



Artvin Çoruh Üniversitesi
Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**“Kurumsal Yönetim İlkelerinin İşletme
Yönetimine Yansıması”**

27 MAYIS 2021

Konuşmacı:

Prof. Dr. Necdet ŞENSOY

İstanbul Ticaret Üniversitesi

SUNUM PLANI

Bölüm 1 : Konunun Arka planı

Bölüm 2 : Kavramlar

***Bölüm 3 : İç Kontrol Ortamının
iyileştirilmesi***

Bölüm 4 : Sonuç

Bölüm 1

Konunun Arka planı

GÖZLENEN TREND

***Dünya çapında
piyasallaşma ve küreselleşme
yaygınlaştıkça
İşletme Yönetimi, Finansal Raporlama ve
Denetimde;
Anglo Saxon (Anglo – Amerikan)
Geleneği
Küresel Kabul Görmektedir***



Home 12

Questions

Jobs

Search for researchers, publicatio

Article

Ownership Structure and Performance of the Largest German Companies

February 2009 · SSRN Electronic Journal · [Follow journal](#)

DOI: [10.2139/ssrn.1341615](https://doi.org/10.2139/ssrn.1341615)

Leif Anders Fronningen ·  Nico Van der Wijst

The German system of corporate governance is traditionally known for its concentrated ownership and extensive cross holdings, but it is rapidly evolving towards the Anglo-American model of widely spread ownership. We analyze the relation between the ownership structure and the performance of the 70 largest companies on the German stock exchange. We use a limited sample but a long period of 16 years and ownership data collected in an elaborate procedure. Our results show strong support for the argument that ownership structures are chosen in response to the characteristics of the firm and its environment. We find only partial support for a systematic relation between ownership structure and performance and to the extent that support is found, it rejects Berle and Means' thesis of an inverse relation between firm performance and the diffuseness of ownership. This vindicates, to some extent, the recent evolution from concentrated towards widely held ownership in Germany.

EKOLLER

İKİ ANA GELENEK

- **KITA AVRUPASI GELENEĞİ**
- **ANGLOSAKSON GELENEĞİ**
 - ***Hukuk Sistemleri***
 - ***Şirketlerin sahiplik yapısı***
 - ***Mesleki Örgütlenme***

Hukuk Sistemleri

- ***KITA AVRUPASI***
Roma Hukuku
Detaylı Kodifikasyon

- ***ANGLO-SAXON***
Örf ve Adet Hukuku
(Common Law)
Teşrii statüler yerine
mahkeme kararları
Kıyas

Hukuk Sistemleri

Kıta Avrupası

- Hukuk Sistemi:
Kurallar ayrıntılı
şekilde kodifiye edilmiş
- Normative : Yasal
kurallardan çıkarım
yoluyla uygulama
- **(Tümden gelim)**

Anglo Saxson

- Hukuk Sistemi: Meslek
kurallarının meslek
mensuplarınca
yapılmasına imkan
sağlıyor
- Tüme Varım:
Dene-yanıl-Uygula/ En
İyi Bul / Standart

Şirketlerin Sahiplik Yapısı

- Kıta Avrupası

- *Almanya;
Bankaların sahipliği*

- *Fransa;
Devlet sahipliği*

- Anglo-Saxson

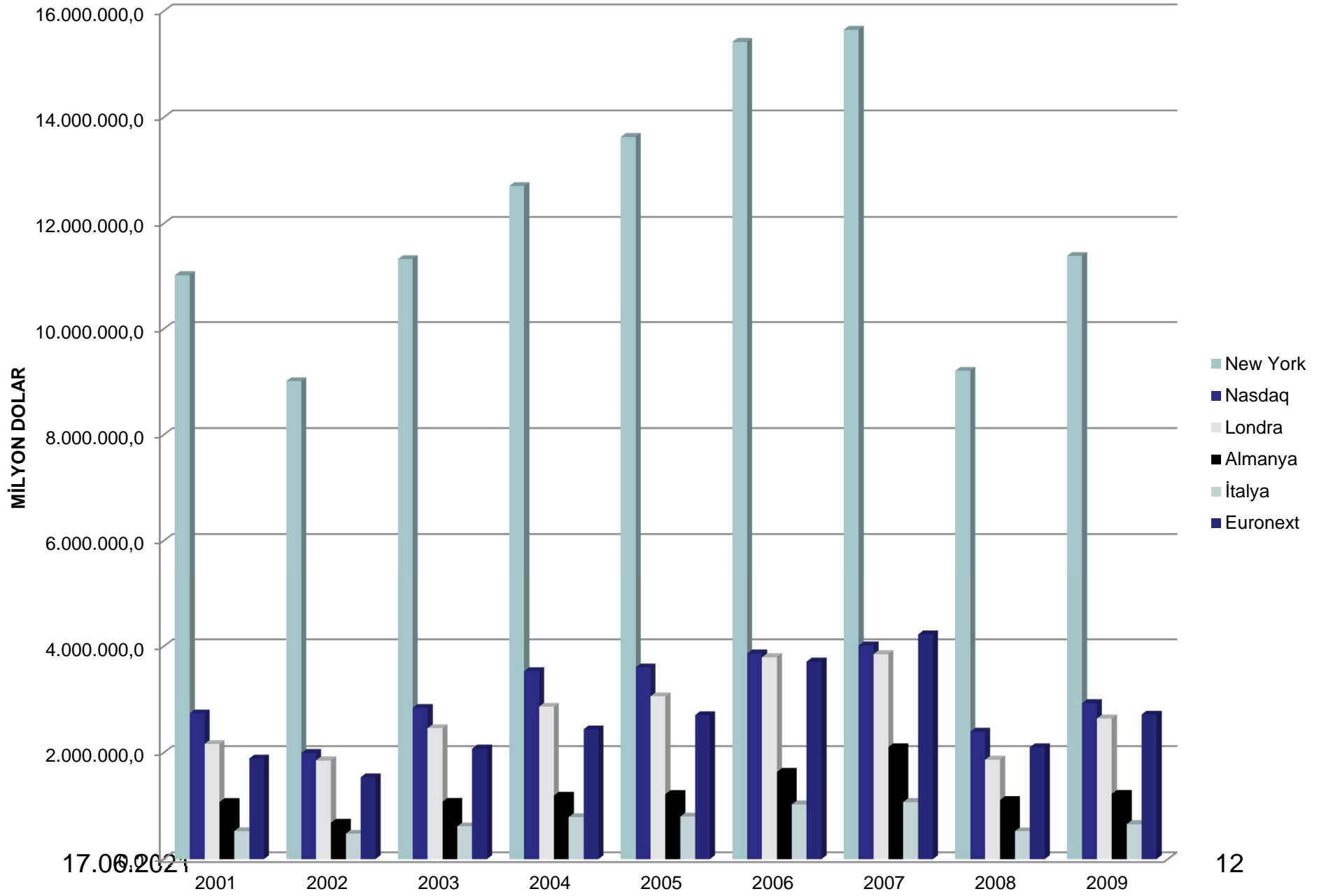
- *Tasarruf sahibi
yatırımcıların
sahipliği;*

