

# KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ KONTROL

---

EMSAL ÖZCAN  
Yeminli Mali Müşavir

# Küresel Gelişmelere Etki Doğuran Düzenlemeler

- ABD'de Enron şirketi ile başlayıp yaygınlaşan ve küresel etki doğuran muhasebe ve denetim skandalları
- İç kontrol eksikliği ve iç kontrol sistemlerinin yetersiz olmasının skandalların oluşumundaki etkisi
- 2002 yılında skandalların akabinde çıkarılan, global etki yaratan ve şirket kurumsal yönetim süreci ve muhasebe- denetim uygulamaları üzerinde köklü değişimlere sebep olan Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası
- SOX yasası ile iç kontrollün önemliliği

# Kurumsal Yönetim

- Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) kavramı, ABD'de yaşanan küresel etkili muhasebe ve denetim skandalları sonrasında tüm dünyada gündeme gelmiştir.
- Şirketlerin şeffaflık, dürüst ve adil olma, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri ışığında faaliyet göstermelerini amaçlar.

# Kurumsal Yönetimin Unsurları



# Sarbanes - Oxley Yasası (SOX)

- Sarbanes-Oxley Yasası (2002)
  - Nedenleri
    - Tepe yönetimindeki kültür ve yönetimdeki başarısızlıklar
    - İcradan sorumlu en tepe yönetici (CEO)
    - Yönetim Kurulu
    - İç kontroller
- SOX, şirket kurumsal yönetim (corporate governance) süreci ile muhasebe ve denetim uygulamaları üzerinde çok köklü değişiklikler getirmiştir.

# 2001-2003 Döneminde Meydana Gelen En Büyük Skandallar ve Şirket İflasları

Şirket	Ülke/Sektör	Skandal ve İflasın Nedeni	İflas Tarihi
Nortel Networks	Kanada/Telekomünikasyon	Devralma Stratejisiyle sürdürüle agresif büyüme	
Livent Inc.	Kanada/Eğlence	Ciddi muhasebe aykırılıkları, muhasebe hileleri, güvenilir olm. Finansal raporlama	
Enron	ABD/Enerji	Ciddi muhasebe aykırılıkları, muhasebe hileleri, güvenilir olm. Finansal raporlama	Aralık 2001
Worldcom	ABD/Telekomünikasyon	Hileli Muhasebe işlemleri, güvenilir olm. Finansal raporlama	Temmuz 2002
Kmart		Muhasebe hileleri, güvenilir olm. Finansal raporlama	Ocak 2002
AOL	ABD/İnternet	Muhasebe hileleri, güvenilir olm. Finansal raporlama	
Arthur Andersen	ABD/Bağımsız Denetim Firması	Muhasebe aykırılıkları, hileli muhasebe işlemleri, güvenilir olm. finansal. Raporlamayı onaylama, bağımsız ve objektif davranmama, denetim raporlarının saklanmaya çalışılması, raporlarla kamuoyunun yanıltılması	

# Enron Skandalı

Tarih	(Milyon USD)
1997	105'den 28'e
1998	703'den 133'e
1999	893'ten 248'e
2000	979'dan 99'a
16 Ekim 2001	\$ -65 milyar zarar

Arthur Arthersen bağımsız denetim firması, Enron şirketinin hileli finansal tablolarını onaylamıştır.

# Küresel Skandallara Etken Olan Temel Faktörler

Finansal Raporlamaya İlişkin Faktörler

Kurumsal Sorumluluk ve İç Kontrol Eksikliği

Denetçi Bağımsızlığına İlişkin Faktörler

Denetim ve Gözetim Eksikliğine İlişkin Faktörler

Stratejik ve Yönetimsel Faktörler



# Kurumsal Yönetim

- Kurumsal Yönetimde, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi ve finansal raporlamanın doğruluğu ve gerçekliğinin temini için **GÜÇLÜ BİR İÇ KONTROL SİSTEMİNE** ihtiyaç vardır.



# İç Kontrol Sistemi

- “İç Kontrol Sistemi”

**bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla şirket yönetimi tarafından belirlenmiş tüm politika ve prosedürleri ifade eder.**

# İç Kontrol Sistemi

- Bir kurumun üst yönetiminden tüm personeli tarafından yürütülen,



amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı konusunda MAKUL GÜVENCE sağlamak amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.

# İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi standart bir yapı değildir.

Organizasyon faaliyetlerine özgü dizayn edilir.

Büyük – küçük her işletmede iç kontrol vardır (Etkili veya az etkili olarak)

İç kontrolden yönetimden çalışana kadar işletmedeki tüm çalışanlar sorumludur.

