

## THE INCREASING IMPORTANCE AND PRECEDENCE OF INTERNAL CONTROL STRUCTURE IN CORPORATE GOVERNANCE\*

**Yazar / Author:** Prof. Dr. Sudi Apak<sup>i</sup>

Prof. Dr. Mikail Erol<sup>ii</sup>

Dr. Muhsin Aslan<sup>iii</sup>

Dr. Hasan Gül<sup>iv</sup>

---

### Abstract

The use of internal control structure in corporate governance has recently gained importance. The emerging developments in the field of information technologies make it possible for the information that corporations are in need of during a decision-making and control process to be produced in a more reliable way and faster and contribute to the establishment of internal control structures in corporations. On the other hand, establishing an effective internal control structure is likely to make a contribution to the effective use of accounting information system. By means of internal control structure, every hierarchy, document and reporting format pertaining to executive function is configured, duties and responsibilities are delegated and the practice of making a deceit and mistakes is forestalled, providing an effective facility for communication and control within the corporation. For the use of an effective corporate governance, the existence of internal control structure and its operational quality are of vital importance. Besides, in order for internal control systems to be effectively used in corporations, compromising the principles and standards in business organisations is also of capital importance.

This study was conducted to deal with the increasing importance and precedence of internal control structure in corporate governance.

**Key words:** Internal control, corporate governance, the increasing importance of corporate governance

## İÇ KONTROL YAPISININ KURUMSAL YÖNETİMDE ARTAN ÖNEM VE ÖNCELİĞİ

### Özet

Son yıllarda iç kontrol yapısının kurumsal yönetimde kullanılması önem kazanmıştır. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, işletmelerin karar ve kontrol süreçlerinde ihtiyaç duyduğu bilgilerin daha güvenilir, daha hızlı üretilmesine olanak tanımakta ve işletmelerde etkin iç kontrol sistemlerinin kurulmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması muhasebe bilgi sisteminin de etkin olarak kullanılmasına katkı sağlayacaktır. İç kontrol yapısı ile her işletme fonksiyonuyla ilgili hiyerarşi, belge ve raporlama düzeni yapılandırılmakta, kişilerin görev ve sorumlulukları belirlenmekte, işletmede etkin bir iletişim ve denetim imkanı oluşturularak kişilerin hata ve hile yapmaları önlenmektedir. Etkin bir kurumsal yönetim uygulaması için iç kontrol sisteminin varlığı ve işleyiş kalitesi hayati önem

---

\* Bu çalışma 26-27 Kasım 2016 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy And Policy isimli uluslar arası bilimsel kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>i</sup> Esenyurt University, info@sudiapak.com.tr

<sup>ii</sup> Çanakkale Onsekiz Mart University, mikailerol@comu.edu.tr

<sup>iii</sup> Yıldız Technical University, muhsin@yildiz.edu.tr

<sup>iv</sup> Çanakkale Onsekiz Mart University, hasangul@comu.edu.tr

taşımaktadır. Bunun yanında iç kontrol sisteminin işletmelerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletmede kurumsal yönetim ilke ve standartlarının etkin şekilde uygulanması da önem taşımaktadır.

Bu çalışmada iç kontrol yapısının kurumsal yönetimdeki artan önemi ve önceliği ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İç Kontrol, Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetimin Artan Önemi

---

## 1. Giriş

Bilişim teknolojisi alanındaki hızlı gelişmeler işletmelerin yapısında da değişimleri zorunlu kılmaktadır. Bu gelişmelere uygun olarak işletmeler iyi bir iç kontrol yapısı oluşturmalıdır.

Bu çalışmada birinci bölümde konuya giriş yapıldıktan sonra ikinci bölümde, iç kontrol yapısı, iç kontrol sisteminin bileşenleri üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde kurumsal yönetim konuları ele alınmıştır. Beşinci bölümde ise sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

## 2. İç Kontrol Yapısı

İç kontrol kavramının genel kabul görür ilk tanımı 1992 yılında COSO<sup>i</sup> (Committee Of Sponsoring Organizations) tarafından yapılmıştır. COSO'ya göre iç kontrol; işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından etkilenen (i) faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği, (ii) finansal raporlamanın güvenilirliği, (iii) ilgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk olarak ifade edilen işletme amaçlarını başarmak üzere makul bir güvence sağlamak için tasarlanan bir süreçtir (Cömert 2013: 54; Alpman, 2016: 1).