Halka açık ŞİRKETLER

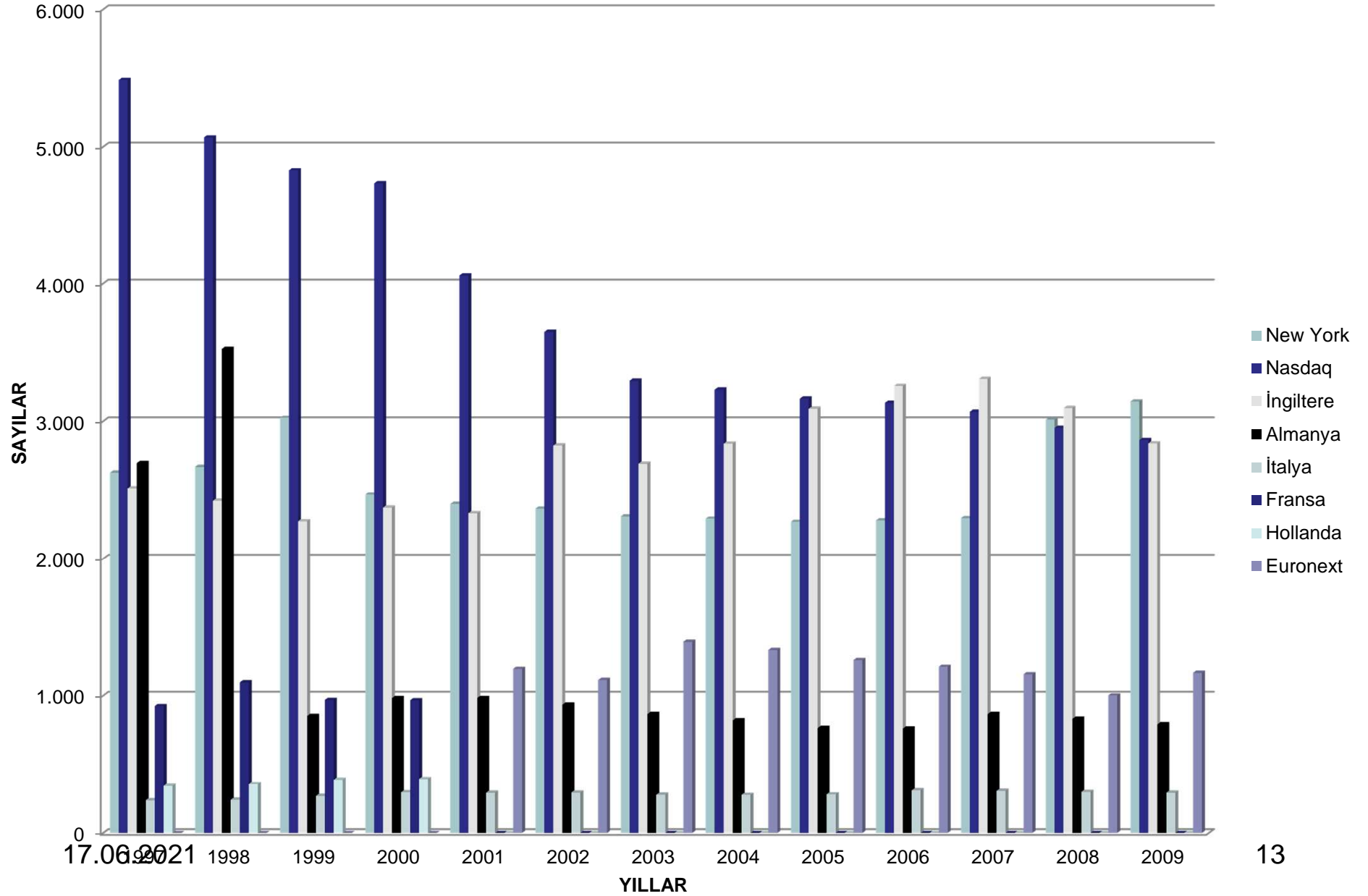
- ASİL/VEKİL ÇIKAR ÇELİŞKİSİ
- BİLGİYE DOĞRUDAN ULAŞIM OLMAMASI

***Anglo-saxson
lkelerde
Sermaye piyasaları
kıtaya avrupası
lkelere
göre
daha erken
gelişmiştir***

BORSALARIN TOPLAM PİYASA DEĞERLERİ KARŞILAŞTIRMASI



BORSALARDA İŞLEM GÖREN ŞİRKET SAYILARININ KARŞILAŞTIRILMASI



Payları İşlem Gören Şirket Sayıları
Yerli+Uluslararası Şirketler
(Kaynak: www.world-exchanges.org)

Anglo-Sakson Ülkelerin Borsaları

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
New York	2,400	2,366	2,308	2,293	2,270	2,280	2,297	3,011	3,144
Nasdaq	4,063	3,649	3,294	3,229	3,164	3,133	3,069	2,952	2,864
Londra	2,332	2,272	2,692	2,837	3,091	3,256	3,307	3,096	2,840
Toplam	8,795	8,287	8,294	8,359	8,525	8,669	8,673	9,059	8,848

**Payları İşlem Gören Şirket Sayıları
Yerli+Uluslararası Şirketler
(Kaynak: www.world-exchanges.org)**

Kıta Avrupası Ülkelerinin Borsaları:

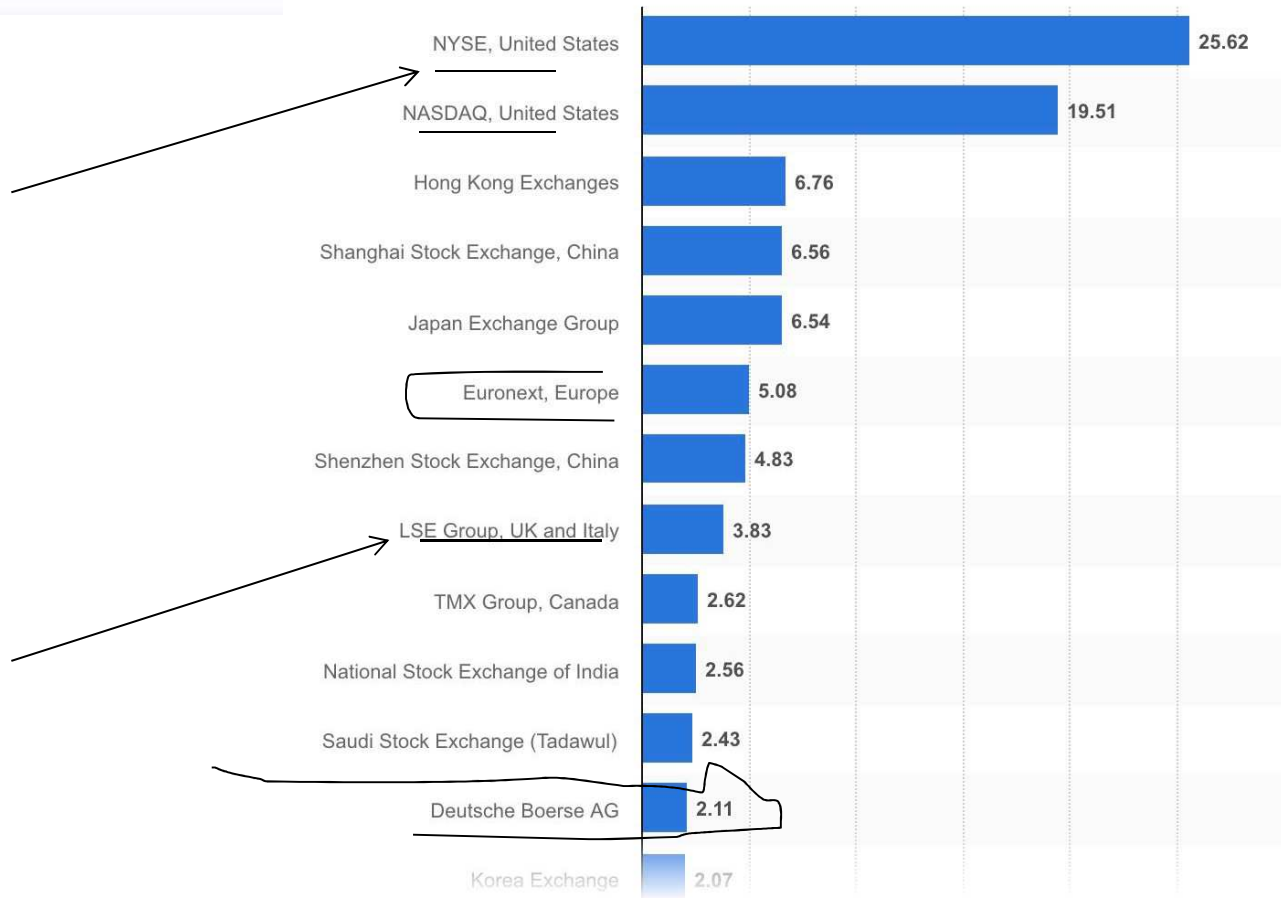
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almanya	989	983	934	866	819	764	760	866	832	791
İtalya	297	294	295	279	278	282	311	307	300	293
Euronext	NA	1,195	1,114	1,392	1,333	1,259	1,210	1,155	1,002	1,166
Hollanda	392	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Fransa	966	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Belçika	265	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Toplam	2,909	2,472	2,343	2,537	2,430	2,305	2,281	2,328	2,134	2,250