**İşletme yönetimi iç kontrolün tasarlanmasından ve oluşturulmasından sorumludur.**

İç kontrol üst yönetim, Yönetim Kurulu, yöneticiler ve tüm personel tarafından yürütülür.

# İşletmenin Temel Fonksiyonları



# Yönetim Fonksiyonları

Planlama



Örgütlenme



Yürütme



Eğgüdüm



Kontrol



# İşletmenin Pay ve Menfaat Sahipleri (Stakeholders)



- Böylece bilgi (finansal tablolar) güvenilir olmalıdır.
- Finansal tablolarda doğru finansal bilgiler sunulmalıdır.

# İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları

- İşletme varlıklarının korunmasını sağlamak,
- Bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak,
- Faaliyetlerin işletme politikalarına ve yasalara uygunluğunu sağlamak,
- İşletme kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak,
- Önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşmasını sağlamak,
- Hata ve hilelerin yapılmasını önlemek ve yapılmış hata ve hileleri ortaya çıkarmak,
- Muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir şekilde yapılmasını sağlamak



# Denetimin Amacına Göre Denetim Türleri

## Finansal Tablo Denetimi

- İşletmenin finansal tablolarının, işletme finansal durumu ve faaliyet sonuçlarının, doğru ve dürüst, UFRS ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine ve yasal düzenlemelere uygun olarak yansıtıp yansıtmadığı konusunda bir görüş oluşturmaktır.
- Kapsam : Finansal Tablolar ve Ekleri
- Ölçüt: UFRS ve Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri

## Uygunluk Denetimi

- Belli bir otorite tarafından konulmuş kurallara uyma derecelerinin belirlenmesidir.
- İşletme yönetimi ve kamu idaresi
- İç denetçiler
- Kapsam : Tüm işletme faaliyetleri
- Ölçüt: Kanun, yönetmelik, şirket ana sözleşmesi, yönetim kurulu kararları, işletme içine dönük yönetmelik ve sirküler, işletme yönetiminin belirlediği iç kontrol politika ve prosedürler

## Faaliyet Denetimi

- İşletme faaliyetlerinin etkili ve verimli çalışıp çalışmadığı
- Kapsam: Tüm işletme faaliyetleri
- Ölçüt: Bütçeler, performans ölçütleri, verimlilik oranları

# İÇ DENETİM

Bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek, kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlar.