İç kontrol, işletme yönetimi tarafından kararların uygulamaya geçirilmesinde uygulanan temel ilkeler, yöntemler ve önlemlerden meydana gelen sistemdir (Kaval, 2003: 88; Erol, 2015: 61).

İç kontrol, kurum kaynaklarının, kurumun amaçlarına uygun bir şekilde en etkin, en verimli ve en ekonomik olarak kullanılması; faaliyetlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, kurumun varlıklarının korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır (Akyel, 2010: 84-85). İç kontrol, yöneticilerin kurumu amaçları doğrultusunda yönetmelerine yardımcı olmak üzere alt yapının bir parçası olarak oluşturulan bir yönetim kontrol sistemidir (Korkmaz, 2007: 8).

T.C. Maliye Bakanlığı ise yayınladığı “İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar” isimli yönetmelikte iç kontrolü şu şekilde tanımlamaktadır (Madde 3):

---

<sup>i</sup> COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), 1987 yılında ABD’de hileli finansal raporlamaya karşı önlem almak amacıyla kurulmuş bir komitedir. COSO, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol ve hile ile mücadele gibi alanlarda rehberlik etmesi amacıyla beş özel sektör organizasyonunun ortak girişimi ile kurulmuştur ([www.coso.org](http://www.coso.org)). Türkiye’de de özellikle kamu kurumları, bankalar ve sermaye piyasası kurumları ile halka açık şirketlerin mevzuatlarında yer alan iç kontrol ile ilgili düzenlemeler COSO modeline göre düzenlenmiştir (Cömert, 2013:54).

İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem, süreç ile iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

İç kontrol sistemi organizasyonlarda pek çok amaca hizmet etmektedir. İç kontrol sisteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Erol, 2015: 62):

- Faaliyetlerin işletme politikalarına uygun bir şekilde yerine getirilerek verimliliğin ve etkinliğin artırılması,
- İşletme varlıklarının korunması,
- Muhasebe kayıtlarının tam ve doğru olması,
- Mali tabloların mevzuata uygun ve zamanında düzenlenmesi,
- Yasa ve diğer düzenlemelere uygun davranılmasıdır.

İç kontrol ister kamu ister özel, ister kar amacı güden ister gütmeyen tüm organizasyonlarda amaçların gerçekleştirilmesi yolunda organizasyonun işleyişini düzenleyen bir sistemdir. Temelde iç kontrol sayesinde organizasyonun en etkin şekilde işleyişi sağlanırken aynı anda denetim işlevi de görülmektedir. İç kontrol tepe yönetimi tarafından belirlenen stratejilerin uygulanması ve uygulamaların denetlenmesi amacıyla oluşturulan bir döngü sistemidir. İç kontrol şirket içerisindeki ortamı gözlemleme ve kontrolü geliştirerek kuruma değer katmaktadır (Coram, Ferguson ve Moroney, 2006: 3).

Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve işletilmesinde temel sorumluluk tamamen işletmenin tepe yönetimine aittir (Cömert 2013: 55). Yönetimin desteği olmadan bir iç kontrol sistemi tesis etmek ya da iyileştirmek mümkün olmamaktadır (Dabbağoğlu, 2009: 110).

Bir organizasyondaki iç kontrol sisteminin yapısını, o organizasyonun sahip olduğu bazı özellikler belirlemektedir. İşletmelerdeki iç kontrol yapısını belirleyen özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Erol, 2015:63)