GÜNCEL VERİLER

Finance & Insurance > Financial Instruments & Investments

Largest stock exchange operators worldwide as of February 2021, by market capitalization of listed companies

(in trillion U.S. dollars)





17.06.2021

18

11. Bombay Stock Exchange	1682	141	5749
12. National Stock Exchange	1642	24	1696
13. SIX Swiss Exchange	1516	21	262
14. Australian Securities Exchange	1272	29	2166
15. Korea Exchange	1251	11	2030
16. Nasdaq Nordic	1212	13	564
17. JSE Limited	951	128	472
18. Madrid Stock Exchange	942	185	175
19. Taiwan Stock Exchange	861	55	758
20. BM&F Bovespa	824	126	365

17.00

19

Mesleki Örgütlenme

- **İşletme yönetimi, Finansal Raporlama ve Denetimle ilgili Mesleki Kuralların Hukuk sisteminin sağladığı imkanla Meslek Örgütleri tarafından yapılması**
- **Halka açık şirketlerde Asil-Vekil Çıkar Çelişkisi sonucu GÜVENCE ihtiyacını karşılayan DIŞ DENETİM işini yapan meslek mensupları**

MUHASEBE ÖRGÜTLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

(2009 yılı – üye '000 adet)

Ülke	Örgüt	Kuruluş	Üye
İngiltere	ICAEW	1870	132
	ACCA	1891	132
	CIMA	1919	61
	ICAS	1854	18
	ICAI	1888	17
	CIPFA	1885	13
A.B.D.	AICPA	1887	350
Avustralya	ASCPA	1886	122
	ICAA	1885	50
Fransa	Ordre des experts comptables	1942	19
Almanya	Institut der Wirtschaftsprüfer	1932	13
İtalya	CNDCE	1924	105

Sermaye piyasaları erken gelişmiş olan Anglo-saxson ülkeler

*Sistemleri gereği
detaylı hukuki kurallar konulmayan
Anglo-saxon ülkelerde,*

Finansal Raporlama ve Denetim Standartları

meslek mensupları (Örgütleri) tarafından
tüme varım yöntemi modelinde,
belirli bir süreç içinde
deneme yanılma ve en iyi uygulamayı bulma
şeklinde gelişmiştir

Bölüm 2 : Kavramlar

2.1. Kurumsal Yönetim = Yönetişim

2.2. Finansal Raporlama

2.3. Finansal Raporlama Standartları

2.4. Bağımsız (Dış) Denetim

2.5. İç Kontrol

2.6. İç Denetim

2.7. Denetim Standartları

2.1. Kurumsal Yönetim = Yönetişim (KATILIMCI YÖNETİM)

Kurumun amaçlarına ulaşması için

- **katılımcı**
- **şeffaf ve**
- **hesap verebilir**

bir yönetim biçimidir

KURUMSAL YÖNETİM = YÖNETİŞİM (GOVERNANCE)

***Kurumun amaçlarına dönük uğraşında
örgütü bir arada tutan
bir tutkal gibidir.***

Özünde;
**şeffaflık ve
hesap verebilirlik** yatar

Yönetişim

İşletmenin örgüt yapısı ve organlarının

- ***Görev ve sorumluluklarının***
 - ***Birbiriyle ilişkilerinin***

düzenlenmiş olmasını gerektirir

İCRACI OLMAYAN (YÖNETİM KURULU)

İCRACI ORGANLAR (YÖNETİM)

Yazılı iç düzenlemeler bulunmalıdır

KLASİK YÖNETİM

- ***Tek Yönlü***
- ***Gizemli***
- ***Hesap Sorar***

- ***KLASİK TEFTİŞ***



***sorgulayıcı
geçmişe dönük***

YÖNETİŞİM

- ***Katılımcı***
- ***Şeffaf***
- ***Hesap Verebilir***

- ***İÇ DENETİM***



***danışmanlık
geleceğe dönük***

YÖNETİŞİM / RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi

bir darbe alındığında kolayca kendini toparlayıp zorlukları yenme gücü sağlar

İÇ DENETİM

Risk Bazlı Denetim

2.2. Finansal Raporlama

MUHASEBE

iktisadî bir kişilik

hakkında

ilgili karar vericilerin

ihtiyaç duyduğu bilgileri

derleyen

bir bilgi sistemidir

Kim Hakkında ?

İktisadi kişilik

Hakkında bilgi derlenecek olan
kurum-firma- şirket-işletme;
sahip ya da sahiplerin
kişisel varlıklarından bir miktarını
ayırarak kurulacak
iktisadî kişiliğe
tahsis etmeleriyle doğar

sahip veya sahipler
“iktisadi faaliyet” yapmak istemektedirler

**İktisadi faaliyet yapacak kişiliğin
elinde imkanları olmalıdır**

İşte

**bu imkanların ilk bölümü
sahip ya da sahipler tarafından sağlandığı için**

bilgi ihtiyacı olan ilk küme,

sahip veya sahiplerdir

İkinci olarak

özkaynaklarıyla yetinemeyen iktisadî kişiliklere

ek imkanlar sunan

***borç verenler* gelir**

Kimin İçin ?
İktisadî Kişilik hakkında
bilgi ihtiyacı olanlar için

- **İçerdekiler**

Sahip-Yönetici / ler

Yöneticiler

- **Dışardakiler**

- Sahipler

(Pay Sahipleri)

- Borç Verenler

- Devlet & Vergi
Otoritesi

- Sosyal Paydaşlar

TİCARİ İŞLETME TÜRLERİ					
ÖZELLİKLER	HESAPSAL kişilik	TÜZEL kişilik	SINIRLI SORUMLULUK	SERMAYENİN PAYLARA BÖLÜNMESİ	PAYLARIN PAY SENEDİYLE TEMSİLİ
TÜRLER					
Yasal dayanağı					
BORÇLAR YASASI					
1- TEK KİŞİ FİRMASI	EVET	HAYIR	HAYIR	HAYIR	HAYIR
2- ADİ ORTAKLIK	EVET	HAYIR	HAYIR	HAYIR	HAYIR
TÜRK TİCARET YASASI					
A- ŞAHİS ŞİRKETLERİ					
1-KOLLEKTİF ŞİRKET	EVET	YES	HAYIR	HAYIR	HAYIR
2- (ADİ) KOMANDİT ŞİRKET	EVET	YES	SESSİZ - AKTİF EVET - HAYIR	SESSİZ - AKTİF HAYIR - HAYIR	HAYIR
B- SERMAYESİ PAYLARA BÖLÜNÜŞ ŞİRKETLER					
1- PAYLI KOMANDİT ŞİRKET	EVET	EVET	SESSİZ - AKTİF EVET - HAYIR	SESSİZ - AKTİF EVET - HAYIR	HAYIR
2- LİMİTED ŞİRKET	EVET	EVET	EVET	EVET	HAYIR
3- ANONİM ŞİRKET	EVET	EVET	EVET	EVET	EVET
4- KOOPERATİF	EVET	YES	YES	YES	HAYIR

İktisadî Kişilik (özellikleri)

- Hesapsal Kişilik
- Tüzel Kişilik
- Sınırlı Sorumluluk
- Sermayenin Paylara Bölünmesi
- Payların “Pay Senedi” ile temsil edilmesi

