlik sistemlerinin güncel tutulması. Asya-Pasifik bölgesindeki denetim komiteleri için en önemli açık nitelikli iş gücü/ uzmanlık, Latin Amerika’dakiler için ise siber riskin bir iş riski olarak görülme yerine bir “BT” sorunu olarak algılanması.

#### Zaman bize ne anlatıyor?

2017 Küresel Denetim Komitesi Anketimize kıyasla siber riski yönetebilme becerisinde algılanan açıkların genel olarak ciddi anlamda arttığını görüyoruz. Siber güvenliğinin denetim komitesinin en önemli öncelikleri arasında ilk üçte yer alması (bkz. sayfa 4), bu konunun yönetimle görüşülmesini ve mümkün olan en kısa sürede ilgili risklerin hafifletilmesi konusunda görüş birliğine varılmasını gerektiren acil bir konu olduğunu gösteriyor.

**“İyi bir siber güvenlik stratejisi yalnızca dışarıda bulunan çok güçlü bir duvardan ibaret değildir, aynı zamanda içeride de bir tür bağışıklık sistemini ifade etmelidir”**

*Bilgi Teknolojileri Lideri*

## Risk yönetimi programının durumu

**Denetim komitesi üyelerine sorduğumuz sorulardan biri de şirketlerinin risk yönetimi programlarının/süreçlerinin mevcut durumu oldu.** Küresel çıkarımlar bize, şirketlerin yüzde 35'inin güçlü programlar uyguladıklarını fakat süreçlerinin yıkıcı riskleri tespit edemediklerini, yüzde 26'sının risk yönetimi programlarını uyguladıklarını ancak bunların ciddi anlamda geliştirilmesi gerektiğini, yüzde 21'inin yıkıcı risklerin tespit edilebildiği süreçleri de içeren güçlü programlar uyguladığını gösteriyor. Türkiye sonuçlarına göre şirketlerin yüzde 31'i risk yönetimi programları kullanıyor ancak bu programların geliştirilmesi gerekiyor. Yüzde 22'si programlarının planlama/geliştirme aşamasında olduğunu belirtiyor. Yüzde 19'u ise güçlü bir risk yönetimi programı uyguluyor fakat süreçler, dijital riskler ve teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri tespit edemiyor. Türkiye'deki katılımcılardan yalnızca yüzde 14'ü risk yönetimi programlarının yıkıcı riskleri tespit edebildiğini belirtiyor.

Risk yönetimi programı uygulanıyor ancak ciddi anlamda geliştirilmesi gerekiyor	%31	%26
Planlama/geliştirme aşamasında	%22	%12
Güçlü bir program uygulanmaktadır, fakat süreçler yıkıcı riskleri tespit edemeyebilir	%19	%35
Yıkıcı risklerin tespit edilebildiği süreçleri de içeren güçlü bir program uygulanıyor	%14	%21
Risk yönetimi programı uygulamaya yönelik faal bir çalışma yok	%14	%6

■ Türkiye ■ Küresel

### S. Şirketinizin risk yönetimi programının/süreçlerinin mevcut durumu nedir?

#### Zaman bize ne anlatıyor?

2017 ve 2019 Küresel Denetim Komitesi anketlerimiz arasında, ERM sistemlerini güçlü olarak nitelendiren katılımcıların sayısında bir artış gördük. 2017'de katılımcıların yüzde 38'i güçlü bir programları bulunduğunu belirtirken 2019'da bu oran yüzde 56 olarak gerçekleşti. Ayrıca, aynı süre zarfında, ERM programlarının ciddi bir çalışma gerektirdiğini belirten katılımcıların oranı yüzde 38'den yüzde 26'ya geriledi.

Bu durum şirketlerin, yönetimlerinin, yönetim kurullarının ve denetim komitelerinin, ERM sistemlerinin son yıllardaki dinamik risk ortamına uyum sağlaması için ciddi bir çaba sarf ettiklerini gösteren çok olumlu bir eğilim.

#### Bölgeler bize ne anlatıyor?

Avrupa ve ABD/Kanada, ERM sistemlerinin ciddi bir çalışma gerektirdiğini belirten çok daha az sayıda katılımcısı ile küresel grupta öne çıkıyor (Avrupa için yüzde 18, ABD/Kanada için yüzde 19 iken küresel olarak yüzde 26). Buna karşılık, Asya-Pasifik bölgesindeki katılımcıların yüzde 34'ü, Latin Amerika'dakilerin ise yüzde 32'si ERM sistemlerinin ciddi bir çalışma gerektirdiğini belirtti.

Denetim komitelerinin ERM sistemini güçlü olarak tanımlamayan katılımcılar, şirketlerinin siber riski yönetebilme becerisindeki en önemli üç açığın kurumsal farkındalık/kültür, siber riskin şirket genelinde bir iş riski olarak görülmek yerine bir "BT" sorunu olarak görülmesi ve nitelikli iş gücü/uzmanlık olduğunu belirtiyor.

Bu açılara, denetim komitelerinin ERM sistemlerini, yıkıcı riskleri de tespit edebilen güçlü sistemler olarak tanımlayan katılımcılar tarafından daha düşük sıralarda yer verildi. Söz konusu katılımcılar, teknolojilerin güncel tutulmasını, üçüncü tarafların yol açabileceği/tedarik zincirinden kaynaklanabilecek zayıflıkları ve kurum içi "insan" riskini en önemli açıklar olarak tanımlıyor.

Anket sonuçları, bir denetim komitesinin ERM sisteminin gücü ile gündemindeki ana riskleri denetlemek için zamana ve uzmanlığa sahip olmak açısından memnuniyet düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteriyor.

Denetim komitelerinin ERM sistemini yıkıcı riskleri de tespit edebilecek şekilde güçlü olarak tanımlayan katılımcıların üçte ikisi, uzmanlık seviyelerinden ve sahip oldukları zamandan memnunken, ERM sistemlerinin yeteri kadar güçlü olduğunu düşünmeyen katılımcıların yarısından azı aynı şeyi söylüyor. Denetim komiteleri bir risk yönetimi programı uygulamak için etkili bir çaba göstermemiş olan katılımcılar arasında memnuniyet düzeyinin en düşük seviyede olduğu görülüyor.

Bu bulgular, yıkıcı risklerin tespitine ilişkin süreçleri de içeren güçlü bir risk yönetimi sistemine yatırım yapmanın denetim komitesinin etkinliğini artırmak açısından son derece faydalı olacağını göstermekte.

## İç denetimden faydalanma

**İç denetimin şirket için değerini en üst seviyeye çıkarmak üzere ne gibi adımlar atabileceğini sorduğumuzda**, ilk sırada yüzde 57 ile “denetim planının değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak” yanıtının ilk sırada olduğunu görüyoruz. Türkiye’deki şirketler ise bundan farklı olarak değerin artırılması için iç denetim bölümündeki yetenek ve uzmanlığın artırılması gerektiğini (yüzde 58) düşünüyor.

İç denetim bölümündeki yetenek ve uzmanlığı artırmak	%58	%44
Denetim planını genel anlamda şirketin risk yönetimi süreçlerinin etkinliğine odaklamak	%50	%49
Mevcut denetimlere kültür hususları dahil etmek ya da bağımsız bir kültür denetimi gerçekleştirmek	%50	%29
Denetim planını diğer önemli risk alanları ve ilgili kontroller üzerine yoğunlaştırmak	%47	%52
Denetim planının, değişen iş koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak	%42	%57
Şirketimizin bir iç denetim bölümü yok	%14	%9
Diğer	%6	%2

■ Türkiye ■ Küresel

### S. İç denetim birimi şirket içinde değerini en üst düzeye çıkarmak için hangi adımları atabilir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

Çeviklik ve odaklanma, iç denetimden faydalanma alanında şu anda en yaygın olarak kullanılan terimler. Beklendiği üzere, iç denetimin şirket için değerini en üst seviyeye çıkarmak üzere ne gibi adımlar atabileceğini denetim komitesine sorduğumuzda, ilk sırada “denetim planının

değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak” yanıtının geldiğini görüyoruz.

## Diğer risk gözetim sorumlulukları

**Küresel finansal raporlama ve ilgili kontrol risklerine ilave olarak denetim komitelerinin hangi riskler için kayda değer gözetim sorumluluklarına sahip olduğunu incelediğimizde,** birinci sırada yasal uyum ve mevzuata uyum (yüzde 76) ikinci sırada ise risk kontrollerinin yeterliliğinin (yüzde 70) geldiğini görüyoruz. Küresel sonuçlara benzer olarak Türkiye’de de yasal uyum oldukça yüksek bir oranla (yüzde 92) birinci sırada. İkinci büyük sorumluluk ise yüzde 78 ile mali riskler olarak kaydedildi.