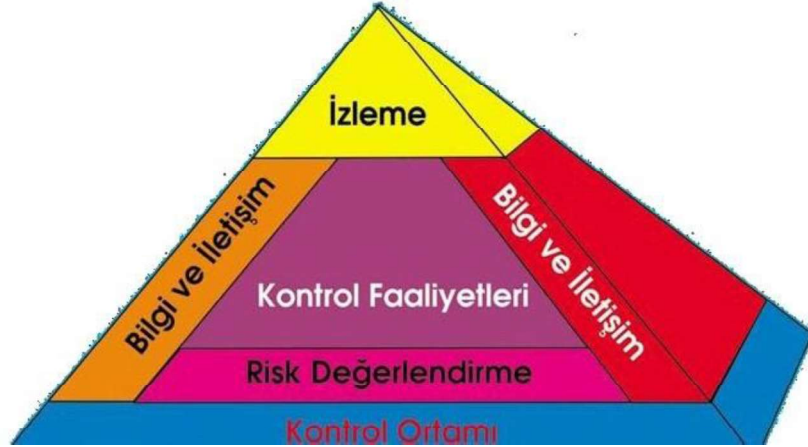
- İşletmenin büyüklüğü (Personel sayısı, satışlar vb.)
- İşletmenin mülkiyet yapısı, hukuki şekli
- Faaliyetler ve bulunduğu sektör ve bu sektörün içinde bulunduğu sorunlar
- Kullanılan bilgi ve iletişim sistemi, bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, özetlenmesi,
- Yasal düzenlemelerle ilgili sorumluluklar

### **2.1. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri**

Bu gün dünyada farklı isimlerle kullanılan iç kontrol modelleri (Kanada'da CoCo, Japonya'da JSOX gibi) olmakla birlikte bunlar büyük oranda birbirlerine

benzemektedirler<sup>i</sup> (Cömert 2013: 56). İç kontrol, birbirleriyle ilişkili beş bileşenden oluşan bir sistemdir (Şekil 1). Bu bileşenler (i) kontrol ortamı, (ii) risk değerlendirme, (iii) kontrol faaliyeti, (iv) bilgi ve iletişim, (v) sistemin gözetimidir (Akyel 2010: 86; Cömert 2013: 56; Erol, 2015:63; Alpman 2016: 2).

**Şekil 1. İç Kontrol Piramidi**



**Kaynak:** CÖMERT, Nuran. Denetim, (Ed. Melih Erdoğan), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2618, Eskişehir 2013.

#### **2.1.1. Kontrol Ortamı**

Kontrol ortamı iç kontrolün genel kalitesini etkiler ve iç kontrolün temelini oluşturur. Disiplin sağlayan ve yapı oluşturan kontrol ortamı iç kontrolün diğer unsurlarının esasıdır (Akyel, 2010: 86). Kontrol ortamı, işletmenin yapısı içerisindeki dürüstlük ve etik değerler, yetkinlik, yönetim kurulu ve denetim komitesinin oluşumu, yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı, örgütsel yapı, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının etkisi altındadır. (Cömert 2013: 57-59). Kontrol ortamındaki en belirleyici unsur yönetim kurulu ve yönetici kadrosunun tutumlarıdır (Alpman 2016: 2).

#### **2.1.2. Risk Değerleme:**

Risk değerlendirmesi, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleme potansiyeli olan önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir (Akyel, 2010: 87). Risk değerlemede ilk aşamada amaçlar belirlenmektedir. Bu amaçlar finansal raporlamaya ilişkin amaçlar, faaliyetlerle ilgili amaçlar ve yasalara ilişkin amaçlar şeklinde özetlenebilir. Risk değerlemede ikinci aşama risklerin tanımlanmasıdır. Bu aşamada amaçlara bağlı şekilde riskler tanımlanmaktadır. Risk değerlemede üçüncü ve son aşama çözümlenmedir. Tanımlanmış risklerin olası çözümleri bu aşamada belirlenmektedir (Cömert 2013: 59).

#### **2.1.3. Kontrol Faaliyeti:**

<sup>i</sup> ABD'de 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre büyük şirketlerin % 63'ü iç kontrol sistemlerini COSO'nun iç kontrol bütünlük sistem raporu çerçevesine göre biçimlendirmektedir (Demirbaş, 2005: 169).