İktisadî Kişilik (özellikleri)

**Hesapsal
Kişilik**

Tek Kişi Firması

İktisadî Kişilik (özellikleri)

- **Hesapsal Kişilik**
 - **Tüzel Kişilik**
 - **Şahıs Şirketleri**

İktisadî Kişilik (özellikleri)

- **Hesapsal Kişilik**
 - **Tüzel Kişilik**
- **Sınırlı Sorumluluk**
 - **Sermayenin Paylara Bölünmesi**
 - **Sermaye Şirketi**

İktisadî Kişilik (özellikleri)

- **Hesapsal Kişilik**
- **Tüzel Kişilik**
- **Sınırlı Sorumluluk**
- **Sermayenin Paylara Bölünmesi**
- **Payların “Pay Senedi” ile temsil edilmesi**
- **Anonim Şirket**

Sahiplik Yöneticilikten Pay Sahipliğine

İşin hacmi büyüdükçe **YÖNETİCİ SAHİPLER**
yönetimi profesyonel yöneticilere
devretme ihtiyacı duyarlar

En gelişmiş iktisadi örgütlenme biçimi olan
halka açık iktisadî kişiliklerde ise
sahipler *(dışardaki pay sahipleri)*
yönetimi tamamen profesyonellere bırakmışlardır

*İşletme (İktisadi Birim) büyüyüp kurumlaştıkça
sahip ve yöneticilik işlevleri ayrışır*

KAYITDIŞILIK İMKANI KALMAZ

• Sahip Yönetici

Pay Sahibi (Sahip)

Profesyonel Yönetici

Karar vericilerin bilgi ihtiyacı

içeride yani işin başında
(***sahip yönetici - yönetici***)

veya ***dışarıda***

(***sahipler, borç verenler, sosyal paydaşlar***)
olmalarına göre değişir.

O nedenle

muhasebe bilgi sistemi

bilgi sunacağı kesimin

- işin başındakiler veya
- dışardakiler olmasına göre
alt bilgi sistemlerine ayrılır.

Her iki kesime de bilgi sağlamada katkısı olan
“maliyet muhasebesi”

İşin başında olanlara
yönelik
bilgi derleyen alt
sisteme
“yönetim
muhasebesi”,

Dışarıda olanlara hitap
eden
alt sisteme
“finansal
muhasebe”
(genel muhasebe,
işlem muhasebesi)

***Yönetim muhasebesi ve Maliyet muhasebesi
alt sistemlerinde
mahremiyet vardır***

bu bilgiler açıklanmaz ve tekdüze değildirler

**Her iktisadi kişilik kendi ihtiyacına göre
yönetim ve maliyet muhasebesi sistemini kurar**

***Yönetim muhasebesinin ürünü olan
bütçeler mahremdir, açıklanmaz.***

***Maliyet muhasebesinin ,
dışardakileri ilgilendiren kısmı buna istisnadır
Fiyatlama kararlarıyla ilgili maliyet bilgileri mahrem,
fakat dönemsonu mamul ve yarımamul stoklarınınını
ilgilendiren kısmı alenidir.***

Finansal muhasebe alt bilgi sistemi

Derlediđi bilgileri

finansal tablolar

(Bilanço,

Gelir Tablosu,

Nakit Akıř Tablosu,

Özsermaye deđiřim Tablosu, vd.)

aracılığı ile

ilgili karar vericilerin kullanımına sunar

İLETİŞİM ARACI

**Finansal muhasebe
alt bilgi sisteminin ürünü olan
finansal tablolar,
iktisadi kişilik hakkında
bilgi ihtiyacı olan dışardakilerle
yöneticiler arasında
iletişim aracıdırlar**

Halka açık iktisadi kişiliklerin
sahipleri

Çok sayıda

tasarruf sahibi yatırımcılardır.

***Bu kesimin doğrudan bilgiye ulaşma
şansları yoktur.***

**Ortağı oldukları şirketin (iktisadî
kişiliğın) durumu hakkında ancak
kamuoyuna açıklanan bilgiler sayesinde
haberdar olurlar.**

Halka açık iktisadi kişiliklerin sahipleri açısından

**Açıklanan bilgilerin içeriği, niteliği ve
kapsamının ne olacağı ve**

Muhasebe standartları

Bu bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği

Bağımsız Denetim

çok önemlidir

Faaliyet gösterilen ülkenin vergi otoritesi

**dışardakilerden
olmakla birlikte
bilgiye erişme
açısından
özel konumu
nedeniyle
daha şanslı
durumdadır**

Bu kesime
özel amaçlı raporlama
yapılır
Ayrıca göndereceği
inceleme elemanlarıyla
doğrudan bilgiye
ulaşabilir
bilgiyi doğrulayabilir

**Anglo-saxson ÷lkelerde
Sermaye piyasaları
kıtaya avrupası ÷lkelere
göre
daha erken
gelişmiştir**

**Sermaye piyasaları erken gelişmiş olan
Anglo-saxson ülkeler**

***Bu nedenle
Halka açık şirketlerde
bilgi açıklama konusu
bu ülkelerin
hukukî ve sosyal yapılarına göre gelişmiş
ve
bütün dünyaya örnek olmuştur***

**Sermaye piyasaları erken gelişmiş olan
Anglo-saxson ülkeler**

**Sistemleri gereği
detaylı hukuki kurallar konulmayan
Anglo-saxon ülkelerde,
Muhasebe kuralları da
meslek mensupları tarafından
tüme varım yöntemi modelinde,
belirli bir süreç içinde
deneme yanılma ve
en iyi uygulamayı bulma
şeklinde gelişmiştir**

2.3. Muhasebe/Finansal Raporlama Standartları

Sözkonusu ülkelerde
“genel kabul
görmüş muhasebe
ilkeleri”
başlığının kullanılması
bu nedenledir.

Önceleri
ülke bazında
daha sonra da
uluslararası alanda
tekdüzelik sağlanması
ihtiyacı sonucu genel
kabul görmüş ilkeler
standart haline
getirilerek muhasebe
standartı olarak anılır
olmuştur

muhasebe standartları

**Dışarıda bulunan karar vericilerin
içerdekilere verdiđi,
talep ettikleri bilgilerin
kapsamı, niteliği ve
içeriği hakkında
talimatlardır.**

Muhasebe / Finansal Raporlama Standardı

***iktisadi kişilik hakkında
bilgi ihtiyacı olanlarla
yöneticiler arasında
iletişim aracı olan
finansal tabloların
kapsamı ve içeriği ile ilgili olan
bu standartlara
artık «muhasebe standardı» yerine
«finansal raporlama standardı»
denilmektedir***

Muhasebe / Finansal Raporlama

***Muhasebede
bilgilerin derlenmesi süreci
tüm dünyada aynı şekilde uygulanan mekanik bir
süreçtir.***

***Fakat
derlenen bilgilerin
kullanıcılara sunumu
politika gerektiren,
çıkar çatışmasına konu olan,
alternatif yöntemleri bulunan
hassas bir konudur***

ULUSLARARASI STANDART İHTİYACI

**Birden fazla ülkede
üretim faaliyetinde
bulunan
çok uluslu şirketler;
her ülkede farklı
muhasebe kurallarına
göre düzenlenmiş
finansal tabloları
ana şirketin bulunduğu
ülkenin kurallarına göre
konsolide ederken
büyük güçlüklerle
karşılaşıyordu**

**Bir başka ülkenin
sermaye piyasasında
hisselerini satmak isteyen
şirketler;
sermaye piyasasının
bulunduğu ülkenin
yatırımcılarınca
anlaşılır olabilmesi için
Finansal Tablolarını
yeniden düzenlemeleri
gerekliyordu**

ULUSLARARASI STANDART İHTİYACI

1973 yılında bu amaçla

Uluslararası Muhasebe Standartları komitesi

kuruldu ve

uluslararası kabul görmesi

amaçlanan

tekdüze muhasebe kuralları

üretilmeye başlandı

ULUSLARARASI STANDART İHTİYACI

Uluslararası kabul görme

ancak 2000 li yıllarda

Uluslararası

sermaye piyasaları düzenleyici kurumları birliği

(IOSCO) ile

işbirliği yapılmasıyla gerçekleşti

Her ülkede,

payları pazarda işlem gören şirketler

aynı kurallara göre

finansal tablolarını hazırlarlar ise

sorunlar çözülecekti.