Yasal uyum ve mevzuata uyum	%92	%76
Mali riskler	%78	%67
Risk yönetimi süreci	%53	%67
Veri gizliliği	%53	%33
Diğer operasyonel riskler	%50	%29
Risk kontrollerinin yeterliliği	%47	%70
Siber güvenlik	%42	%44
Üçüncü taraf riskleri	%39	%30
Bilişim teknolojisi	%22	%34
Belirsiz	%2	%3
Diğer	%2	%0

■ Türkiye ■ Küresel

**S. Finansal raporlama ve ilgili kontrol risklerine ilave olarak denetim komiteniz hangi riskler için kayda değer gözetim sorumluluklarına sahiptir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)**

**“Kurul, komitenin görevlerini etkileyebilecek her tür değişikliği, yeni düzenlemeleri veya öne çıkan uygulamaları özellikle dikkate alarak, denetim komitesinin yetkilerini her yıl gözden geçirmelidir.”**

*Yönetim Kurulu Başkanı*

## Zaman ve uzmanlık

**Denetim komitelerinin temel denetim sorumluluklarını yerine getirmenin yanı sıra gündemlerindeki başlıca riskleri de yönetmek için ihtiyaç duyduğu zaman ve uzmanlığa sahip olup olmadığını merccek altına aldığımızda,** ihtiyaç duydukları zamana sahip olduklarını ancak bunun giderek zorlaştığını belirtenlerin oranının yüzde 47, ihtiyaç duydukları uzmanlığa sahip olduklarını belirtenlerin oranının ise yine yüzde 47 olduğunu görüyoruz. Türkiye sonuçlarına baktığımızda, yeterli zamana sahip olduklarını ancak bunun giderek zorlaştığını belirtenlerin oranı yüzde 47. İhtiyaç duydukları uzmanlığa sahip olduklarını ancak bu uzmanlığa sahip yetenekleri bulmanın giderek zorlaştığını belirtenlerin oranı ise yüzde 39.



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



## İş yükü

**Denetim komitesi üyelerine artan iş yükü ile nasıl baş ettiklerini sorduk.** Küresel sonuçlara göre, denetim komitesi üyeleri, komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapıyor (yüzde 48); toplantılar ekliyor veya mevcut toplantıları uzatıyorlar (yüzde 45); yeni beceriler/perspektifler kazandırıyorlar (yüzde 35). Türkiye’de ise iş yüküyle baş etme yolları sırasıyla her bir yöneticiye belirli konularda sorumluluk yükleme (yüzde 54), komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapma (yüzde 46) ve toplantılar ekleme (yüzde 40) olarak şekillendi.

Her bir yöneticiye belirli konularda sorumluluk yükleme	%54	%18
Komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapma	%46	%48
Toplantılar ekleme veya mevcut toplantıları uzatma	%40	%45
Yeni beceriler/perspektifler kazandırma	%37	%35
Yeni üyeler kazandırma	%20	%11
Diğer	%0	%5

■ Türkiye ■ Küresel

**S: Artan iş yükünün üstesinden gelmek için neler yapıyorsunuz? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)**

“Komitenin iş yükünü artırma konusunda dikkatli olun ve haklı biçimde bir bütün olarak kurula ait olan veya makul çerçevede üstesinden gelinemeyecek sorumlulukları kabul etmeyin. ‘Hayır’ demeyi öğrenin. Her şeyi yapamazsınız, yapmaya çalışırsanız da muhtemelen hiçbir şeyi tam olarak yapamamış olursunuz.”

*Denetim Komitesi Başkanı*

## Genel etkinliđi artırmak

**Denetim komitesi üyelerinin, komitelerinin genel etkinliğini artırmak için en fazla yaptıkları uygulamalar arasında yapılan oylamada** bir tanesi açıkça öne çıkıyor: İş ve risklerin daha iyi anlaşılması (yüzde 45). Bunu sırasıyla diyalog için daha fazla zaman ayrılması (yüzde 29) ve komitenin yönetimi sorgulama yönünde daha istekli olması (yüzde 28) takip ediyor. Türkiye’de de en üst sırada iş ve risklerin daha iyi anlaşılması yer alıyor (yüzde 53). Bunu takip eden yanıtlar sırasıyla, komitelerin farklı geçmişlere, bakış açılarına, düşünce yapılarına ve tecrübelere sahip kişilerden oluşması (%36); ikisi de %33 olmak üzere yönetimi daha fazla sorgulama isteği/imkanı ve sektörel risk, bilgi veya başka alanlardaki ilave uzmanlık.

İş ve risklerin daha iyi anlaşılması	%53	%45
Düşünce yapısı, geçmiş, bakış açıları ve deneyimlere ilişkin daha fazla çeşitlilik	%36	%27
Yönetimi daha fazla sorgulama isteği ve imkanı	%33	%28
İlave uzmanlık—teknoloji, birleşme ve satın almalar, sektörel bilgi, risk veya diğeri	%33	%28
Daha detaylı finansal raporlama ve bağımsız denetim uzmanlığı	%31	%18
“Yeni düşüncelere sahip kişileri” komiteye kazandırma	%19	%15
Tesislerin/çalışanların/müşterilerin “yerinde” ziyaretine daha fazla zaman harcanması	%17	%26
Komite üyelerininde daha fazla katılımı	%17	%18
Gündemde açık diyalog için daha fazla “boş zaman” bırakılması	%11	%29
Düşük performans gösteren yöneticilerin görevden alınması	%8	%5
Şirket genelinde daha iyi bir uyum/dinamik	%8	%3
Belirli gözetim sorumluluklarının diğeri kurul komitelerine yeniden dağıtılması	%6	%9
Diğeri	%3	%3

■ Türkiye ■ Küresel

### S. Komitenizin genel etkinliğini en çok ne artırır? (En önemli 3 seçeneği belirleyin)

**“Komite üyeleri bir şirket bünyesindeki farklı baskı noktalarını anlamalıdır. Bağımsız düşünen ve yapılması gereken değerlendirmeler üzerine dikkatlice düşünmeye hazır olan, proaktif olarak iyi sorular soran ve yalnızca önerilen yaklaşımı kabul etmekle yetinmeyen insanlara ihtiyaç var.”**

*Timothy Copnell, KPMG İngiltere Yönetim Kurulu Liderlik Merkezi*

## Kazanç tahmini

**Küresel sonuçlara göre katılımcıların yüzde 32'si şirketlerin altı ayda ve üç ayda bir kazanç tahmini yapması gerektiğini düşünüyor.** Türkiye'de ise katılımcıların yüzde 67'si kazanç tahmininin üç ayda bir yapılması gerektiğini düşünmekte.

Üç ayda bir	%67	%32
Altı ayda bir	%22	%32
Yılda bir	%11	%15
Kazanç tahmini uygulaması kademeli olarak sonlandırılmalı	%0	%16
Diğer	%0	%5

■ Türkiye ■ Küresel

**S. Sizce şirketler ne sıklıkla kazanç tahmini yayımmalıdır?**

## Çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin (ESG) konular

### Sorularımızdan biri de denetim komitelerinin çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin (ESG) konuları nasıl gördükleriydi.

Küresel tarafta katılımcıların yüzde 43'ü ESG ile ilgili konuların ana paydaşlar için gitgide daha önemli bir hale geldiğini belirtiyor; yüzde 42'si ESG'yi normal risk ve mevzuata uyum faaliyetlerinin bir parçası olarak görüyor ve yüzde 38'i ESG ile ilgili konuların şirketin marka ve kimliği üzerindeki potansiyel etkisini (olumlu veya olumsuz) göz önünde bulunduruyor. Türkiye'de ESG ile ilgili konuların marka ve kimlik üzerindeki etkisi en üst sırada (yüzde 56). Bunu takip eden konular uzun vadeli performans ve değer oluşturma açısından önemi (yüzde 42) ve operasyon verimliliği ve sermaye getirisini iyileştirme fırsatı olarak değerlendirilmesi (yüzde 39) oldu.