“Kontrol faaliyetleri, ticari faaliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesini ve risk azaltma stratejilerinin yürütülmesini sağlamak amacıyla kullanılan politikalar, kurallar ve uygulamalardır” (Alpman 2016: 2). Kontrol faaliyetleri temelde örgütsel amaçların başarılmasına yönelik olarak bir işin bir defada ve her defasında doğru yapılmasına dönük önlemleri ifade etmektedir. Görevlerin uygun şekilde ayrımlanması, faaliyetler ve işlemlerle ilgili uygun yetkilendirmeler, yeterli biçimde belgelendirme ve kaydetme, varlıkların ve kayıtların fiziki kontrolleri, yapılan işlerin bağımsız kişiler tarafından kontrol edilmesi gibi uygulamaların tamamı kontrol faaliyetleri kapsamındaki eylemlerdir (Cömert 2013: 60-61).

#### 2.1.4. Bilgi ve İletişim

İç kontrol sistemi ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlanırsa eğer işletmede yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya bilgi akışı yoksa bu işletmede iç kontrolün etkinliğinden söz edilememektedir. İhtiyaç duyulan doğru bilginin zamanında ilgili kesimlere ulaştırılması iç kontrol sisteminin önemli bir bileşenidir (Cömert 2013: 62). Yönetimin uygun karar alma kapasitesi bilginin kalitesinden etkilenir; bu bilgilerin uygun, zamanında, güncel, doğru ve elde edilebilir olması gerekmektedir (Akyel, 2010: 88).

#### 2.1.5. Gözetim

İç kontrol sistemi içinde gözetim, uygulanan modellerin sürekli değişen çevreye uygun olup olmadığının izlenmesi olarak tanımlanabilir. Değişen çevre mevcut modellerin revize edilmesine sebep olabileceği gibi modellerin tamamen yenilenmesini gerektirebilmektedir. Gözetim faaliyetleri iç kontrollerin sürekli iyileştirmesini sağlamaktadır (Cömert 2013: 62). Gözetim bileşeni, yönetimin, çalışanların ve üçüncü tarafların hem içerden hem de dışardan iç kontrol gözetimleriyle gerçekleştirilmektedir (Alpman 2016: 2).

### 3. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim genel olarak hissedarlar ve diğer paydaşlar ile yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesini hedefleyen ve böylelikle sermaye piyasalarına olan güvenin<sup>1</sup> artırılmasını amaçlayan uygulamalar olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanım ise; kurumsal yönetim bir şirketin üst düzey yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler setidir (Özbek, 2012:165).

OECD'ye (Organisation for Economic Co-operation and Development - Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı) göre kurumsal yönetim, “şirket yönetimi, yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkiler setinden oluşmaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim, şirket hedeflerinin düzenlendiği, bu hedeflere ulaşma yolu ve performansın gözlemlenmesine karar verildiği bir yapı oluşturur. İyi kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticiler için şirketin ve hissedarların çıkarına olan hedefleri gerçekleştirmek için tam bir teşvik sağlar ve etkin gözlemi kolaylaştırır” (Göçen 2010:109).

Kurumsal yönetim, şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri kapsayan bir anlayıştır. Bununla birlikte

---

<sup>1</sup> Kurumsal yönetim kavramı özellikle, Enron, WorldCom ve Parmalat gibi yatırımcıların sermaye piyasası araçlarıyla satın almış olduğu halka açık şirketlerde baş gösteren finansal skandallar sonrası tartışılır hale gelmiştir (Göçen 2010:109).

kurumsal yönetim, işletme hedeflerinin, bu hedeflere ulaştırılan araçların ve performansın nasıl izleneceğinin belirlendiği bir yapı da sunmaktadır (OECD, 2015: 9).

Kurumsal yönetim bir şirketin çıkarlarını gözeten, şirketin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal ve hem de piyasa bazlı mekanizmalar seti olarak tanımlanabilir (Denis ve John, 2003:64).

Kurumsal yönetim, hissedarlarca işletme yöneticilerinin kullanımına sunulan varlıklar ve değerlerin verimli sonuç verecek biçimde kullanılmasını ve yöneticilerin bu kullanım biçimi ile alınan sonuçlar hakkında hissedarlara (ve bir yönüyle tüm topluma) hesap verecek durumda bulunmalarını amaçlayan bir sistemler bütünüdür. Dolayısıyla, dar anlamda kurumsal yönetim bir işletmenin ortaklarıyla ilişkilerini düzenleyen sistemler topluluğu iken; geniş anlamda da işletme ve toplum arasındaki ilişkileri düzenleyen sistemler topluluğu olarak ifade edilebilir (Aysan, 2007:18) .

