



Denetim Komitesi Gündemi 2020 vizyonu

Denetim Komitesi Enstitüsü

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr

Yoğun bir denetim komitesi gündemini öncelik sırasına göre düzenlemek asla kolay değildir. Yatırımcı ve paydaşların giderek daha güçlü ve donanımlı olduğu, küresel dalgalanma ve ekonomik belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda faaliyet gösteren denetim komiteleri için 2020 yılı zorlayıcı olabilir.

Denetim komiteleri ve şirket liderleriyle yaptığımız görüşmelerden çıkarılan öngörülere dayanarak, kurullar 2020 gündemlerine yaklaşırken ve uygulama aşamasına geçtiklerinde akıllarında tutmaları gereken hususları ele alıyoruz.

Gündemi kontrol etme

Geçen yılın bir numaralı önceliği 2020 için de geçerliliğini koruyor. 2019 Küresel Denetim Komitesi Anketimize yanıt veren 1300 denetim komitesi üyesinin yaklaşık yarısı, kurulun finansal raporlama ve kontroller ve iç-dış denetçilere yönelik temel gözetim sorumluluklarının yanı sıra denetim komitesinin gündemindeki ana riskleri gözetmenin "giderek zorlaştığını" belirtiyor.

Birçok yeni gündem maddesinin yanı sıra, pek çok denetim komitesinin bir süredir gündeminde olan finansal planlama, siber güvenlik, BT, çevresel, yönetsel ve sosyal (ESG), tedarik zinciri, operasyonel, yasalara ve mevzuata uygunluk gibi konulara ilişkin riskler daha da karmaşılaşmaya devam ediyor.

Komitenin belirlenen riskleri gözetmek için yeterli uzmanlığı ve zamanı olup olmadığını yeniden değerlendirin. Siber risk ve veri yönetimi, yönetim kurulunun mu yoksa yönetim kurulu dışında ilgili becerilere sahip özel bir komitenin mi dikkatini gerektiriyor? 2020 yılında denetim komitesinin gündemini hedefe odaklanmış halde tutmak için iyi bir disiplin ve dikkat gerekecektir.

ESG açıklamalarının kapsamını ve kalitesini değerlendirmek

Halka açık şirketlerin neredeyse tümü bir tür çevresel, sosyal ve yönetsel (ESG) raporlama veya sürdürülebilirlik raporlaması sunar ancak birçok paydaşın; yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin, düzenleyicilerin ve aktivistlerin, bu tür bilgilerin kalitesi, karşılaştırılabilirliği, güvenilirliği ve faydası hakkındaki endişeleri gittikçe artmaktadır.

ESG raporlaması, kurumsal yatırımcılar için yıllardır gittikçe daha fazla önem kazanmakta, yatırımcılar daha fazla bilgi talep etmekte ve temel ESG konuları ve bu konuların şirket üzerindeki etkileri konusunda şirketlerle iş birliği yapmak istemektedir. ESG konularına ilişkin çalışan ve tüketici aktivizmi henüz ilk aşamalarında olmakla birlikte, özellikle y kuşağı arasında katlanarak büyümektedir.

İklim ve sürdürülebilirlikle ilgili düzenlemelerin ve çerçevelerin çoğalması, şirketlerin dikkate alması gereken karmaşık bir davranış ve raporlama gereksinimleri matrisi yaratır. Buna rağmen, çoğunluk daha fazla açıklama yapılmasından yanadır.

Paydaşların daha şeffaf ve kaliteli ESG raporlamasına ilişkin taleplerinin artışı ve ESG verilerinin karşılaştırılamamasıyla ilgili anlaşılabilir endişeleri göz önünde bulundurulduğunda; denetim komitesi, yönetim kuruluna; şirket yönetiminin, ESG raporları ve açıklamalarının kapsamı ve kalitesini yeniden değerlendirmesini tavsiye ederek bir katalizör görevi görebilir. Bu önemli bir girişim olabilir ve büyük olasılıkla emsal şirketlerle kıyaslama; şirketleri ESG uygulamalarına göre derecelendiren çeşitli firmaların metodolojilerinin ve standartlarının değerlendirilmesi; yatırımcıların ve diğer paydaşların beklentilerini anlamak ve şirketin olası kullanımı için çeşitli ESG raporlama çerçevelerinin incelenmesi gibi karmaşık ve zaman alan faaliyetleri içerebilir.