Şirketin marka ve kimliği üzerindeki potansiyel etki (olumlu veya olumsuz)	%56	%38
Uzun vadeli performans ve değer oluşturma açısından önemli	%42	%31
Operasyon verimliliği ve sermaye getirisini iyileştirme fırsatları olarak	%39	%13
Ana paydaşlar için gitgidedaha önemli bir hale geliyor	%36	%43
Normal risk ve mevzuat uyum faaliyetlerinin bir parçası olarak	%33	%42
Esas itibarıyla "yükselen riskler" perspektifinden	%25	%20
Şirket ESG sorunlarına odaklanmamıştır	%11	%8
Belirsiz	%3	%9

■ Türkiye ■ Küresel

### S. Denetim komiteniz çevresel, sosyal ve yönetişime ilişkin (ESG) konuları nasıl görüyor? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

## GAAP (Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri) dışı ölçütler ve KPI'ların (Kilit Performans Göstergeleri) sunumunda denetim komitesinin rolü

**Son olarak, katılımcılarımıza şirketin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri (GAAP) dışındaki mali ölçütleri ve/veya kilit performans göstergelerini (KPI) sunması gerekip gerekmediğine ve hangilerinin temin edileceğine karar verme sürecinde denetim komitelerinin görevlerinin ne olduğunu sorduk.** GAAP dışı finansal ölçütler ve kilit performans göstergeleri (KPI'lar) için yönetimin uyguladığı sürecin yönetimle görüşülmesi ve rakamların/bilgilerin geliştirilmesine ilişkin açıklama kontrolleri ve süreçlerinin yeterliliğinin görüşülmesi %33 ile ilk sırada yer aldı. Üçüncü sırada ise rakamların/bilgilerin kullanımı hakkında yönetimle üst düzey, genel görüşmeler yapılması gelmekte. Türkiye'de ise ilk sırayı %24 oranı ile üç farklı yanıt paylaşıyor; rakamların/bilgilerin geliştirilmesine ilişkin açıklama kontrolleri ve süreçlerinin yeterliliğinin görüşülmesi, rakamların/bilgilerin, işletmenin gerçek durumu ve sonuçlarla olan korelasyonunun görüşülmesi ve denetim komitesinin bu alandaki görevinin sınırlı olması.

### GAAP dışı finansal ölçütler/KPI'lar

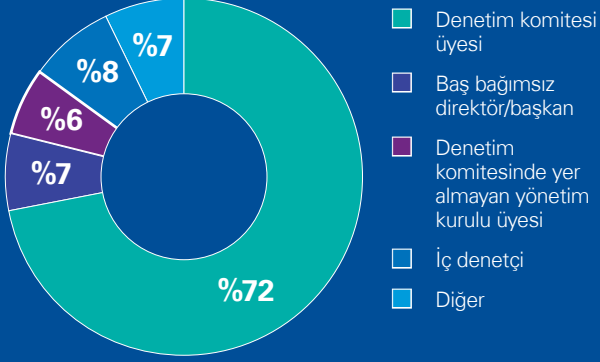
Rakamların/bilgilerin geliştirilmesine ilişkin açıklama kontrolleri ve süreçlerinin yeterliliğinin görüşülmesi	%24	%33
Rakamların/bilgilerin, işletmenin gerçek durumu ve sonuçlarla olan korelasyonunun görüşülmesi	%24	%29
Denetim komitesinin görevi sınırlı	%24	%22
Yönetimin gelişim göstermek için uyguladığı sürecin yönetimle görüşülmesi	%15	%33
Rakamların/bilgilerin kullanımı hakkında yönetimle üst düzey, genel görüşmeler yapılması	%12	%32
Şirket tarafından sağlanmıyor	%9	%19

■ Türkiye ■ Küresel

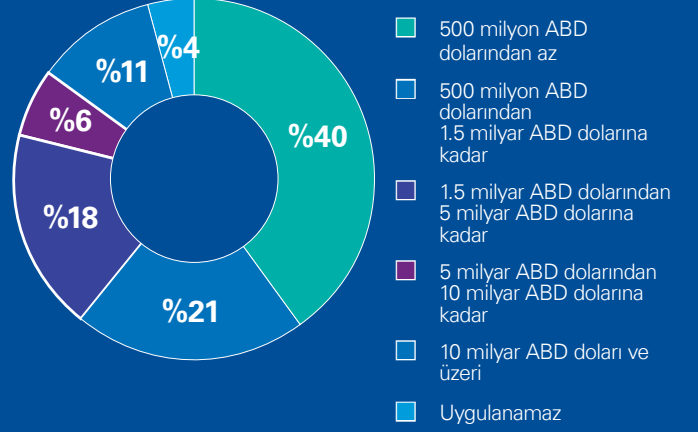
**S. Şirketin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri (GAAP) dışındaki mali ölçütleri ve/veya kilit performans göstergelerini (KPI) sunması gerekip gerekmediğine ve hangilerinin temin edileceğine karar verme sürecinde denetim komitenizin görevi nedir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)**

# Araştırmaya katılanlar

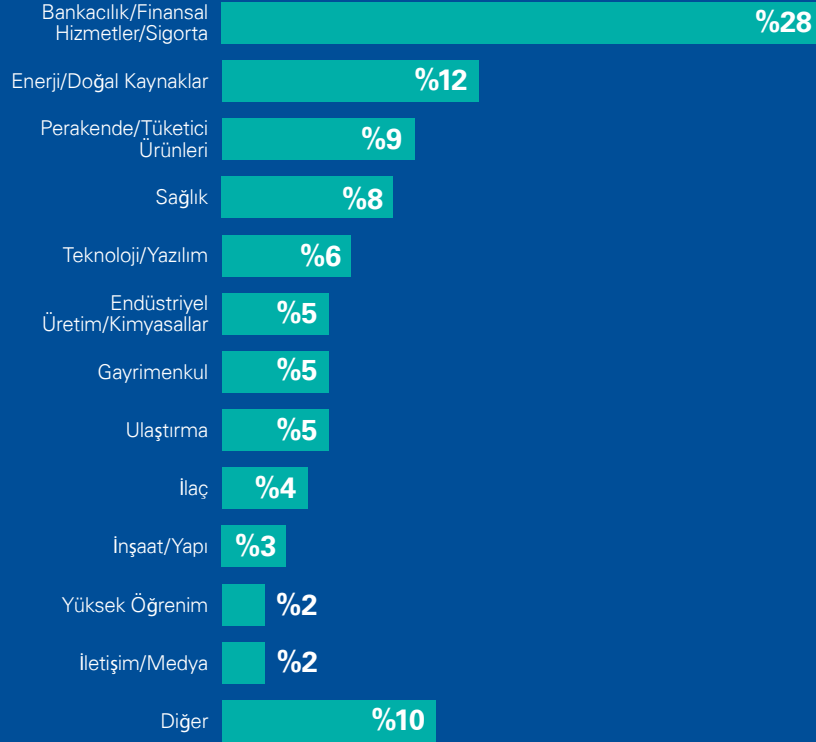
## Görev



## Yıllık gelir (ABD doları)



## Sektör/endüstri

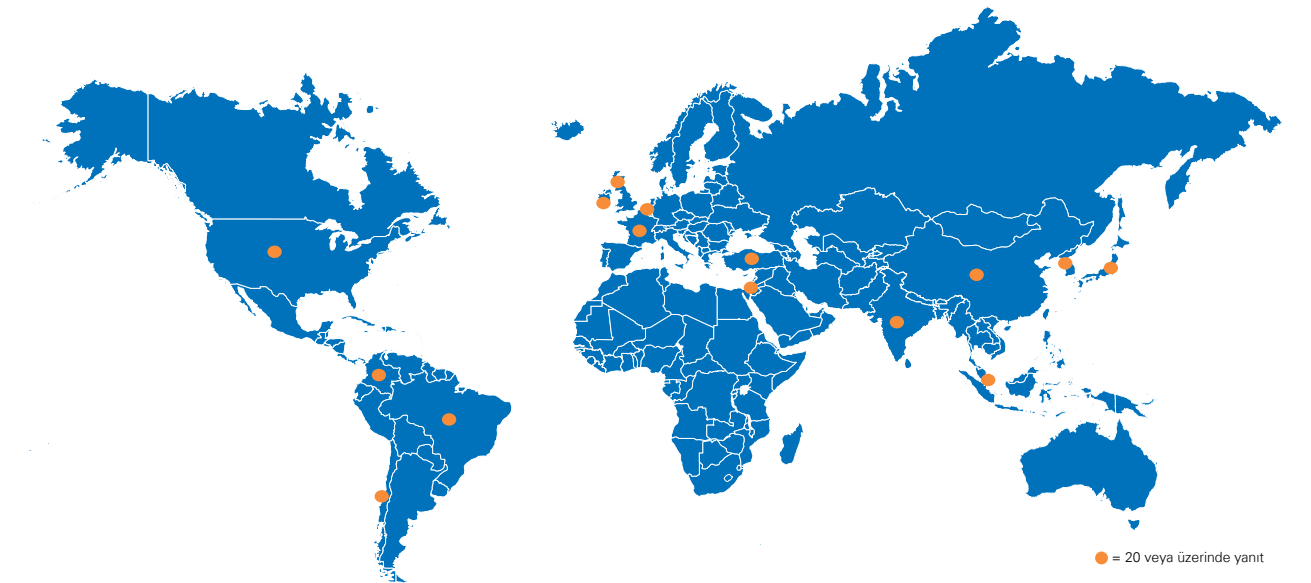


## Şirket türü





## Küresel katılım



## Ankete katılan ülke ve bölgeler

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

## KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü Hakkında

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, 32 ülkede faaliyet gösteren ve denetim komitesi ve yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duydukları konularda bilgi ve beceri kazandırmak amacıyla kaynak sağlamak üzere kurulmuş bir bilgi ağıdır. KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, Yönetim Kurulu Liderlik Merkezinin bir parçası olarak risk izleme, iç kontroller ve mevzuata uygunluk da dahil olmak üzere finansal raporlama ve denetim kalitesinin yanı sıra denetim komitesi üyelerini ilgilendiren diğer konuların gözetimine odaklanır. Bu alandan KPMG'nin Türkiye'de ve dünyada yayımdığı raporlara ulaşabilir, düzenlediğimiz toplantı ve araştırmalardan haberdar olabilirsiniz.