# İç Kontrol Sistemi Kurulurken Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler



# İç Kontrol Modeli

## Farklı İç Kontrol Modelleri

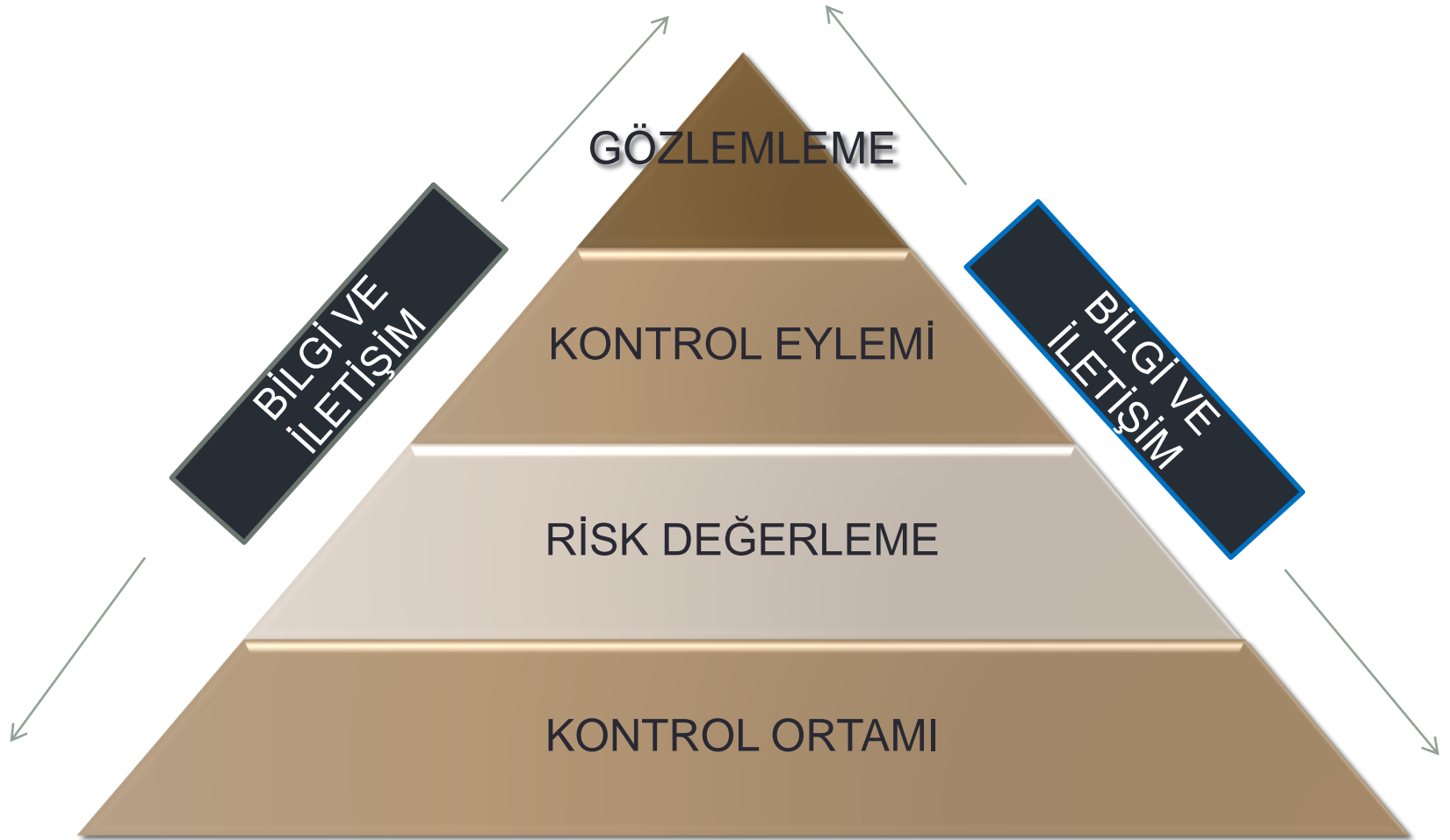
### COSO Modeli

COSO (Committee of Sponsoring Organizations- Sponsor Organizasyonlar Komitesi) tarafından geliştirilen iç kontrol modeli (Internal Control- Integrateg Framework) 1992 yılında yayınlanmıştır. Komiteyi oluşturan kuruluşlar arasında Amerikan Sertifikalı Muhasebeciler Enstitüsü (AICPA), amerikan Muhasebeciler Birliği (AAA), İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) yer almaktadır.

### Cobit Modeli

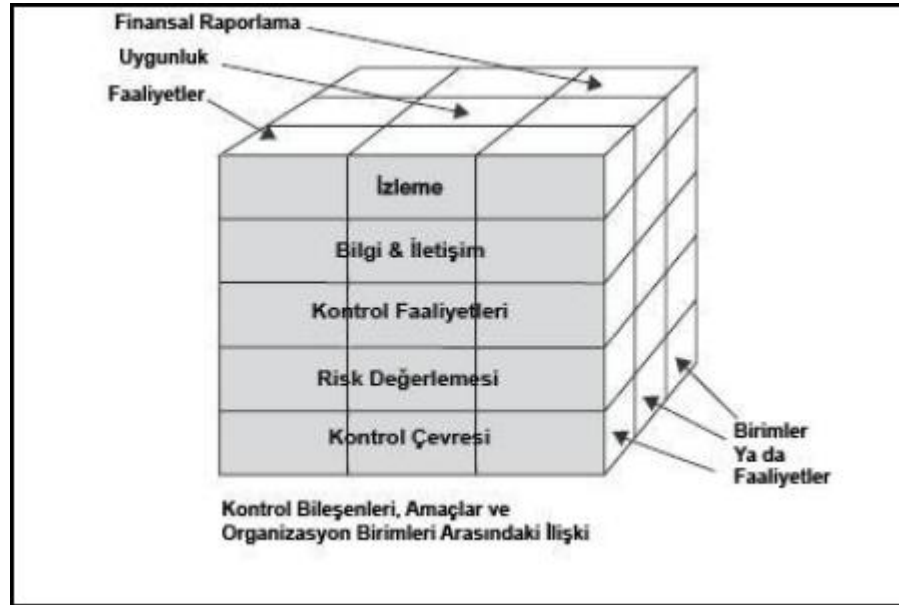
Control Objectives for Information Technology (Cobit- Bilgi Teknolojisi Kontrol Amaçları) 1996 yılından beri kullanılmamaktadır. İşletmelerde bilgi işlem teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan riskleri kontrol etmek amacıyla geliştirilmiştir.

# COSO İÇ KONTROL MODELİ



# COSO Modeli

- İç kontrol sistemi oluşturulmasına ilişkin sorumluluk sadece üst yönetindedir.