İyi kurumsal yönetim dinamikleri ve temel unsurları ise, kurumsal yönetim stratejileri, faaliyetlerin etkin ve verimli gerçekleştirilmesi, finansal raporlamada güvenilirlik, yönetim kurulu ve komiteler, yasal düzenlemeler, iş uygulamaları ve etik, anlaşılabilir ve şeffaflık risk kültürü ve risk yönetimi, izleme ve gözetim, iletişim, kontrol çevresi, risk değerlendirme, mesleki davranış kuralları, yönetim kurulu ve denetim komitesi, insan kaynakları politika ve uygulaması, iç denetim bağımsız değerlendirmeler, kontrol ve işleyiş eksikliklerinin raporlanması (Erol, 2007:18).

### **3.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Günümüz şartlarında iyi kurumsal yönetimin tek bir modeli<sup>i</sup> bulunmamaktadır. Diğer taraftan, iyi kurumsal yönetimi meydana getiren bazı ortak özellikler bulunmaktadır. Bu perspektif doğrultusunda OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri<sup>ii</sup> şu şekilde özetlenebilir:

#### **3.1.1. Pay Sahiplerinin Hakları, Adil Muamele Görmeleri ve Temel Ortaklık İşlevlerine İlişkin İlkeler**

“Kurumsal yönetim çerçevesi pay sahiplerinin haklarını korumalı ve kullanmalarını kolaylaştırmalı ve azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin adil muamele görmelerini sağlamalıdır. Tüm pay sahipleri haklarının ihlal edilmesi halinde etkin bir telafi imkânına sahip olmalıdır” (OECD, 2016: 18).

Bu ilkeler kapsamında pay sahipleri mülkiyet tescili, payların devri, şirket hakkında bilgi almak, genel kurul toplantılarına katılmak ve oy kullanmak, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve azledilmesi ve şirket payından pay almak gibi temel ortaklık haklarına sahip olmalıdır. Pay sahipleri şirketin temel belgelerinde değişiklikler, ek pay ihraç yetkisi ve şirketin varlıklarının devrini içeren önemli

<sup>i</sup> Ülkelerin ekonomik, hukuki ve kültürel farklılıkları, gelişmişlik düzeyleri, işletmelerin hukuki ve mali yapıları, büyüklükleri, ortaklık yapıları vb. pek çok etken tek ve doğru bir kurumsal yönetim modeli oluşturmayı mümkün kılmamaktadır.

<sup>ii</sup> İlk defa 1999 yılında yayımlanan İlkeler, bu tarihten itibaren dünya genelinde politika yapımcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer menfaat sahipleri için uluslararası bir referans noktası haline gelmişlerdir (OECD, 2015:3).

işlemlerde yeterince bilgilendirilmeli ve bunlara katılma veya onaylama hakkına sahip olmalıdır (OECD, 2016: 20).

Pay sahipleri genel kurul toplantılarına etkin olarak katılma ve oy kullanma imkânına sahip olmalıdır ve oylama prosedürleri de dâhil olmak üzere pay sahipleri genel kurulunu yöneten kurallar hakkında bilgilendirilmelidir. Kurumsal pay sahipleri de dâhil olmak üzere pay sahiplerinin, suistimali engelleyecek istisnalara tabi olmak üzere, İlkelerde tanımlanan temel ortaklık haklarına ilişkin konularda birbirlerine danışmalarına izin verilmelidir (OECD, 2016: 20-24).

Bir grupta aynı tertibe dâhil olan tüm pay sahiplerine eşit muamele yapılmalıdır. Bazı pay sahiplerinin sahipliklerine orantısız bir şekilde kontrol veya etki derecesi elde etmesini sağlayan sermaye yapıları veya düzenlemeleri açıklanmalıdır (OECD, 2016: 24).