## KPMG Yönetim Kurulu Liderlik Merkezi Hakkında

KPMG Yönetim Kurulu Liderlik Merkezi, uzun vadeli kurumsal değer yaratan ve yatırımcı güvenini artıran mükemmel bir kurumsal yönetim sistemini destekler. Merkez, bir dizi program ve bakış açısı sayesinde sorunlarını ifade etmelerine yardımcı olmak ve kamu-özel sektör yönetişiminin sürekli olarak iyileştirilmesini teşvik etmek amacıyla yöneticiler ve iş liderleriyle beraber çalışır. Merkez, KPMG profesyonellerinin ve tüm dünyadaki kurumsal yönetim uzmanlarının görüşlerinden faydalanan risk ve strateji, yetenek ve teknoloji, küreselleşme ve uyum, finansal raporlama ve denetim kalitesi ve daha pek çok konuda yönetim kurulunun bakış açısıyla pratik düşünce liderliği sunar.



# Ek: Ülkeler ve bölgelere ait sonuçlar



Lütfen görevinizi/unvanınızı belirtin:

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Denetim komitesi üyesi</b>	<b>%72</b>	%82	%79	%73	%52	%42	%93	%95	%60	%67
<b>Yönetim kurulu üyesi – denetim komitesinde yer almayan</b>	<b>%7</b>	%6	%3	%9	%12	%17	%1	%1	%4	%13
<b>Baş bağımsız direktör/başkan</b>	<b>%6</b>	%4	%5	%5	%9	%9	%3	%0	%8	%10
<b>İç denetçi</b>	<b>%8</b>	%2	%5	%5	%22	%16	%1	%1	%10	%6
<b>Diğer</b>	<b>%7</b>	%5	%8	%8	%5	%17	%1	%3	%18	%3
<b>Toplam</b>	<b>1310</b>	<b>377</b>	<b>354</b>	<b>278</b>	<b>222</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>119</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%84	%66	%60	%78	%11	%83	%14	%79	%57	%59	%38	%44	%91	%65	%41
%8	%16	%17	%8	%11	%6	%25	%3	%13	%10	%8	%12	%0	%9	%5
%7	%6	%17	%3	%0	%6	%11	%3	%10	%0	%19	%4	%4	%9	%9
%0	%6	%0	%8	%69	%3	%22	%9	%13	%21	%19	%0	%0	%9	%45
%1	%7	%6	%3	%8	%3	%28	%6	%7	%10	%15	%40	%4	%9	%0
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Denetim komitesinin temel sorumlulukları (finansal raporlama, finansal raporlamaya ilişkin iç kontroller ve dış denetçi gözetimi) haricinde aşağıdakilerden hangileri bağlı olduğunuz komitenin gündemindeki en öncelikli konulardır? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Yasal uyum/mevzuat uyumu	%64	%80	%48	%58	%70	%66	%47	%93	%50	%66
İç denetimin doğru bir şekilde odaklanmasını ve değerini en üst seviyeye çıkarmasını sağlama	%51	%52	%41	%56	%56	%58	%53	%46	%25	%50
Siber güvenlik	%50	%34	%64	%59	%45	%47	%67	%28	%60	%46
Üst yönetim tarzı ve kültür	%39	%53	%35	%33	%31	%38	%34	%84	%36	%30
Ufuktaki yıkıcı risklerin belirlenmesine ve değerlendirilmesine yönelik şirketin sahip olduğu ERM süreçlerinin yeterliliği	%36	%25	%47	%35	%40	%26	%49	%7	%46	%44
Dijital yıkıcılık ve yeni teknolojilerin finans organizasyonu ile risk ve kontrol ortamı üzerindeki etkisi	%31	%19	%36	%36	%37	%26	%41	%11	%29	%38
Verilerin gizliliği ve korunması	%29	%24	%27	%34	%32	%39	%25	%22	%31	%38
Finans organizasyonundaki yetenek, beceri ve liderlik geçişi	%29	%29	%44	%21	%15	%29	%48	%35	%38	%14
Hızlı teknoloji değişiminin yaşandığı dönemde kontrol ortamının muhafaza edilmesi	%28	%23	%28	%28	%38	%26	%36	%15	%18	%40
Şirketin uzun ve kısa vadeli performansının dengelenmesi	%27	%25	%29	%26	%23	%40	%23	%20	%37	%25
Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) sorunların getirdiği riskler	%26	%35	%17	%21	%32	%18	%9	%46	%28	%36
Diğer	%4	%3	%3	%4	%5	%5	%2	%2	%5	%5
<b>Toplam</b>	<b>1308</b>	<b>377</b>	<b>354</b>	<b>278</b>	<b>220</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>118</b>



İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%44	%67	%79	%68	%72	%86	%78	%58	%53	%45	%73	%80	%70	%57	%82
%52	%36	%69	%57	%61	%72	%50	%64	%67	%59	%69	%36	%74	%61	%64
%69	%49	%54	%54	%39	%50	%42	%9	%57	%62	%23	%28	%17	%65	%55
%38	%14	%27	%24	%19	%19	%47	%30	%27	%28	%31	%48	%30	%26	%55
%25	%43	%44	%35	%33	%31	%25	%42	%20	%76	%54	%36	%39	%22	%18
%27	%29	%29	%43	%36	%39	%17	%21	%40	%34	%35	%64	%26	%26	%36
%43	%36	%31	%35	%17	%17	%58	%0	%27	%28	%27	%20	%26	%35	%27
%27	%11	%29	%27	%6	%3	%33	%42	%23	%14	%31	%20	%9	%30	%18
%34	%33	%33	%22	%36	%42	%36	%18	%13	%7	%46	%12	%43	%35	%32
%25	%29	%29	%27	%33	%22	%44	%30	%37	%14	%12	%52	%35	%17	%14
%16	%30	%15	%22	%22	%25	%6	%24	%33	%55	%35	%16	%30	%4	%27
%8	%4	%0	%0	%3	%3	%8	%3	%3	%7	%8	%0	%4	%4	%0
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Finansal raporlama ve ilgili kontrol risklerine ek olarak denetim komiteniz hangi riskler için kayda değer gözetim sorumluluklarına sahiptir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%		%	%	%	%	%	%	%	%
Yasal uyum ve mevzuat uyumu	%76	%85	%64	%75	%77	%87	%65	%94	%62	%73
Risk kontrollerinin yeterliliği	%70	%73	%72	%72	%66	%53	%72	%81	%71	%74
Risk yönetimi süreci	%67	%62	%66	%71	%78	%57	%65	%57	%68	%80
Mali riskler	%67	%57	%75	%73	%62	%68	%73	%45	%78	%61
Siber güvenlik	%44	%27	%54	%54	%45	%39	%60	%21	%45	%45
Bilişim teknolojisi	%34	%18	%43	%31	%51	%26	%48	%9	%37	%51
Veri gizliliği	%33	%24	%30	%47	%35	%38	%30	%22	%30	%37
Üçüncü taraf riskleri	%30	%24	%28	%32	%43	%26	%30	%24	%24	%50
Diğer operasyonel riskler	%29	%31	%19	%28	%34	%48	%16	%36	%25	%35
Diğer	%2	%1	%3	%3	%2	%3	%3	%1	%3	%1
Belirsiz	%2	%2	%2	%1	%1	%3	%1	%1	%2	%0
<b>Toplam</b>	<b>1304</b>	<b>377</b>	<b>352</b>	<b>278</b>	<b>218</b>	<b>77</b>	<b>204</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>117</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%64	%69	%88	%76	%78	%94	%92	%61	%87	%66	%76	%80	%87	%83	%82
%82	%67	%73	%57	%56	%81	%47	%39	%57	%72	%56	%72	%70	%52	%50
%76	%67	%81	%76	%72	%56	%53	%39	%67	%83	%88	%56	%65	%65	%68
%75	%57	%73	%68	%72	%86	%78	%70	%57	%76	%56	%60	%83	%65	%59
%56	%39	%42	%46	%56	%67	%42	%3	%30	%66	%20	%16	%26	%61	%41
%38	%27	%29	%27	%64	%33	%22	%9	%27	%17	%36	%8	%35	%39	%45
%42	%33	%31	%54	%42	%53	%53	%6	%20	%45	%16	%32	%17	%57	%27
%29	%29	%31	%24	%36	%56	%39	%9	%17	%28	%28	%20	%13	%30	%32
%21	%29	%23	%32	%39	%36	%50	%9	%53	%38	%40	%24	%35	%17	%27
%4	%4	%0	%0	%3	%3	%0	%0	%7	%3	%4	%0	%0	%0	%5
%1	%6	%0	%0	%3	%0	%3	%6	%0	%0	%4	%8	%4	%4	%0
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Şirketinizin risk yönetimi programının/ süreçlerinin mevcut durumu nedir?