Mevcut yönetim kurulunun bunu gerçekleştirmek için gerekli becerisi var mı? Denetim komitesi, bu faaliyet için resmi bir gözetim kurulu olarak hareket etmeyi değerlendirmeli mi? Kontroller ve prosedürlere ilişkin gerekli altyapının mevcut olduğundan emin olmak için yönetim ekibinin bu tartışmalara katılmasının gerekli olup olmadığına karar verin.

İklimle ilgili Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD), şirketlerin yatırımcılara, kredi sağlayıcılara, sigortacılara ve diğer paydaşlara bilgi sağlarken kullanmaları için tutarlı, iklimle ilgili finansal risk açıklamaları geliştirmeye çalışıyor. Şu anda gönüllü bir sistem olmakla birlikte, bazı hükümetler TCFD açıklamalarını talep etme niyetinde olduğunu açıkladı. Bu da, şirketlerin bu önemli konuyu önümüzdeki raporlama döngüleri için bir öncelik haline getirerek, kendilerini rakiplerinden daha avantajlı bir konuma getirebilmelerine fırsat sunuyor.

Denetim kalitesinin güçlendirilmesi

Denetim kalitesi, bağımsız dış denetçiyle ilgili görev ve beklentileri net bir şekilde belirleyen, sık ve kaliteli iletişimlerle güvenilir performans değerlendirmeleri aracılığıyla bağımsız denetçinin performansını izleyen bir denetim komitesiyle artırılır.

Bağımsız denetim kuruluşunun, yeni teknolojilerin uygulanması ve bu teknolojilerin kullanımı da dahil olmak üzere sürdürülebilir ve denetim kalitesi iyileştirmeyi amaçlayan kalite kontrol sistemlerini araştırın.

Dış denetçiyle, firmanın iç kalite kontrol sistemine ilişkin tartışmalarınızda, inceleme sonuçlarını ve eksikliklerin giderilmesi için yapılan iç tetkikleri ve çabaları göz önünde bulundurun. Denetim kalitesinin, denetçi, denetim komitesi ve yönetim gibi bu süreçte yer alan herkesin katılımını ve kararlılığını gerektiren bir ekip çalışması olduğunu unutmayın.

Düzenlemeler

Yönetim kurulu, şirketin düzenlemelere ilişkin sorumluluklarını net bir şekilde takip edebiliyor mu? Dünya genelinde her yıl yüzlerce yeni gereklilik ortaya çıkıyor ve günümüzün küresel pazarında sorumluluklarınızın üstesinden gelmek önemli bir görev. Gerekenin yapılacağından emin olmak için doğrudan şirketin yönetim ekibiyle görüşün. Mevcut durumu net bir şekilde anlatabiliyorlar mı? Yürürlüğe girecek düzenlemeleri takip edebiliyorlar mı? Tüm sorumlulukları yerine getirmek için gereken kaynaklara sahipler mi?

Kurumsal raporlamanın gözetimini sağlamak

Siyasal olaylar, genel ekonomik koşullar veya operasyonel zorlukların yarattığı belirsizlik zamanlarında, yatırımcılar kararlarını bildirmek için kurumsal raporlarda daha fazla şeffaflık arıyor. Şirketin sürekliliğine ilişkin durumların nasıl ele alındığı ve önemli tahminlere ilişkin belirsizlikler içeren, finansal tablonun yüksek risk seviyelerine maruz kalan alanlarında verilen açıklamaları dikkatle değerlendirin.