İlişkili taraf işlemleri, çıkar çatışmasının uygun yönetiminin sağlanacağı ve şirketin ve pay sahiplerinin menfaatlerinin korunacağı bir şekilde onaylanmalı ve yürütülmelidir. Azınlık pay sahipleri, doğrudan veya dolaylı olarak hareket eden hâkim ortakların yaptığı veya onlar menfaatine yapılan kötü niyetli eylemlerden korunmalı ve mağduriyetlerini düzeltebilecek etkin mekanizmalara sahip olmalıdır. Kötü niyetli kendi yararına işlemler yasaklanmalıdır. Şirket kontrolünün el değiştirdiği piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır (OECD, 2016: 26-28).

### **3.1.2. Kurumsal Yatırımcılar, Pay Piyasaları ve Diğer Araçlara İlişkin İlkeler**

“Kurumsal yönetim çerçevesi yatırım zinciri boyunca uygun teşvikler sağlamalı ve pay piyasalarının iyi bir kurumsal yönetime katkı sağlayacak şekilde işlemesine olanak vermelidir” (OECD, 2016: 31).

Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, oy haklarının nasıl kullanılacağı ile ilgili yürürlükte bulunan prosedürleri de dâhil olmak üzere yatırımlarına ilişkin oy kullanma ve kurumsal yönetim politikalarını açıklamalıdır. Oylar, nihai pay sahibinin taleplerine uygun şekilde saklama kuruluşları ya da atadığı vekilleri tarafından kullanılmalıdır (OECD, 2016: 32-33).

Vekil sıfatıyla hareket eden kurumsal yatırımcılar, yatırımlarına ilişkin temel pay sahipliği haklarının kullanılmasını etkileyebilecek önemli çıkar çatışmalarını nasıl yönettiklerini açıklamalıdır. Kurumsal yönetim çerçevesi, oy kullanma danışmanlığı sunan şirketlerin, analistlerin, aracı kuruluşların, derecelendirme kuruluşlarının ve yatırımcıların kararlarına ilişkin olarak analiz ve görüş sunan diğer kişilerin, bu analiz ve görüşlerinin dürüstlüğünü tehlikeye düşürebilecek çıkar çatışmalarını kamuya açıklamalarını ve en aza indirmelerini gerekli kılmalıdır (OECD, 2016: 33-34).

İçerden öğrenenlerin ticareti ve piyasa manipülasyonu yasaklanmalıdır ve ilgili kurallar uygulanmalıdır. Kendi kurulduğu ülke dışında bir ülkede kota edilmiş şirketlerin tabi olduğu kurumsal yönetim kanun ve düzenlemeleri net bir şekilde açıklanmalıdır. Çapraz kotasyon halinde, birincil kotasyon koşullarının tanınması için kullanılacak ölçüt ve yöntemler şeffaf ve yazılı olmalıdır. Pay piyasaları etkin kurumsal yönetimi desteklemek amacıyla adil ve etkin fiyat oluşumunu sağlamalıdır (OECD, 2016: 35).

### **3.1.3. Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolüne İlişkin İlkeler**

“Kurumsal yönetim çerçevesi, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar ile tesis edilmiş haklarını tanımalı ve şirketler ve menfaat sahipleri arasında servet ve istihdam yaratmada etkin işbirliğini ve finansal açıdan sağlam şirketlerin sürdürülebilirliğini teşvik etmelidir” (OECD, 2016: 37).

Menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalar aracılığıyla tesis edilmiş haklarına itibar edilmelidir. Menfaat sahiplerinin çıkarlarının kanunlar tarafından korunduğu durumlarda, menfaat sahipleri haklarının ihlali için etkin telafi elde etme imkânına sahip olmalıdır (OECD, 2016: 37-38).

Çalışanların katılımları için mekanizmaların geliştirilmesine izin verilmelidir. Menfaat sahipleri kurumsal yönetim süreçlerine katıldıkları durumlarda, zamanında ve düzenli olarak uygun, yeterli ve güvenilir bilgi erişimine sahip olmalıdır. Çalışanlar ve bunların temsilcisi kurumlar dâhil menfaat sahipleri, yasa dışı veya etik olmayan uygulamalara ilişkin endişelerini yönetim kuruluna ve yetkili kamu idarelerine serbestçe ifade edebilmeli ve bu sebeple de haklarına bir hanel gelmemelidir. Kurumsal yönetim çerçevesi etkin ve etkili iflas çerçevesi ile kreditorlerin haklarının etkin uygulanması ile tamamlanmalıdır (OECD, 2016: 38-39).