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Risk yönetimi programı uygulanıyor ancak ciddi anlamda geliştirilmesi gerekiyor</b>	<b>%26</b>	%34	%18	%19	%32	%31	%15	%42	%23	%32
<b>Güçlü bir risk yönetimi programı uygulanıyor fakat süreçler, dijital riskler ve teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri yakalayamayabilir</b>	<b>%35</b>	%34	%37	%41	%30	%18	%38	%28	%37	%34
<b>Dijital riskler ve teknoloji riskleri gibi yıkıcı riskleri yakalayabilecek süreçleri de içeren güçlü bir risk yönetimi programı uygulanıyor</b>	<b>%21</b>	%11	%30	%29	%14	%22	%35	%2	%23	%11
<b>Risk yönetimi programı planlama/ geliştirme aşamasında</b>	<b>%12</b>	%9	%10	%10	%20	%14	%8	%11	%12	%21
<b>Risk yönetimi programı uygulamaya yönelik faal bir çalışma yok</b>	<b>%6</b>	%12	%5	%1	%3	%14	%4	%18	%5	%3
<b>Toplam</b>	<b>1307</b>	<b>377</b>	<b>352</b>	<b>278</b>	<b>221</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>185</b>	<b>145</b>	<b>119</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%16	%27	%31	%19	%47	%17	%31	%15	%30	%31	%23	%32	%35	%9	%32
%38	%31	%50	%41	%31	%47	%19	%42	%10	%38	%12	%28	%39	%52	%36
%40	%33	%10	%16	%11	%28	%14	%18	%37	%24	%23	%16	%9	%30	%9
%5	%6	%6	%22	%11	%8	%22	%9	%7	%7	%38	%24	%13	%4	%18
%1	%3	%4	%3	%0	%0	%14	%15	%17	%0	%4	%0	%4	%4	%5
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Sizce şirketinizin siber riski yönetme kabiliyetindeki en önemli açıklar nelerdir?  
(En fazla 3'ünü seçin)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Siber riskin, kurum genelindeki iş riskine karşı bir "BT" sorunu olarak silo haline getirilmiş olması	%41	%44	%37	%35	%52	%44	%29	%41	%47	%59
Kurumsal farkındalık/kültür	%41	%46	%26	%43	%52	%51	%19	%49	%37	%48
Yetenek/uzmanlık	%36	%49	%36	%27	%29	%31	%39	%59	%31	%23
Teknoloji sistemlerini güncel tutma	%35	%29	%42	%42	%30	%19	%44	%25	%41	%29
Üçüncü tarafların/tedarik zincirinin yarattığı savunmasızlık	%30	%19	%41	%38	%24	%27	%49	%16	%28	%24
Kurum içi "kişi" riski	%29	%20	%34	%31	%32	%40	%37	%21	%29	%31
Siber tehditlerin izlenmesi ve raporlanması (örneğin performans panosu şeklinde)	%23	%20	%23	%23	%25	%31	%22	%18	%25	%20
Diğer	%1	%1	%3	%2	%0	%0	%2	%0	%3	%0
<b>Toplam</b>	<b>1306</b>	<b>376</b>	<b>353</b>	<b>277</b>	<b>221</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>119</b>



İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%28	%37	%56	%41	%47	%36	%44	%47	%43	%31	%42	%64	%43	%26	%55
%41	%46	%33	%35	%61	%50	%56	%47	%47	%38	%35	%64	%48	%35	%64
%25	%41	%38	%32	%42	%11	%42	%47	%23	%31	%38	%48	%43	%35	%23
%57	%39	%29	%35	%28	%36	%19	%13	%23	%14	%31	%12	%48	%52	%27
%46	%23	%33	%32	%11	%50	%31	%16	%27	%28	%19	%12	%13	%39	%41
%29	%20	%21	%27	%33	%19	%44	%25	%33	%48	%38	%24	%13	%35	%41
%15	%17	%27	%22	%42	%28	%36	%28	%20	%34	%31	%12	%30	%35	%9
%2	%3	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%0	%7	%0	%0	%4	%0	%0
<b>99</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Denetim komiteniz, teknolojik dönüşümün şirket içindeki finans organizasyonunun geleceği üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyor? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Organizasyonun analitik ve stratejik kabiliyetlerini desteklemek üzere yetenek, beceriler ve liderliğin nasıl bir değişimden geçmesi gerektiğinin tartışılması	%60	%55	%68	%62	%60	%48	%71	%51	%63	%51
Daha net kestirimsel içgörüler geliştirmek için veri ve analitik ile yapay zekayı kullanmaya yönelik planların tartışılması	%32	%30	%35	%29	%31	%36	%40	%17	%28	%29
Manuel faaliyetleri otomatikleştirmek için robotik ve bulut teknolojilerini geliştirmeye yönelik planların tartışılması	%27	%32	%23	%27	%25	%40	%27	%41	%16	%17
Sermayenin daha etkin bir şekilde kullanılması için veri ve analitik ile yapay zekayı kullanmaya yönelik planların tartışılması	%19	%23	%15	%16	%23	%21	%15	%16	%13	%24
Diğer	%9	%10	%9	%9	%9	%10	%5	%12	%14	%9
<b>Toplam</b>	<b>1257</b>	<b>359</b>	<b>341</b>	<b>264</b>	<b>218</b>	<b>73</b>	<b>199</b>	<b>177</b>	<b>141</b>	<b>116</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%75	%49	%68	%57	%61	%46	%47	%50	%56	%56	%85	%50	%70	%61	%59
%26	%42	%54	%35	%33	%37	%42	%37	%26	%22	%27	%17	%22	%26	%36
%21	%29	%16	%35	%31	%29	%53	%20	%33	%33	%27	%33	%17	%9	%45
%12	%26	%32	%16	%28	%31	%31	%43	%7	%7	%15	%21	%22	%13	%23
%7	%9	%2	%8	%17	%6	%0	%10	%19	%26	%0	%8	%17	%17	%14
<b>91</b>	<b>65</b>	<b>50</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Sizce şirket açısından değerini en üst düzeye çıkarmak için iç denetim birimi hangi adımları atabilir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Denetim planının, değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasını sağlamak	%57	%54	%57	%60	%58	%52	%66	%54	%45	%51
Denetim planını diğer temel risk alanları (ör. siber güvenlik, temel operasyonel riskler ve teknoloji riskleri) ve ilgili kontrollere odaklamak	%52	%35	%56	%59	%65	%60	%65	%11	%42	%67
Denetim planını genel anlamda şirketin risk yönetimi süreçlerinin etkinliğine odaklamak	%49	%47	%45	%51	%57	%52	%52	%35	%34	%58
İç denetim bölümündeki yetenek ve uzmanlığı artırmak	%44	%64	%31	%40	%37	%45	%36	%80	%24	%27
Mevcut denetimlere kültür hususları dahil etmek ya da bağımsız bir kültür denetimi gerçekleştirmek	%29	%24	%23	%33	%37	%39	%24	%22	%21	%41
Diğer	%2	%1	%2	%2	<%1	%4	%1	%1	%2	%1
Şirketimizin bir iç denetim bölümü yok	%9	%2	%22	%9	%4	%6	%13	%2	%34	%7
<b>Toplam</b>	<b>1305</b>	<b>376</b>	<b>353</b>	<b>276</b>	<b>221</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>119</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%63	%59	%56	%57	%69	%72	%42	%38	%63	%55	%50	%44	%52	%52	%68
%58	%56	%83	%54	%72	%58	%47	%41	%77	%72	%58	%72	%48	%57	%55
%55	%60	%67	%41	%47	%50	%50	%34	%63	%45	%58	%64	%70	%48	%55
%32	%44	%46	%49	%47	%53	%58	%59	%27	%41	%42	%40	%57	%26	%50
%48	%29	%33	%19	%36	%22	%50	%16	%27	%38	%23	%20	%17	%35	%36
%0	%1	%2	%3	%0	%0	%6	%3	%3	%14	%0	%0	%0	%0	%0
%12	%3	%0	%11	%0	%3	%14	%6	%0	%3	%0	%4	%0	%13	%0
<b>98</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Denetim komiteniz çevresel, sosyal ve yönetime ilişkin (ESG) sorunları nasıl görüyor?  
(Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, topluluklar, düzenleyici kuruluşlar gibi önemli paydaşlar açısından gittikçe artan önemde	%43	%56	%33	%43	%37	%39	%31	%61	%36	%39
Normal risk ve mevzuat uyum faaliyetlerinin bir parçası olarak	%42	%35	%50	%42	%39	%43	%49	%33	%51	%44
Şirketin marka ve kimliği üzerindeki potansiyel etki (olumlu veya olumsuz)	%38	%45	%31	%37	%38	%45	%29	%47	%34	%36
Uzun vadeli performans ve değer oluşturma açısından önemli	%31	%38	%23	%29	%35	%32	%21	%40	%26	%36
Esas itibarıyla “yükselen riskler” perspektifinden	%20	%22	%20	%20	%15	%30	%19	%18	%21	%13
Operasyon verimliliği ve sermaye getirisini iyileştirme fırsatları olarak	%13	%14	%9	%13	%15	%27	%9	%9	%9	%16
Şirket ESG sorunlarına odaklanmamıştır	%8	%4	%12	%9	%7	%9	%14	%3	%10	%6
Belirsiz	%9	%7	%10	%8	%13	%5	%9	%9	%10	%12
<b>Toplam</b>	<b>1304</b>	<b>375</b>	<b>354</b>	<b>276</b>	<b>220</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>184</b>	<b>146</b>	<b>118</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%34	%43	%48	%35	%42	%58	%36	%66	%43	%52	%31	%63	%48	%22	%27
%47	%54	%31	%38	%31	%33	%33	%3	%60	%48	%46	%42	%52	%26	%27
%34	%41	%48	%38	%47	%56	%56	%41	%33	%48	%46	%38	%43	%9	%23
%24	%31	%42	%27	%33	%36	%42	%44	%23	%45	%35	%33	%43	%9	%32
%23	%23	%38	%22	%17	%22	%25	%6	%37	%7	%12	%21	%30	%17	%23
%4	%20	%25	%22	%14	%19	%39	%9	%23	%24	%15	%8	%17	%13	%14
%11	%3	%4	%8	%0	%6	%11	%9	%10	%3	%12	%4	%4	%22	%9
%8	%6	%4	%8	%17	%0	%3	%3	%3	%10	%8	%8	%0	%22	%23
<b>99</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Aşağıdaki temel gözetim alanlarından hangileri denetim komiteniz için en büyük zorlukları oluşturuyor?  
(En fazla 3'ünü seçin)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Özellikle hızlı teknoloji değişimi ve küresel genişleme dönemlerinde, finansal raporlama ile açıklama kontrolleri ve prosedürlerine ilişkin iç kontrolün sağlanması	%50	%43	%48	%55	%57	%55	%50	%37	%46	%59
Finans organizasyonunun nitelikli finansal raporlama yapmak için gereken yetenek, beceriler, kaynaklar ve liderliğe sahip olmasını sağlamaya yardımcı olma	%49	%41	%61	%54	%41	%42	%61	%38	%61	%42
Suistimal riskinin izlenmesi	%30	%43	%20	%23	%30	%39	%21	%58	%19	%28
Denetim kalitesini ve denetçi bağımsızlığını sürdürme	%29	%32	%16	%25	%43	%52	%15	%33	%18	%38
Kritik muhasebe tahminlerinde esas alınan temel varsayımların değerlendirilmesi	%27	%23	%32	%34	%18	%21	%32	%20	%32	%22
Yeni muhasebe standartlarının uygulanması	%23	%25	%27	%23	%16	%10	%26	%16	%29	%11
Kritik denetim hususlarının dış denetçi tarafından raporlanması hazırlığı	%15	%21	%13	%9	%19	%8	%14	%27	%11	%20
Şirketin SEC kayıtlarındaki açıklamaların düzene konulması/ geliştirilmesi	%5	%2	%8	%2	%7	%6	%12	%0	%4	%12
Diğer	%3	%1	%3	%3	%4	%3	%3	%0	%4	%4
<b>Toplam</b>	<b>1299</b>	<b>374</b>	<b>353</b>	<b>276</b>	<b>217</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>184</b>	<b>145</b>	<b>116</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir



İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%47	%53	%55	%57	%54	%58	%56	%25	%57	%66	%65	%80	%43	%43	%27
%70	%41	%53	%54	%31	%42	%42	%38	%30	%34	%38	%32	%35	%70	%41
%21	%26	%35	%27	%40	%14	%44	%16	%37	%24	%27	%28	%43	%17	%32
%19	%20	%35	%14	%51	%47	%36	%31	%73	%14	%46	%36	%48	%26	%55
%35	%21	%27	%32	%11	%25	%19	%34	%20	%41	%15	%32	%17	%35	%14
%16	%36	%35	%30	%23	%28	%14	%31	%3	%28	%15	%28	%43	%26	%32
%5	%14	%12	%14	%11	%8	%3	%28	%17	%14	%4	%16	%9	%9	%41
%0	%1	%4	%5	%3	%6	%14	%13	%0	%3	%4	%0	%0	%4	%0
%3	%6	%0	%0	%3	%0	%0	%3	%7	%10	%4	%0	%0	%0	%5
<b>98</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Şirketin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri (GAAP) dışındaki mali ölçütleri ve/veya kilit performans göstergelerini sunması gerekip gerekmediğine ve hangilerinin temin edileceğine karar verme sürecinde denetim komitenizin görevi nedir?

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Yönetimin gelişme göstermek için uyguladığı sürecin yönetimle görüşülmesi	%33	%18	%55	%33	%27	%20	%61	%8	%46	%25
Rakamların / bilgilerin hazırlanmasına ilişkin açıklama kontrolleri ve süreçlerinin yeterliliğinin görüşülmesi	%33	%21	%46	%31	%31	%30	%53	%11	%37	%31
Rakamların / bilgilerin kullanımı hakkında yönetimle üst düzey, genel görüşmeler yapılması	%32	%19	%48	%33	%29	%20	%49	%13	%48	%26
Rakamların / bilgilerin, işletmenin gerçek durumu ve sonuçlarla olan korelasyonunun görüşülmesi	%29	%16	%42	%28	%36	%22	%47	%9	%34	%36
Denetim komitesinin görevi sınırlıdır	%22	%27	%18	%24	%19	%16	%15	%27	%22	%23
Şirket tarafından sağlanmıyor	%19	%33	%10	%13	%17	%16	%8	%42	%14	%16
<b>Toplam</b>	<b>1245</b>	<b>348</b>	<b>349</b>	<b>266</b>	<b>211</b>	<b>69</b>	<b>202</b>	<b>171</b>	<b>145</b>	<b>114</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%36	%24	%33	%39	%31	%35	%15	%22	%23	%38	%17	%17	%26	%30	%25
%37	%27	%39	%25	%34	%50	%24	%28	%38	%24	%25	%13	%32	%26	%20
%33	%28	%30	%28	%43	%41	%12	%19	%31	%34	%29	%29	%16	%30	%10
%36	%22	%22	%17	%31	%26	%24	%22	%15	%38	%25	%17	%16	%9	%25
%18	%25	%20	%22	%11	%24	%24	%38	%12	%31	%13	%58	%32	%26	%20
%16	%27	%15	%14	%20	%0	%9	%31	%15	%17	%17	%0	%26	%22	%20
<b>95</b>	<b>67</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>19*</b>	<b>23</b>	<b>20</b>