# 1. KONTROL ORTAMI

Dürüstlük ve Etik İlkeler

Yeteneklilik

Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi

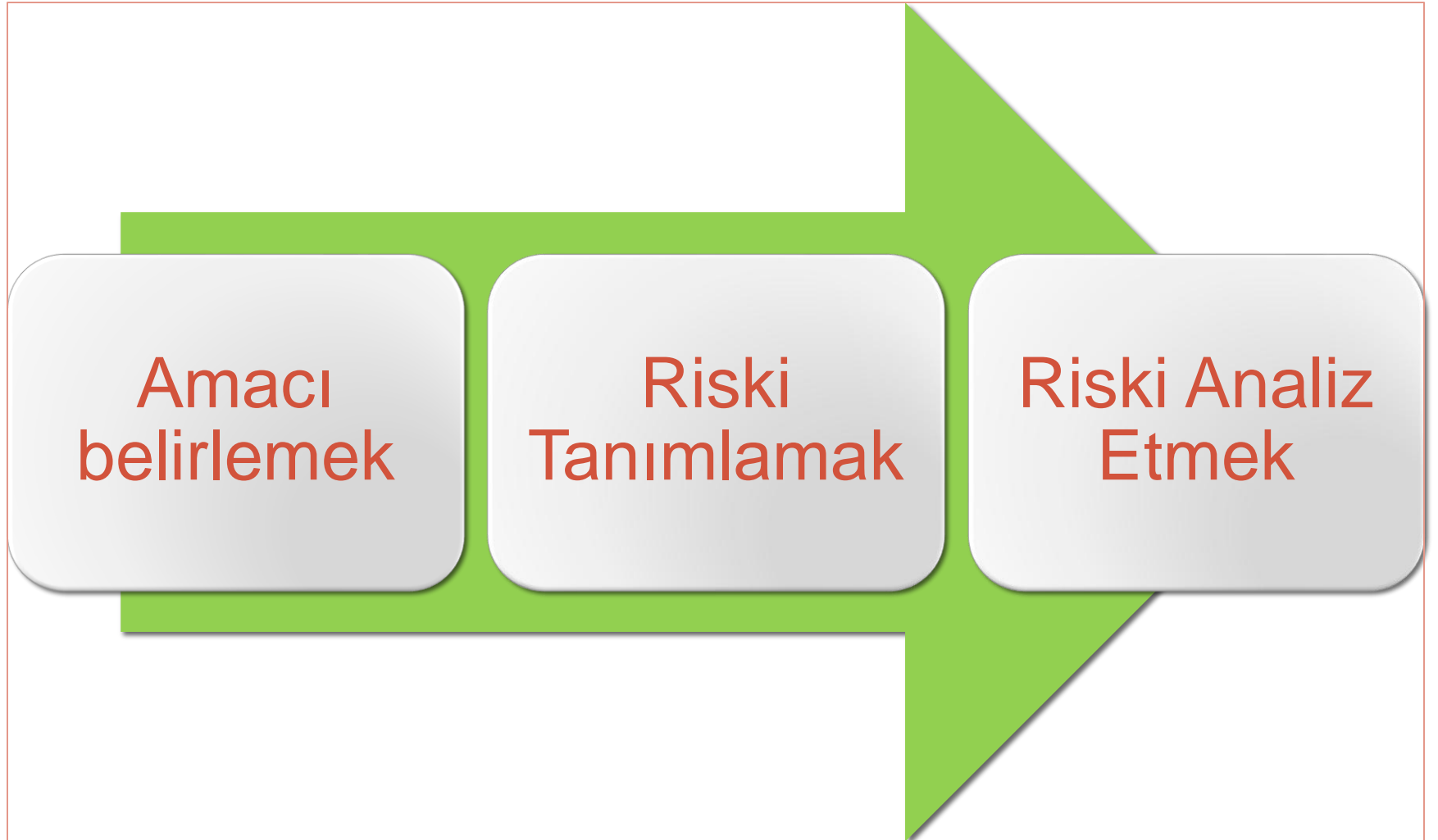
Yönetim Felsefesi ve Çalışma Ortamı

Örgütsel Yapı

Yetki ve Sorumlulukların Dağıtılması

İnsan Kaynakları Yönetimi

## 2. RİSK DEĞERLEME

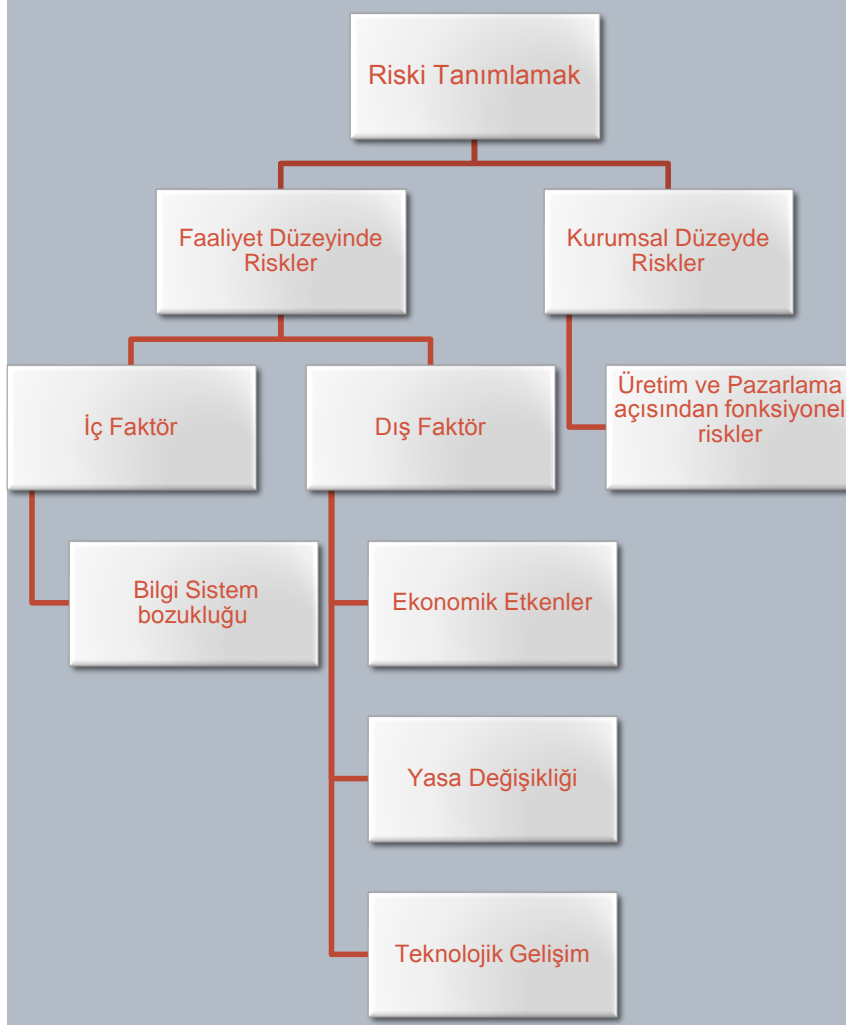




# Amacı Belirlemek



# Riski Tanımlamak



- İşletmenin her seviyede karşılaştığı riski tanımlamak.
- Oluşabilecek Tüm riskler Tanımlanmalı  
(Gerçekleşme ihtimali düşük olabilir ama şiddeti yüksektir.)
- Risk tanımlama Detaylı olmalıdır.

# Risk Analizi

- Riskler tanımlandıktan sonra alt alta yazılmalıdır.
  - Riskin gerçekleşme olasılığını tahmin etmek
  - Riskin önemini tahmin etmek
  - Riskin nasıl olacağını düşünmek
  - Önlemini alarak riski yönetmek
- Kısaca,
  - RİSKİN GERÇEKLEŞME İHTİMALİ
  - RİSKİN ŞİDDETİ
  - NASIL ÖNLEM ALINACAĞI

# 3. KONTROL FAALİYETLERİ

- İşletmenin hedeflerine ulaşması için, belirlenen riskleri önlemek için gerekli tedbirleri almasına yardımcı olacak ve diğer dört kontrol unsurunda da yer alan politikalar ve prosedürlerdir.

# 4. BİLGİ VE İLETİŞİM

- İç kontrol yapısının merkezi sinir sistemidir. Bu sistem sayesinde yönetim hedeflerini, politikalarını çalışanlarına ulaştırır.
- Bir işletmenin muhasebe bilgi ve iletişim sisteminin asıl amacı, işlemlerin başlatılması, gerçekleşmesi, kaydedilmesi ve raporlanması ile ilgili sorumluluğun korunmasını sağlamaktır.

# 5. GÖZLEMLEME

- Yönetim tarafından kontrollerin amacına uygun şekilde işleyip işlemediğini ve değişen koşullara göre yapılması gerekenleri saptamak amacıyla, iç kontrol performansının kalitesinin sürekli veya belirli zaman aralıkları ile izlenmesidir.
- Örnek: İç denetçilerin hazırlamış olduğu raporlar, çalışanların ve üçüncü kişilerin geri bildirimleri yönetime yardımcı olur.