Bu sezonun yıl sonu raporunu etkileyen özel bir konu da, LIBOR gibi faiz oranı kıyaslama ölçütlerindeki küresel reformları yansıtan, birçok hususta 2021'den sonraki durumu net olmayan IFRS 9 ve IAS 39'da yapılan yayınlanmış değişiklikler. Raporlama açısından; sağlam süreçlerin, belirsizlik düzeyinin riskten korunma muhasebesi koşullarının sağlanamayacağı kadar yüksek olup olmadığına ilişkin yargıları desteklediğine emin olun. LIBOR'u veya reformlara tabi diğer herhangi bir faiz oranını baz alan sözleşmelere taraf olan tüm şirketler, yeni faiz oranlarına geçiş sürecini şimdiden planlamaya başlamalıdır. Bu kapsamda, ilgili sözleşme ve anlaşmaların yeniden müzakere edilmesi ihtiyacı da erken dönemde değerlendirilmeli.

Durun ve açık olmaya karşı isteksizlik gibi görülebilecek tüm uyumsuz alanları düşünün. En azından önemli yatırımcılarınızın ne düşündüğüne dikkat edin. Bazı yatırımcılar, kurumsal raporlamada genel seviyede, sektör seviyesinde ve bireysel şirket seviyesinde görmek istedikleri konular hakkında gittikçe daha fazla görüş bildiriyor. Ancak bu doğrudan denetim komitesine veya finans direktörüne bildirilmeyebilir. Emsal şirketlerin neler rapor ettiğinin bilincinde olun ve tutarsız görünen herhangi bir konuda gelecek sorgulamalara hazır olun.

Etik ve mevzuata uyuma odaklanmak

Etik veya mevzuata uyum sağlanamaması durumunda gerçekleşecek itibar kaybı, her zamankinden daha fazla.

Etkili bir uyum programının temelini, şirketin stratejisini destekleyen organizasyon içerisindeki doğru etik ortamı ve kültürün yanı sıra, şirketin belirtilen değerlerine, ahlak kurallarına ve yasalara/mevzuata olan bağlılığı oluşturur. Bu özellikle, şirketlerin 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 karmaşık iş ortamları için geçerli bir durumdur.

Zorlu küresel mevzuat ortamıyla birlikte yeni veri gizliliği, çevre, sağlık hizmetleri, finansal hizmetler ve tüketici koruma düzenlemeleri göz önünde bulundurulduğunda, uyum riskleri ve güvenlik açıkları dikkat gerektiren durumlardır.

Yöneticilerin kültürü değerlendirme ve izleme sorumluluğu, yani davranışlara (yalnızca sonuçlara değil) ve organizasyon içerisindeki etik ortamı ve kültüre ilişkin hususlara odaklanma ihtiyacı ön plana çıkıyor. Şirketin kültürü, çalışanların doğru şeyi yapmalarını ve aksi yönde bir davranış gördüklerinde açıkça düşüncelerini söylemelerini güvenli kılıyor mu?

Şirketin mevzuata uygunluk ve izleme programlarının güncel olmasına, küresel tedarik zincirindeki tüm tedarikçileri kapsamasına ve şirketin yüksek etik standartlara yönelik beklentilerini net bir şekilde ortaya koymasına yardımcı olun. Şirketin ihbar raporlama kanalları ve soruşturma süreçlerinin etkinliğine odaklanın. Denetim komitesi tüm bildirilen şikayetleri görebiliyor mu? Göremiyorsa, nihai olarak denetim komitesine bildirilen şikayetleri filtrelemek için hangi süreç uygulanıyor? Şeffaflık konusunun özellikle sosyal medyada yoğun bir şekilde gündeme getirilmesi sonucu, şirketin kurumsal kültürü, değerleri, saygınlık ve mevzuata uyum konusuna bağlılığı ve marka itibarı tam olarak ön plana çıkmış durumda.