**S** Sizce şirketler ne sıklıkla kazanç tahmini yayımmalıdır?

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Yılda bir</b>	<b>%15</b>	%11	%17	%16	%15	%18	%20	%13	%13	%15
<b>Altı ayda bir</b>	<b>%32</b>	%45	%20	%45	%18	%25	%20	%51	%20	%24
<b>Üç Ayda Bir</b>	<b>%32</b>	%33	%25	%21	%50	%46	%22	%31	%27	%42
<b>Kazanç rehberliği uygulaması kademli olarak durdurulmalı</b>	<b>%16</b>	%9	%34	%10	%9	%4	%34	%5	%34	%14
<b>Diğer</b>	<b>%5</b>	%1	%5	%8	%9	%7	%3	%1	%6	%5
<b>Toplam</b>	<b>1290</b>	<b>374</b>	<b>350</b>	<b>269</b>	<b>219</b>	<b>76</b>	<b>205</b>	<b>184</b>	<b>143</b>	<b>117</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%16	%4	%6	%11	%17	%8	%11	%21	%28	%18	%8	%24	%9	%9	%9
%47	%56	%27	%68	%14	%39	%22	%36	%21	%29	%15	%32	%22	%57	%9
%12	%29	%33	%16	%47	%50	%67	%42	%31	%14	%62	%32	%61	%13	%77
%15	%11	%31	%3	%0	%0	%0	%0	%10	%21	%12	%8	%4	%4	%0
%10	%0	%2	%3	%22	%3	%0	%0	%10	%18	%4	%4	%4	%17	%5
<b>93</b>	<b>70</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>



Komitenizin genel etkinliğini en çok ne artırır? (En önemli 3 seçeneği belirleyin):

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
İşletmeyi ve riskleri daha iyi anlamak	%45	%58	%37	%37	%42	%56	%36	%66	%39	%45
Gündemde açık diyalog için daha fazla “boş zaman” bırakılması	%29	%17	%39	%39	%24	%13	%37	%13	%41	%25
Yönetimi daha fazla sorgulama isteği ve imkanı	%28	%35	%21	%29	%26	%30	%18	%36	%25	%26
İlave uzmanlık—teknoloji, birleşme ve satın almalar, sektörel bilgi, risk veya başka alanlar	%28	%19	%31	%34	%27	%34	%31	%14	%30	%24
Farklı geçmişlere, bakış açılarına, düşünce yapılarına ve tecrübelere sahip kişilerden oluşmak	%27	%30	%23	%24	%28	%34	%21	%35	%26	%29
Tesislerin/çalışanların/müşterilerin “yerinde” ziyaretine daha fazla zaman harcanması	%26	%24	%26	%31	%27	%22	%30	%18	%20	%23
Daha detaylı finansal raporlama ve denetim uzmanlığı	%18	%29	%9	%11	%22	%26	%9	%32	%9	%25
Komite üyelerinin daha fazla katılım sağlaması	%18	%23	%15	%15	%17	%18	%12	%26	%19	%16
“Yeni düşüncelere sahip kişileri” komiteye kazandırma	%15	%15	%11	%18	%18	%16	%11	%17	%12	%20
Belirli gözetim sorumluluklarının diğer kurul komitelerine yeniden dağıtılması	%9	%9	%9	%9	%11	%4	%13	%5	%3	%12
Düşük performans gösteren yöneticilerin görevden alınması	%5	%4	%7	%4	%2	%8	%7	%4	%7	%3
Daha iyi kimya ve dinamikler	%3	%5	%2	<%1	%2	%5	%1	%5	%3	%0
Diğer	%3	%3	%3	%3	%2	%4	%2	%3	%3	%2
<b>Toplam</b>	<b>1297</b>	<b>376</b>	<b>350</b>	<b>274</b>	<b>218</b>	<b>77</b>	<b>203</b>	<b>185</b>	<b>145</b>	<b>116</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%37	%49	%56	%25	%42	%49	%53	%42	%63	%29	%35	%63	%61	%17	%27
%43	%16	%27	%50	%17	%29	%11	%27	%7	%29	%23	%29	%13	%52	%14
%31	%27	%42	%28	%19	%34	%33	%42	%27	%25	%27	%42	%35	%13	%32
%34	%23	%27	%39	%25	%37	%33	%30	%37	%21	%42	%33	%13	%30	%36
%26	%31	%19	%11	%25	%17	%36	%3	%33	%36	%23	%17	%48	%43	%36
%27	%30	%29	%36	%33	%26	%17	%45	%27	%50	%31	%29	%17	%22	%18
%9	%21	%21	%8	%22	%9	%31	%45	%23	%14	%15	%17	%30	%9	%18
%14	%20	%19	%11	%14	%6	%17	%24	%13	%18	%19	%25	%13	%17	%27
%18	%14	%12	%14	%19	%14	%19	%0	%10	%25	%12	%8	%17	%30	%27
%9	%11	%21	%8	%6	%17	%6	%3	%3	%11	%12	%4	%9	%9	%5
%1	%6	%6	%6	%0	%3	%8	%3	%10	%7	%4	%0	%4	%9	%0
%0	%4	%0	%3	%6	%0	%8	%9	%0	%0	%0	%0	%4	%0	%9
%3	%6	%2	%3	%3	%6	%3	%0	%7	%4	%4	%4	%0	%0	%0
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**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?

		Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Uzmanlık	Evet	%47	%35	%60	%48	%49	%38	%66	%22	%51	%45
	Evet ancak giderek zorlaşıyor	%45	%56	%35	%46	%41	%45	%32	%68	%39	%46
	Hayır	%8	%9	%5	%5	%10	%17	%2	%10	%10	%9
	<b>s</b>	<b>1303</b>	<b>376</b>	<b>353</b>	<b>277</b>	<b>218</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>116</b>
Zaman	Evet	%44	%41	%54	%47	%35	%32	%57	%34	%50	%34
	Evet ancak giderek zorlaşıyor	%47	%51	%40	%48	%47	%51	%39	%59	%42	%50
	Hayır	%9	%8	%6	%5	%18	%17	%4	%7	%8	%16
	<b>Toplam</b>	<b>1302</b>	<b>375</b>	<b>353</b>	<b>277</b>	<b>218</b>	<b>77</b>	<b>205</b>	<b>184</b>	<b>146</b>	<b>116</b>



İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%46	%57	%48	%46	%50	%53	%31	%34	%47	%43	%69	%52	%39	%61	%59
%49	%37	%48	%51	%33	%39	%39	%41	%47	%50	%19	%44	%57	%30	%36
%5	%6	%4	%3	%17	%8	%31	%25	%7	%7	%12	%4	%4	%9	%5
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>
%48	%54	%46	%46	%31	%44	%25	%28	%43	%36	%46	%40	%48	%43	%45
%48	%39	%48	%49	%44	%47	%47	%44	%50	%50	%31	%60	%43	%57	%36
%4	%7	%6	%5	%25	%8	%28	%28	%7	%14	%23	%0	%9	%0	%18
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>



Artan iş yükünün üstesinden gelmek için neler yapıyorsunuz? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Komite toplantıları dışında daha fazla çalışma yapma	%48	%42	%50	%53	%53	%34	%52	%43	%46	%63
Toplantılar ekleme veya mevcut toplantıları uzatma	%45	%32	%48	%55	%47	%57	%54	%17	%41	%53
Yeni beceriler/perspektifler kazandırma	%35	%55	%25	%27	%32	%25	%24	%63	%24	%30
Her bir yöneticiye belirli konularda sorumluluk yükleme	%18	%15	%12	%18	%26	%33	%10	%9	%13	%28
Yeni üyeler kazandırma	%11	%10	%12	%13	%10	%12	%11	%9	%13	%9
Diğer	%5	%6	%7	%4	%4	%3	%6	%8	%8	%3
Toplam	1284	371	345	272	218	76	201	181	143	116

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%59	%39	%50	%39	%25	%63	%46	%34	%23	%44	%58	%50	%35	%48	%45
%45	%38	%58	%56	%25	%77	%40	%34	%73	%74	%31	%50	%52	%61	%50
%33	%48	%37	%22	%44	%20	%37	%66	%13	%19	%31	%42	%48	%22	%23
%14	%22	%19	%11	%28	%14	%54	%34	%17	%19	%23	%46	%9	%9	%32
%20	%14	%8	%3	%14	%9	%20	%9	%7	%11	%0	%8	%17	%13	%5
%1	%4	%6	%8	%11	%3	%0	%3	%7	%7	%0	%4	%4	%4	%0
<b>99</b>	<b>69</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>



Kattığınız yeni beceriler/perspektifler nelerdir? (Geçerli olan tüm yanıtları seçiniz)