ULUSLARARASI STANDART İHTİYACI

**Bu işbirliği sırasında
uluslararası standart yapan komitenin
yapısı değiştirildi
Komite (IASC) yerine Kurul (IASB)
Uluslararası uyumlaştırma amacı
uluslar arası yakınsama
olarak belirlendi.
muhasebe standartları yerine
finansal raporlama standartları
başlığı tercih edildi.**

UFRS / TFRS

- Finansal Raporlama Standartları *kural bazlı* olabileceği gibi *ilke bazlı* da olabilir. ABD' de geçerli olan standartlar kural bazlı iken Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ilke bazlıdır.
- Kural bazlı standartlar uygulamaları belirleyen kesin çizgiler koyarken ilke bazlı standartlar uygulayıcılara ***takdir hakkı tanıyan*** esnek ifadeler kullanırlar.

İlke Bazlı Düzenleme

UFRS'de Kiralama standardı finansal kiralamaı tanımlarken “sahiplikle ilgili ***tüm risk ve ödülleri***” kiracıya geçmesini öngörür.

Geçiş belirlerken de

“substantially all” ifadesini kullanır

Yani risk ve ödülleri

büyük ölçüde kiracıya geçmiş olması veya özünün ve önemli bölümünün kiracıya geçmiş olması gerekir

Peki “büyük ölçüde” nasıl birşeydir ?

Risk ve ödülleri özü ve önemli bir bölümü ne kadardır ?

İşte burada uygulayıcıya **takdir hakkı** doğmaktadır.

Kural Bazlı Düzenleme

Kural bazlı standartlara örnek olarak
ABD kiralama standardına bakılırsa
kiralamanın finansal kiralama olabilmesi için

bazı eşikler tanımladığı görülür

Sözleşme süresinin

kiralanan varlığın *ekonomik ömrünün % 75 ini* aşması veya

kira ödemelerinin bugünkü değerinin

kiralanan varlığın *makul değerinin % 90 ını* aşması

sınıflandırma için konulan eşiklerdir.

Anlaşılabileceği gibi kural bazlı standartların

arkasından dolaşmak mümkünken,

ilke bazlı standartlarda takdir hakkı kullanıldığı için sorumluluğun
alınmasını gerekmektedir.

UMS-UFERS / TMS-TFRS

- ***Gerçeğe Uygun Bilgi Açıklama Kaygısı***
- ***İlke Bazlı Düzenleme***
- ***Çok Amaçlı Finansal tablo***
- ***Sahipler ve Borç verenlerin bilgi ihtiyaçlarına yönelik***
- ***Ticari Kazanç***

2.4. Bağımsız (Dış) Denetim

***Dış Denetim Bir Güvence Hizmetidir
Finansal Tablolarda açıklanan bilgilerin***

- ***Doğru ve***
- ***Gerçeğe uygun olduğu***
konusunda karar vericilere güvence
sağlar

2.5. İç Kontrol

İcra Birimlerinin sorumluluğunda

olası (operasyonel) riskleri
önlemeye yönelik tedbirleri içeren

bir mekanizma / süreç

KONTROL (Sözlük Anlamı)

- Denetleme
- Bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma
- Bir işin doğru ve usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığını inceleme, denetim, denetleme
- Bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma
- Yoklama, arama
- **Hakimiyet sağlama**

Kontrol Sözcüğünün Kullanımı

“... sıkı bir kontrole tabi tutulduktan sonra...”

“Bu da daha baştan yazarın kontrol altına alınması demeye gelir”

“Doktor kontrolünde adım adım diyet...”

“Sürücü aracın kontrolünü kaybetti...”

İçsel ve Dışsal Anlamda Kontrol

Kontrol

İçsel Anlamda; hakimiyet sağlamak,
yönetmek

Dışsal Anlamda; denetlemek

RİSK VE KONTROL

***Riskler kurumun amaçlarına ulaşmasına engel,
hata ve başarısızlığa neden olabilecek unsurlardır***

**Kontroller ise
Risklerin gerçekleşmesini önlemeyi amaçlayan tedbirlerdir**

İç Kontrol Kavramı

Aşağıda belirtilen açılardan Kurumun amaçlarına ulaşabilirliğine dair, Yönetim kuruluna ve Yönetime (icra) makul seviyede güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreçtir :

- ***Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği***
- ***Finansal Raporların Güvenilirliği***
 - ***Uyulması gereken yasa ve düzenlemelere uygunluk***
 - ***Varlıkların korunması***



Governance and Internal Control



COSO
INTERNAL CONTROL -
INTEGRATED
FRAMEWORK:

İç kontrol denince akla ilk gelen şeylerden bir tanesi COSO piramididir;