Teknolojinin etkisini güçlendirmek

Finans fonksiyonlarını etkileyen önemli teknolojik değişiklikler, işletmelere kendilerini yeniden keşfetmeleri ve kendilerine daha fazla değer katmaları için önemli fırsatlar sunuyor. Denetim komitelerinin bu alandaki ilerlemeyi izlediğini ve yönlendirdiğini düşünürsek, biz odaklanılması gereken üç önemli alanı öneriyoruz:

İlk olarak, finans fonksiyonunun yüzde 60 ila 80'inin veri toplamayı kapsadığını kabul edersek, organizasyonun manuel aktiviteleri otomatikleştirmek, maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak için robotik ve bulut teknolojilerinden yararlanmaya ilişkin planları nelerdir?

İkinci olarak, finans organizasyonu, daha keskin tahminsel öngörüler geliştirmek ve sermayenin daha etkin kullanımını sağlamak için veri analitiğini ve yapay zekayı nasıl kullanacak? Finans organizasyonu, şirketin veri ve analiz gündemine rehberlik etmek ve blok zincirinden kripto para birimlerine kadar ticari işlemlerle ilgili yeni teknolojilerin etkilerini değerlendirmek için iyi konumlandırılmıştır. Tarihsel analizin tamamen otomatik hale geldiğini göz önünde bulundurursak, organizasyonun analitik becerileri, gerçek değer katmak için önemli bir fırsat olan tahminsel analizi kapsayacak şekilde gelişmelidir.

Üçüncü olarak, finans organizasyonun; güçlü analitik ve stratejik becerileri, geleneksel finansal raporlama, muhasebe ve denetim becerileri ile birleştirdiğinden, yetenek ve beceri gereksinimleri de buna göre değişmelidir. Finans ekibi ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli yetenek ve becerileri elde ediyor, geliştiriyor ve elinde tutuyor mu? Bu ortamda, denetim komitesinin finans fonksiyonunun dönüşüm stratejisini anlamak için yeterli zaman ayırması gereklidir.

Hissedarlarla etkileşim kurmak

Kurumsal yatırımcılar şirketin performansından yönetim kurulunu daha fazla sorumlu tutmaya ve bağımsız yöneticilerle olan doğrudan iletişim dahil hemen her konuda daha fazla şeffaflık talep etmeye başladıkça, hissedar katılımı ve etkileşimi de şirketlerin önceliği olmaya devam ediyor. Gündemlerindeki geniş konuların yanı sıra şirket stratejisi ve risk değerlendirmedeki rolleri ve kendi değerlendirmelerinden elde ettikleri bulgular hakkındaki zor sorularla yönetim kurullarını zorlamaya devam ediyorlar.

Yönetim kurulu, konuya tümüyle hakim olduklarından emin olmak için yönetimden belirli aralıklarla yönetim kademesinden katılım uygulamaları hakkında bilgi vermesini talep etmelidir: En büyük hissedarlarımızla düzenli olarak etkileşim kuruyor ve onların önceliklerinin neler olduğunu biliyor muyuz? Doğru insanlara erişebiliyorlar mı? Yönetim kurulunun yatırımcılarla toplantı yapma konusundaki duruşu ne? Belki de en önemlisi, şirket, yatırımcılara performans, zorluklar ve uzun vadeli vizyona dair net ve güncel bir tablo sunuyor mu?

Şirketin aktivist yatırımcılara karşı güvenlik açıklarına dikkat edin. Aktivizmin, kısa vadeli olması veya yönetim kurulunun stratejik düşüncesini zayıflatması gerekmez. Doğru şekilde yapıldığında stratejinin odaklanmasına yardımcı olabilir ve geliştirilmiş kurumsal yönetimi teşvik edebilir. Şirkete dışarıdan bakıp hissedarlara fayda sağlamak için şirket içinde değişimi başlatarak aktivist rolüne bürünün.