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Teknoloji veya dijital</b>	<b>%57</b>	%47	%63	%65	%66	%62	%66	%41	%58	%66
<b>Risk yönetimi</b>	<b>%57</b>	%66	%41	%38	%68	%90	%34	%76	%51	%68
<b>Finans, muhasebe veya kontroller</b>	<b>%44</b>	%53	%38	%31	%38	%43	%38	%57	%40	%34
<b>Çeşitlilik (cinsiyet, etnik yapı veya yaş)</b>	<b>%28</b>	%22	%45	%38	%9	%24	%43	%24	%49	%5
<b>Diğer</b>	<b>%5</b>	%2	%8	%4	%6	%5	%9	%1	%7	%7
<b>Toplam</b>	<b>498</b>	<b>206</b>	<b>102</b>	<b>89</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>56</b>	<b>119</b>	<b>45</b>	<b>41</b>

Birden Fazla Yanıt Verilebilir

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%56	%70	%74	%75	%72	%86	%64	%5	%80	%71	%38	%73	%70	%38	%80
%29	%55	%63	%38	%72	%43	%86	%25	%100	%29	%75	%64	%80	%38	%40
%24	%42	%47	%50	%22	%29	%57	%75	%0	%43	%63	%36	%30	%38	%60
%41	%21	%21	%50	%11	%86	%29	%15	%20	%29	%0	%9	%20	%38	%20
%7	%0	%5	%0	%6	%0	%0	%15	%0	%0	%13	%0	%0	%13	%0
<b>41</b>	<b>33</b>	<b>19*</b>	<b>8*</b>	<b>18*</b>	<b>7*</b>	<b>14*</b>	<b>20</b>	<b>5*</b>	<b>7*</b>	<b>8*</b>	<b>11*</b>	<b>10*</b>	<b>8*</b>	<b>5*</b>



Şirket/organizasyon türünü lütfen belirtin:

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Halka açık şirket</b>	<b>%58</b>	%78	%64	%38	%43	%48	%79	%77	%43	%54
<b>Özel şirket</b>	<b>%28</b>	%20	%13	%38	%45	%45	%12	%22	%16	%36
<b>Kâr amacı gütmeyen</b>	<b>%9</b>	%1	%15	%15	%5	%5	%8	%0	%25	%4
<b>Diğer</b>	<b>%5</b>	%1	%8	%8	%7	%1	%1	%1	%16	%6
<b>Toplam</b>	<b>1310</b>	<b>377</b>	<b>354</b>	<b>278</b>	<b>222</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>119</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%33	%81	%77	%46	%14	%31	%33	%100	%67	%55	%38	%28	%57	%35	%36
%19	%16	%19	%43	%67	%67	%67	%0	%17	%34	%50	%64	%43	%35	%64
%33	%1	%2	%8	%6	%3	%0	%0	%13	%0	%4	%8	%0	%13	%0
%15	%1	%2	%3	%14	%0	%0	%0	%3	%10	%8	%0	%0	%17	%0
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>



Yönetici veya yönetim kurulu üyesi olarak hizmet verdiğiniz en büyük şirketin yıllık hasılatı nedir?

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
500 milyon ABD dolarından az	%40	%40	%40	%45	%32	%40	%24	%48	%63	%26
500 milyon ABD dolarından 1,5 milyar ABD dolarna kadar	%21	%22	%19	%21	%23	%19	%21	%18	%16	%22
1,5 milyar ABD dolarından 5 milyar ABD dolarna kadar	%18	%18	%22	%17	%15	%22	%31	%16	%9	%19
5 milyar ABD dolarından 10 milyar ABD dolarna kadar	%6	%5	%5	%6	%9	%5	%7	%5	%2	%14
10 milyar Amerikan Doları ve üzeri	%11	%9	%12	%8	%15	%9	%16	%6	%5	%16
Yok	%4	%6	%3	%5	%5	%4	%1	%6	%5	%3
Toplam	1310	377	354	278	222	77	206	185	146	119



İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%55	%33	%31	%43	%42	%25	%50	%21	%30	%17	%23	%52	%30	%52	%64
%25	%21	%40	%27	%19	%11	%19	%24	%17	%7	%35	%20	%13	%26	%23
%8	%17	%19	%22	%11	%31	%19	%30	%20	%28	%23	%20	%13	%9	%0
%4	%9	%4	%3	%6	%14	%6	%0	%7	%14	%4	%0	%4	%0	%0
%3	%16	%6	%3	%19	%17	%3	%21	%20	%24	%8	%4	%9	%4	%5
%5	%4	%0	%3	%3	%3	%3	%3	%7	%10	%8	%4	%30	%9	%9
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

**S** Şirketin bağlı olduğu sektörü lütfen seçin:

	Toplam	Asya Pasifik	ABD/Kanada	Avrupa	Latin Amerika	Orta Doğu	ABD	Japonya	Kanada	Brezilya
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Bankacılık/Finansal Hizmetler/Sigorta</b>	<b>%28</b>	%19	%27	%35	%39	%23	%32	%11	%22	%41
<b>Endüstriyel Üretim/Kimyasallar</b>	<b>%12</b>	%23	%6	%8	%10	%8	%5	%29	%6	%8
<b>Enerji/Doğal Kaynaklar</b>	<b>%9</b>	%5	%16	%8	%9	%5	%12	%2	%21	%10
<b>Perakende/Tüketici Ürünleri</b>	<b>%8</b>	%12	%7	%5	%6	%17	%10	%12	%3	%6
<b>Gayrimenkul</b>	<b>%6</b>	%7	%6	%5	%2	%6	%5	%5	%8	%3
<b>Sağlık</b>	<b>%5</b>	%3	%8	%5	%5	%4	%9	%4	%6	%7
<b>Teknoloji/Yazılım</b>	<b>%5</b>	%5	%7	%4	%2	%9	%8	%5	%6	%3
<b>Ulaştırma</b>	<b>%5</b>	%6	%4	%5	%5	%6	%3	%8	%5	%7
<b>İnşaat/Yapı</b>	<b>%4</b>	%5	%3	%2	%6	%3	%2	%5	%4	%8
<b>İletişim/Medya</b>	<b>%3</b>	%4	%2	%2	%4	%1	%1	%6	%3	%1
<b>Yüksek Öğrenim</b>	<b>%2</b>	<%1	%2	%5	%2	%3	%2	%0	%1	%1
<b>İlaç</b>	<b>%2</b>	%2	%2	%3	%0	%3	%3	%2	%1	%0
<b>Diğer</b>	<b>%10</b>	%7	%9	%13	%10	%12	%6	%10	%12	%6
<b>Toplam</b>	<b>1310</b>	<b>377</b>	<b>354</b>	<b>278</b>	<b>222</b>	<b>77</b>	<b>206</b>	<b>185</b>	<b>146</b>	<b>119</b>

İngiltere	Çin	Hindistan	Belçika	Kolombiya	İspanya	Türkiye	Kore	İsrail	Fransa	Peru	Portekiz	Endonezya	İrlanda	Arjantin
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
%34	%21	%33	%38	%39	%31	%14	%6	%30	%24	%31	%40	%65	%48	%50
%8	%9	%13	%8	%17	%3	%11	%52	%7	%17	%15	%0	%4	%0	%9
%2	%9	%6	%8	%8	%19	%8	%6	%0	%7	%4	%16	%9	%9	%18
%3	%19	%8	%0	%3	%3	%31	%9	%7	%17	%0	%4	%4	%4	%5
%7	%20	%8	%3	%3	%11	%0	%0	%13	%10	%4	%0	%4	%0	%0
%10	%3	%4	%5	%3	%0	%3	%0	%0	%3	%0	%0	%0	%4	%5
%4	%6	%4	%3	%3	%8	%6	%3	%17	%7	%4	%0	%0	%0	%0
%2	%6	%4	%8	%3	%3	%6	%3	%10	%3	%4	%8	%4	%4	%0
%2	%4	%6	%0	%0	%6	%3	%9	%3	%0	%12	%0	%0	%4	%0
%0	%1	%2	%8	%3	%0	%3	%6	%0	%0	%8	%8	%0	%4	%0
%11	%0	%2	%0	%0	%0	%0	%0	%3	%0	%8	%4	%0	%9	%0
%2	%0	%4	%0	%0	%11	%3	%0	%3	%0	%0	%0	%9	%0	%0
%15	%3	%8	%19	%19	%6	%14	%6	%7	%10	%12	%20	%0	%13	%14
<b>100</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>

## İletişim:



### Şirin Soysal

Denetim ve Güvence Hizmetleri  
Şirket Ortağı, Denetim Komitesi  
Enstitüsü Başkanı  
ssoysal@kpmg.com

### Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye  
Clients & Markets  
tr-fmmarkets@kpmg.com

### İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9  
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**  
**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 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.

© 2020 KPMG 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.