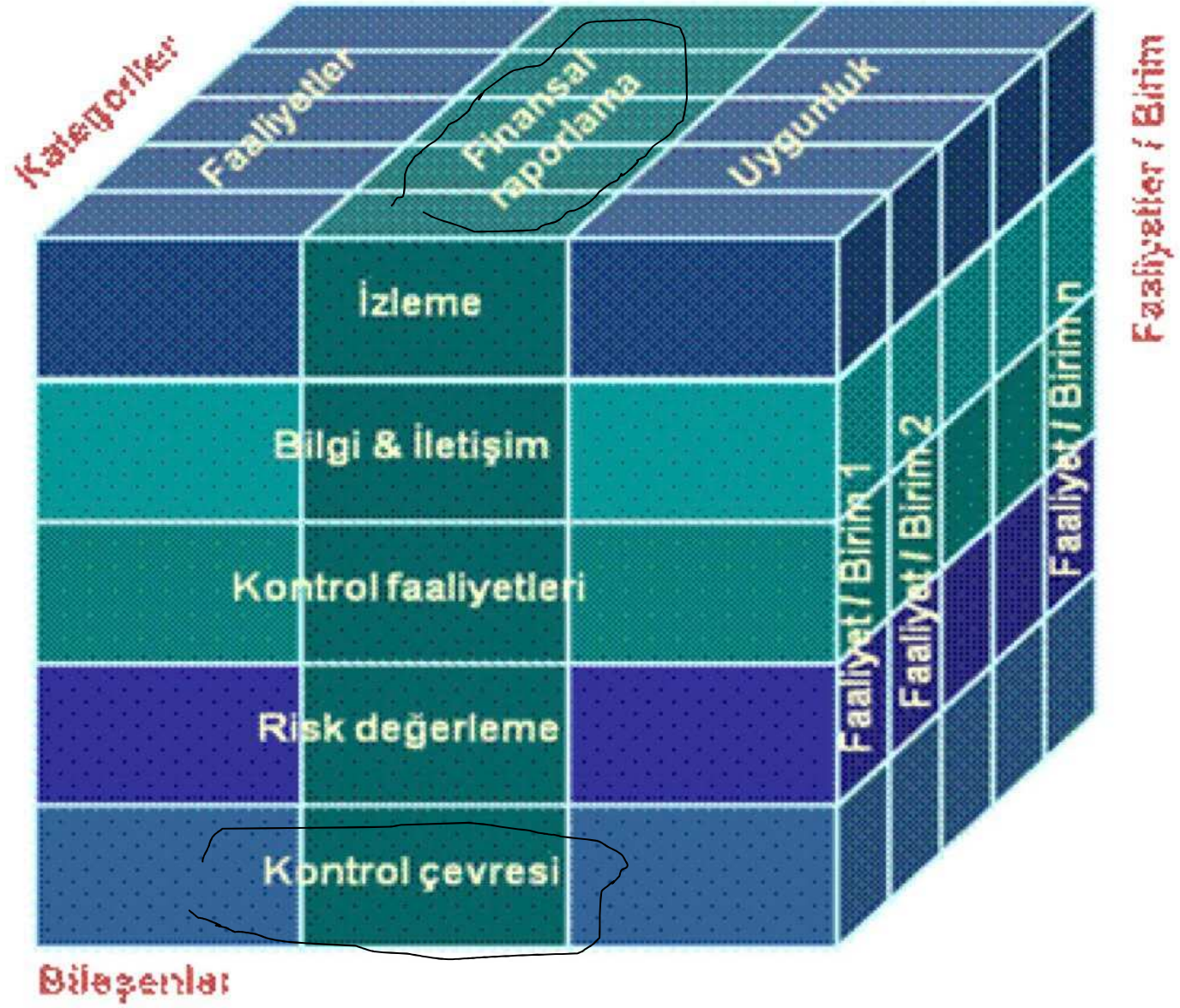
COSO PIRAMIDI

İç Kontrolün Bileşenleri

İç Kontrolün

birbiriyle ilişkili 5 bileşeni vardır

- Kontrol Ortamı (Çevresi)
 - Risk Değerlemesi
 - Kontrol Faaliyetleri
 - Bilgi ve iletişim
- İzleme (Monitoring)



“İç Kontrol” tanımlarının ortak özellikleri

- İç kontrol üst yönetimden başlayarak her kademedeki çalışanlara kadar tüm kurum mensupları tarafından yerine getirilir.
- Sadece belirli bir anda icra edilen bir prosedür veya politika olmayıp kurumun tüm kademelerinde **sürekli olarak çalışan bir süreçtir.**
- Örgütlerin karşılaşılabilecekleri tüm riskleri azaltan bir mekanizma olarak güvence sağlar

Savunma Duvarları

1. Seviye : Yönetim ve İç Kontrol Faaliyetleri
2. Seviye: Finansal Kontrol,Hile denetimi,Risk Yönetimi, İç Kontrol, Teftiş, Uygunluk Denetimi
3. Seviye : İç Denetim
4. Seviye : Dış Denetim ve Düzenleyici Kurumların gözetimi

2.6. İç Denetim

İç Denetim, Kurumun

- *Risk Yönetimi*
- *Kontrol ve*
- *Yönetişim*

süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek,

amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İç denetim

Kurumun amaçlarına yönelik işlerine

(Operasyonlarına)

değer katmak ve geliştirmek

için kurgulanmış

bağımsız ve yansız (objektif)

güvence ve danışmanlık

faaliyetidir

İç denetim

Kurumun

- Risk Yönetimi
- Kontrol ve
- Yönetişim

süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

İÇ KONTROL / İÇ DENETİM

- **İç Kontrol:**

Kurulması

İcra Birimlerinin
sorumluluğunda olan
bir mekanizma
(süreç)

- **İç Denetim:**

Kontrollerin
bulunup bulunmadığına,
yeterliliğine ve
etkinliğine,
(bunlara uyulup
uyulmadığına) bakan
denetim işlevi

İLGİLİ MESLEKLER

- SMMM.....**TÜRMOB**
- İç Denetçi.....**TİDE –TÜRK İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ**
- Bağımsız Denetçi.... **KAMU GÖZETİMİ- MUHASEBE VE DENETİM
STANDARTLARI KURUMU**

kgk.gov.tr

Kamuyu Gözetimi Kurumu

Broşür - 18.12.2019- - KopyaFFFFFF x

kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/PDF%20linkleri/Tanıtım/Kariyer_Uzmanı.pdf

Broşür - 18.12.2019- - KopyaFFFFFF kopya

1 / 2 | 100%

Kamu Gözetimi Nedir ?

Kamu gözetimi, genel olarak bağımsız denetim faaliyetlerinin mevcut yasal düzenlemelere uygunluğunun ve bu faaliyetlerin standartlara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğinin, meslekten bağımsız, kamu yararını ön planda tutan bir kurum tarafından çeşitli uygulamalarla kontrol edilmesidir.

Bağımsız Denetim Nedir ?

Bir işletmenin finansal tablolarının ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, gerekli bağımsız denetim teknikleri uygulanarak denetlenmesi ve değerlendirilerek bir rapora bağlanmasıdır.

Bağımsız Denetimi Kimler Yapar ?

Bağımsız denetim, bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşları tarafından yürütülür.

- Bağımsız denetçiler; yeminli mali müşavirlik ya da serbest muhasebeci mali müşavirlik ruhsatını almış meslek mensupları arasından KGK tarafından yetkilendirilen kişilerdir.
- Bağımsız denetim kuruluşları ise; Kurumdan bağımsız denetim alanında faaliyette bulunma yetkisi alan şirketlerdir.

Söğütözü Mah. 2177 Sk. No: 4 Çankaya / ANKARA

KGK
Kamu Gözetimi Kurumu

KARİYER

TR

02:23
26.05.2021

KGK Uzmanı

Biz Kimiz ?

- Kamu Gözetimi alanında uluslararası gelişmelerin gereği olarak yeni Türk Ticaret Kanunu uyarınca öngörülen bağımsız denetim alanını düzenlemek üzere 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 2 Kasım 2011 tarihinde kurulmuştur.
- Hazine ve Maliye Bakanlığıyla ilişkili, idari özerkliğe sahip bir Üst Kuruldur. KGK'nın temel amacı, yatırımcıların çıkarlarını ve denetim raporlarının doğru ve bağımsız olarak hazırlanmasına ilişkin kamu yararını korumak ile doğru, güvenilir ve karşılaştırılabilir finansal bilginin sunumunu sağlamaktır.
- Yürüttüğümüz kamu gözetimi sistemi süreçleri Avrupa Birliği ile eşdeğerliğe sahiptir.
- Bu doğrultuda basta halka açık şirketler, borçlanma araçları ihraç eden şirketler, bankalar, sigorta şirketleri olmak üzere bağımsız denetime tabi olmaya ilişkin cari limitlere göre Türkiye'nin en büyük 10.000 işletmesinin bağımsız denetim süreçlerini incelemek ve gözetmek için kurulmuştur.

Görevlerimiz Nelerdir ?

- Bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirmek.
- Bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak ve böylece bağımsız denetim uygulama birliğini, gerekli güveni ve kaliteyi sağlamak.
- Uluslararası Muhasebe Standartlarıyla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını (TMS) oluşturmak ve yayımlamak.
- Uluslararası Denetim Standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarını (TDS) oluşturmak ve yayımlamak.

KGK Uzmanı Nasıl Olunur ?

- Üniversitelerin en az dört yıllık lisans eğitimi veren; Hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler ile ticari bilimler fakültelerinden, Mühendislik fakültelerinin Kurum tarafından belirlenecek (Bilgisayar Mühendisliği, Elektrik-Elektronik Mühendisliği vb.) bölümlerinden, fen-edebiyat, eğitim ve eğitim bilimleri

- Kurumun belirleyeceği KPSS puan türünden yeterli puanı almış olmak ve giriş sınavının yapıldığı yılın Ocak ayının birinci günü itibarıyla otuz beş yaşını doldurmuş olmak.
- Hukuk, siyasal bilgiler, iktisat, işletme, iktisadi ve idari bilimler ile ticari bilimler fakültelerinden mezun olanlar için muhasebe, iktisat-işletme, maliye ve hukuk alanlarında, Mühendislik fakültelerinin Kurum tarafından belirlenecek bölümlerinden mezun olanlar için Yazılım Mühendisliği, Temel Bilgisayar Programlama, Algoritmalar ve Veri Tabanı Yönetimi, İşletim Sistemleri, Bilgisayar Ağları ve Güvenliği v.b. konularında, fen-edebiyat fakültelerinin Kurum tarafından belirlenecek bölümlerinden mezun olanlar için Kurum tarafından belirlenecek konularda yapılacak olan yazılı ve/veya sözlü sınavları başarıyla tamamlamak.