2019 trendlerinde de görüldüğü gibi, 2020'de yatırımcılar kurumsal stratejiyi, yöneticilerin aldığı ücretleri, yönetim performansını, ESG girişimlerini ve yönetim kurullarının performans ve yapısını yakından takip etmeye devam edecek. Ayrıca yatırımcıların, şirketlerin 2020'de iş ve risk ortamını şekillendiren ekonomik ve jeopolitik belirsizliklere ve dinamiklere karşı stratejilerini nasıl adapte edeceklerine odaklanmalarını bekleyebiliriz.





İç denetimin faydalarını genişletmek

Son yıllarda, bilinen birçok kurumsal kriz, kısmen kuruluşun genel etik ortamı ve kültürü, yasal/mevzuata uyum, teşvik yapıları, siber güvenlik ve veri gizliliği, ESG riskleri, küresel tedarik zinciri ve dış kaynak riskleri gibi kilit risklerin yönetilememesi nedeniyle şirket itibarlarına zarar verdi. 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 iç denetim direktörü (ve risk direktörü) ile birlikte çalışmalı.

Denetim planı risk temelli ve esnek mi? Değişen işletme koşulları ile risk koşullarına uyulanıyor 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? Güvenlik, ürün kalitesi ve mevzuata uyum ile ilgili erken uyarı sinyallerine karşı yeterince hassas mıyız? Bağımsız iç 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 iç denetim direktörünün, dijital teknolojilerin iç denetim üzerindeki etkilerini detaylıca değerlendirmesine yardımcı olun.

Risk raporlaması

Risk raporlaması, yatırımcılar için odak noktası olmaya devam ediyor. Çoğu şirket, tüm işletmelerin sürekli maruz kaldığı kayda değer ve gittikçe hızlanan değişime rağmen her yıl aynı temel riskler hakkında rapor vermeye devam ediyor.

Şirketleri risk değerlendirme süreci hakkında açıklamalarını geliştirmeye teşvik etmek, bu süreçlerin birçoğunun daha sağlam bir şekilde yürütülmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Çoğu şirket geçen yılın etkenlerini alıp göreceli durumunu ölçebilmek için yüksek bir enerji sarf ediyor. Bu yıl, yeniden başlamak için adım atın ve geçen yılın risklerini dikkate almayın. Bunun yerine, şirketi, stratejiyi, amacı, vizyonu, davranış kurallarını başlangıç noktası olarak kabul edin ve hangi faktörlerin bu hedefleri ve değerleri bozabileceğini düşünün. Şirketleri düşünmeye teşvik ediyor muyuz? Onlara sürekli ortaya çıkan riskler konusunda gerçekten meydan okuyor muyuz?

Denetim komitesine ulaşan hususlar, önemli iş riskleriyle bağlantılı mı? İhbar raporu oranlarını düşünün. Risk matrisinde oranları ne olur? Şirketlerin risk iştahı hakkında endişelenerek çıkmaza girmelerine izin vermeyin. Önce onları prensipleri ve ortaya çıkan riskleri tanımlama konusunda cesur olmaya teşvik edin. Sektörünüzde, uluslararası eş değer diğer şirketlerin neleri açıkladığına bakın.

Günümüzün küresel pazarında birçok risk sektörleri, uluslararası ve her boyuttaki şirketi ilgilendiren bir risk olacaktır.

Yeni risk matrisi hazır olduğunda, süreç ve bulgularınızla gurur duyun. Gerçekleştirilen süreç, listeyi veya matrisi oluşturan düşünce ve konuşmalar ile bunu geliştirmek için yapılan stres ve senaryo testlerinin girdileri ve sonuçları hakkında yatırımcı topluluğuna açılma fırsatını değerlendirin. Risk beyanınız açık ve şeffaf mı? Kullanıcılara şirketinizi ve onu nelerin harekete geçirdiğini tam anlamıyla anlatabiliyor mu?

Denetim Komitesi Enstitüsü Türkiye

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 yayınladığı raporlara ulaşabilir, düzenlediğimiz toplantı ve araştırmalardan haberdar olabilirsiniz.

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.