KGK Uzmanının Kariyer İmkânları Nelerdir ?

- KGK uzmanları uzmanlık kariyerine sahip olmalarının yanı sıra denetim ve inceleme alanında da tecrübe edinmektedirler.
- Uluslararası uygulamalara paralel olarak Türkiye'de yeni yapılanan ve önemi giderek artan bağımsız denetim sektöründe uzmanlığa sahip olan ender kişiler arasında yer almaktadırlar.
- Sürekli öğrenmeyi teşvik edici bir ortamda uluslararası alanda geçerli olan muhasebe ve denetim standartlarında uzmanlaşma fırsatına sahip olmaktadır.
- Kurs, seminer, staj ve konferans gibi eğitim çalışmalarına katılmaları yoluyla mesleki bilgi, deneyim ve becerilerini artırmaktadırlar.
- Yurt dışında yüksek lisans programlarında eğitim görme imkânına sahiptirler. Ayrıca mesleki incelemelerde bulunmak, mesleğe ilişkin hizmetlerde kendilerini yetiştirmek, staj, öğrenim veya ihtisas görmek amacıyla yabancı ülkelere gönderilebilmektedirler.
- İlgili uluslararası kuruluşlar tarafından düzenlenen çalışma toplantılarına, sempozyum, konferans ve eğitimlere katılabilmektedirler.
- Türkiye Muhasebe Standartları, Türkiye Denetim Standartları ve Bağımsız Denetim alanlarında uzmanlaşan Kurum uzmanları; kamu sektörünün yanı sıra, Bağımsız

KGK Uzmanının Görevleri Nelerdir ?

- Bağımsız denetçilerin ve bağımsız denetim kuruluşlarının teftiş ve incelemelerini yapmak.
- Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartlarının oluşturulmasına ilişkin mevzuat çalışmalarında bulunmak.
- Bağımsız denetçilerin ve bağımsız denetim kuruluşlarının yetkilendirme işlemlerini yapmak.
- Muhasebe ve denetim standartlarını yayımlayan uluslararası kuruluşlarla yapılan çalışmalarda Kurumu temsil etmek ve bu kuruluş bünyesinde oluşturulan çalışma komisyonlarında görev almak.
- Mevzuat değişikliklerini önermek, takip etmek ve düzenleme çalışmalarına katılmak.
- Mevzuatın uygulanmasına yönelik gerçek ve tüzel kişilere, kamu kurum ve kuruluşları ile ilgililere verilecek eğitim çalışmaları, konferans, kurs ve seminerlerde görev almak.

Uzman Yardımcılarının Yetiştirilmesi

- Muhasebe Standartları, Denetim Standartları ve Bağımsız Denetimle ilgili konularda mesleki kurslara tabi tutulurlar.
- Bilişim alanında konuya özel mesleki kurslara tabi tutulurlar.
- Toplamda dokuz aydan az olmamak üzere, üçer aylık sürelerle farklı uzmanların yanında refakat çalışmalarında bulunurlar.
- Refakat çalışmasında mesleki uygulamayı öğrenmelerinin yanı sıra seminer, staj ve konferans gibi eğitim çalışmalarına katılarak mesleki bilgi ve deneyimlerini ve yazışma ve raporlama teknikleri konusunda bilgi ve becerilerini artırmaları sağlanır.
- Fillen en az on sekiz ay hizmet etmiş olmak ve refakat çalışmaları sonucunda başarılı olmak şartıyla, tek başına denetim yetkisi kazanabilmeleri amacıyla yetki sınavına tabi tutulurlar.
- Yabancı dillerinin geliştirilmesi amacıyla Kurumca maddi destek sağlanarak dil kurslarına katılırlar.

RISK / RISK YÖNETİMİ

Risk; Kurum hedeflerine ulaşılmasını olumsuz etkileyebilecek her türlü durum veya olaydır

Risk Yönetimi;

Kurum hedeflerine ulaşılmasını olumsuz etkileyebilecek her türlü riskin;

- ***tanımlanması,***
- ***gerçekleşme olasılığı ve olumsuz etkilerinin ölçülmesi ve,***
- ***uygun iç kontrol yöntemleriyle azaltılmasını içeren sistematik bir yönetim biçimidir***

YÖNETİŞİM / RİSK YÖNETİMİ

- **Yönetişim** örgütü amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirine bağlayan bir yapıştırıcı gibidir
- **Risk yönetimi** ise bir darbe alındığında kolayca kendini toparlayıp zorlukları yenme gücü sağlar

OPERASYONEL RİSK

- **Süreç Riskleri:**

Müşteri tatmini riski

Döngü Süresi Riski

Süreç uygulama Riski

- **Uygunluk Riskleri**

Çevre Riski

Düzenleme Riski

Politika & Prosedür Riski

Yasal Risk

- **BEŞERİ RİSKLER**

İnsan kaynakları Riski

Personel Devir hızı riski

Performans Teşvik Riski

Eğitim Riski

OPERASYONEL RİSK

- Operasyonel Risk;

yetersiz veya başarısız süreçler,sistemler, ve insanların performansı (beşeri zaafılar),gibi nedenlerle ortaya çıkan zarar riskidir

İçsel ve Dışsal Anlamda Kontrol

Kontrol

İçsel Anlamda; hakimiyet sağlamak,
yönetmek

Dışsal Anlamda; denetlemek

RİSK VE KONTROL

- Riskler kurumun amaçlarına ulaşmasına engel, hata ve başarısızlığa neden olabilecek unsurlardır
- Kontroller ise Risklerin gerçekleşmesini önlemeyi amaçlayan tedbirlerdir

RISK / KONTROL

DOĞAL RISK

kontroller

KALINTI RISK

Savunma Duvarları

- 1. Seviye : Yönetim ve İç Kontrol Faaliyetleri*
- 2. Seviye: Finansal Kontrol,Hile denetimi,Risk Yönetimi, İç Kontrol, Teftiş, Uygunluk Denetimi*
- 3. Seviye : İç Denetim*
- 4. Seviye : Dış Denetim ve Düzenleyici Kurumların gözetimi*

2.7. Denetim Standartları

Önceleri

ülke bazında (ABD)

daha sonra da uluslararası alanda tekdüzelik sağlanması ihtiyacı sonucu genel kabul görmüş ilkeler standart haline getirilerek *Denetim standartları* olarak anılır olmuştur

Denetim standartları

- Dış (Bağımsız) Denetim Standartları
IAASB/IFAC – The International Auditing and Assurance Standards Board

TURMOB / TÜDESK

*KAMU GÖZETİMİ-MUHASEBE VE DENETİM STANDARTLARI
KURUMU*

- İç Denetim Standartları
IIA- Institute of Internal Auditors
TİDE- Türk İç Denetim Enstitüsü

Bölüm 3 : İç Kontrol Ortamının iyileştirilmesi

İç Kontrol Kavramını hatırlayalım

- *Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği*
 - *Finansal Raporların Güvenilirliği*
 - *Uyulması gereken yasa ve düzenlemelere uygunluk*
 - *Varlıkların korunması*
- açılardan*

*Kurumun amaçlarına ulaşabilirliğine dair,
Yönetim kuruluna ve Yönetime (icra)
makul seviyede güvence sağlamak
üzere tasarlanan bir **SÜREÇTİR***

“İç Kontrol” tanımlarının ortak özellikleri

- İç kontrol
*üst yönetimden başlayarak
her kademedeki çalışanlara kadar
tüm kurum mensupları tarafından yerine getirilir*
- *Sadece belirli bir anda icra edilen bir prosedür veya politika
değil*
*kurumun tüm kademelerinde
sürekli olarak çalışan BİR SÜREÇTİR*
- *Örgütlerin karşılaştıkları tüm riskleri azaltan bir
mekanizma olarak güvence sağlar*

İç Kontrolün Amaçları

- *Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliğini sağlamak*
- *İmkanların ekonomik ve etken kullanılmasını sağlamak*

İç Kontrolün Amaçları

- *Kurumda üretilen dışa dönük Finansal Raporların güvenilirliğini,*
- *Kurum içi yönetim bilgilerinin de bütünlük, insicam ve güvenilirliğini sağlamak*
- *İlgili yasa ve yönetmeliklere uygunluk sağlamak. Yönetimin politikalarına, planlarına, kurum içi kurallara ve prosedürlere uygunluk sağlamak.*

İç Kontrolün Amaçları

- *Kurumun koyduğu amaç ve hedeflerine ulaşılmasında faaliyetlerin amacına ulaşmasında başarı sağlamak*
- *Kurumun varlıklarının korunmasını sağlamak, bu kapsamda olabilecek risklerle ilgili yeterli kontrolü sağlamak*

İç Kontrolle ilgili önemli yaklaşımlar

- **İç Kontrol** sadece politika el kitapları, kılavuzlar, formlardan ibaret olmayıp kurumun her seviyesinde bulunan mensupların katkısıyla ortaya çıkar.
- **İç kontrol bir süreç olması nedeniyle kendisi bir sonuç olmayıp sonuca götüren bir araçtır.**
- İç kontrol kurumun faaliyetlerine düzenleyici otoriteler tarafından eklenmiş zorunlu bir yük değildir.
- **İç kontrol sistemi** kurumun işletme faaliyetlerine eklemlenmeli ve varlık sebebi temel iş gereksinimleri olmalıdır.

İç Kontrolün Bileşenleri

İç Kontrolün

birbiriyle ilişkili 5 bileşeni vardır

- Kontrol Ortamı (Çevresi)
- Risk Değerlemesi
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- İzleme (Monitoring)

Kontrol Ortamı (= çevresi)

- Kontrol Ortamı; Kurum Mensuplarının “kontrol bilinci” üzerinde etkili olarak örgüt ikliminin olması gereken hale gelmesini sağlar.
- Bütünlük (Kuruma bağlılık), etik değerler ve mensupların ehliyeti (yeterliliği) kontrol çevresinin unsurlarıdır.

Kontrol Ortamı (= çevresi)

- Kurumun içinde faaliyet gösterdiği ortam “KONTROL ORTAMI” dır.
- Kontrol Ortamı **Kurum içi disiplini,**
Kurum personelinin çalışma şeklini,
İnsan kaynağının kalitesini ve yeterliliğini, dürüstlüğünü,
- **Etik değerleri, yönetim felsefesini, yöneticilerin yetki ve sorumluluk dağıtma seviyelerini,**
- Kurumun organizasyonel ortamını ifade etmektedir

KONTROL ORTAMININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

- Risk Karnesi (Scorecard) Sonuçları
- Anahtar Risk Göstergelerinde Trendler
- Gerçek ve Potansiyel operasyonel kayıplar
- Senaryo Analizleri
- Denetim sonuçları
- Uygunluk denetimi sonuçları

Anahtar Risk Göstergeleri

- Riske maruz alanların izini sürmeye yarayan göstergelere “Anahtar Risk Göstergeleri” denir.
- Örnekler:Müşteri şikayetlerinin sayısı,sayım fazla ve noksanı çıkma olaylarının sayısı, eleman sirkülayonu oranı, vb.

Kontrol Ortamının Etmenleri

"kontrol ortamı" nin dokuz adet etmeni vardır

- a. Kurumsal Bütünlük ve Etik değerlere bağlılık
- b. Teşvikler ve ayartıcılar
- c. Yönetim kurulu (ve varsa denetim komitesinin) tutumu
- d. Yönetimin felsefesi ve işletme tarzı
- e. Yetkinlik,
- f. Örgütsel yapı
- g. Yetkilerin ve sorumlulukların tayini
- h. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları
- i. Ahlaki Rehberlik

Kurumsal Bütünlük ve Etik değerlere bağlılık

- Bir kurumun hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı yönetimin tercihlerine, değer yargılarına ve yönetim biçimine dayanır. Sözkonusu tercihler ve değer yargıları davranış standartlarına dönüşür ve yönetimin dürüstlüğünü ve etik değerlere bağlılığını yansıtır
- Etik davranışlar kurum kültürünün ürünüdür
- Kabul edilmiş davranış uygulamalarını içeren “**Davranış ve Etik Değerler Yönetmeliği**”nin bulunması ve yönetmeliğin, şirket ve toplum kültürüne uygun olması gerekir

Teşvikler ve ayartıcılar

- Yöneticilerin, gerçekçi olmayan performans hedeflerine ulaşma baskısı altında olmaları gerekir
 - Varlıkların ve kayıtların güvenli bir şekilde muhafaza ediliyor olması
 - Yöneticileri, varolan iç kontrolleri yoksaymaya ya da esgeçmeye dürtecek faktörlerin olmaması

Teşvikler ve ayartıcılar

- Performans değerlendirme, terfi sistemi ve teşvikler etik davranışları desteklemektedir ?
- Gerçekçi olmayan performans hedeflerine ulaşılmasına yönelik baskı yaratacak teşvikler var mıdır ?

Yönetim kurulu / denetim komitesinin tutumu

Yönetim Kurulu (ve varsa Denetim Komitesinin), görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmede, objektif ve bağımsız hareket ediyor olması gerekir

Yönetimin felsefesi ve işletme tarzı

- Kurumsallaşmamış işletmelerde kontrol yüz yüze ilişkilerle yürütülürken, işletme kurumsallaştıkça yazılı politika belgelerine, performans göstergelerine, vs. dayalı yürütülür
- Denetçilerin geçmişte yapmış oldukları tespit ve önerilere ve genel olarak iç kontrole şirket yönetiminin önem verilir

Yetkinlik

- Çalışanların görevleri için gerekli bilgi ve becerilerin belirli olması ve bu bilgi ve beceride insanların görevde bulunması
- Verilecek işle çalışanın yeteneklerinin uyumlu olması
- Elektrik ampülünü değiştirmek için elektrik mühendisi istihdam etmek doğru olmaz

Örgütsel yapı

- Örgütsel yapının şirket hedeflerine ve şirketin büyüklüğüne uygun bir yapıda olması

ÖRGÜTSEL YAPI / MEKAN

- Çalışma Ortamının yeterli olması
- Ne ihtiyaçtan büyük, ne de işlev için yetersiz

Yetkilerin ve sorumlulukların tayini

- Şirket işlemlerini yapmaya ve onaylamaya yetkili kişilerin mümkün olan her işlem grubu için belirli olması
- İnsiyatif kullanılması gereken durumlarda, insiyatif kullanmaya yetkili ve yetkili olmayan personelin belirli olması
- Çalışanların görev dağılımının uygun bir şekilde yapılmış ve raporlama ilişkilerinin belirli olması

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları

- Çalışanların düzenli ve objektif performans değerlendirmelerinin yapılıyor olması ve maaş artışları/terfilerinde performanlara uyulması

Ahlaki Rehberlik

- Kabul edilmiş davranış uygulamalarını içeren davranış ve etik yönetmeliğinin çalışanlara duyurulup etkin bir şekilde uygulanmasının sağlanması
- Yöneticilerin astlarına uygun rol modeli oluşturmaları

Bölüm 4 : SONUÇ

Sermaye piyasaları erken gelişmiş olan Anglo-saxson ülkelerde

**Sistemleri gereği
detaylı hukuki kurallar konulmayan
Anglo-saxon ülkelerde,
Finansal Raporlama ve Denetim
süreçleri/türleri/standartları
meslek mensupları (Örgütleri)
tarafından
tüme varım yöntemi modelinde,
belirli bir süreç içinde
deneme yanılma ve en iyi uygulamayı bulma
şeklinde gelişmiştir**

SABRINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER

necdetsensoy@ticaret.edu.tr