### **3.1.4. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi**

“Kurumsal yönetim çerçevesi şirketin finansal durumu, performansı, ortaklık yapısı ve yönetimi dâhil olmak üzere şirkete ilişkin her türlü önemli konuda zamanında ve doğru açıklamaların yapılmasını sağlamalıdır (OECD, 2016: 41).

Kamu açıklamaları, şirketin finansal ve operasyonel sonuçları; şirket hedefleri ve finansal olmayan bilgiler; nihai pay sahipleri dâhil olmak üzere büyük ortaklar ve oy hakları; yönetim kurulu üyelerinin ve kilit yöneticilerin ücretlendirilmesi; vasıfları, seçilme usulü, diğer şirketlerdeki yönetim kurulu üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız üye olarak kabul edilip edilmedikleri dâhil yönetim kurulu üyeleri ile ilgili bilgiler; ilişkili taraf işlemleri; öngörülebilir risk faktörleri; çalışanlara ve diğer menfaat sahiplerine ilişkin konular; herhangi bir kurumsal yönetim kodu veya politikasının içeriği ile bunların uygulandığı prosedürler dâhil olmak üzere yönetim yapıları ve politikaları konularına ilişkin ancak bunlarla sınırlı olmaksızın önemli bilgileri içermelidir (OECD, 2016: 42-46).

Bilgiler, yüksek kalite muhasebe ve finansal ve finansal olmayan raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanmalı ve açıklanmalıdır. Finansal tabloların şirketin finansal durum ve performansını her açıdan doğru bir şekilde yansıttığına ilişkin tarafsız bir dış güvencenin yönetim kuruluna ve pay sahiplerine sağlanabilmesi için yıllık denetim, bağımsız, yetkin ve uzman bir denetçi tarafından yüksek kalite denetleme standartlarına uygun olarak yapılmalıdır (OECD, 2016: 47).

Dış denetçiler pay sahiplerine karşı sorumlu olmalı ve denetimin yürütülmesinde şirkete karşı gerekli mesleki özeni gösterme yükümlülükleri olmalıdır. Bilgi yayma kanalları, kullanıcıların ilgili bilgilere erişimini adil bir şekilde, zamanında ve düşük maliyetle sağlamalıdır (OECD, 2016: 49).

### **3.1.5. Yönetim Kurulunun Sorumluluklarına İlişkin İlkeler**

“Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin gözetimini ve yönetim kurulunun şirkete ve pay sahiplerine karşı hesap verebilirliğini sağlamalıdır” (OECD, 2016: 50).



Yönetim kurulu üyeleri, tam bilgi sahibi ve iyi niyetli olarak, gerekli itina ve dikkati göstererek ve şirket ile pay sahiplerinin menfaatine en uygun şekilde hareket etmelidir. Yönetim kurulu kararlarının, farklı pay gruplarını farklı şekillerde etkileyecek olması halinde yönetim kurulu tüm pay sahiplerine adil davranmalıdır. Yönetim kurulu yüksek etik standartlar uygulamalıdır. Menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalıdır (OECD, 2016: 51-52).

Yönetim kurulu, şirket stratejisi, başlıca eylem planları, risk yönetimi politika ve prosedürleri, yıllık bütçe ve iş planlarının gözden geçirilmesi ve yönlendirilmesi; performans hedeflerinin belirlenmesi; uygulamaların ve şirket performansının izlenmesi ve büyük sermaye yatırımlarının, devralmaların ve varlık satışlarının gözetimi; şirketin yönetim uygulamalarının etkinliğinin denetlenmesi ve gerektiğinde değişikliklerin yapılması; kilit yöneticilerin seçilmesi, ücretlendirilmesi, denetlenmesi ile gerekli görülmesi halinde değiştirilmesi ve yönetim devrinin planlanmasının gözetimi; kilit yönetici ve yönetim kurulu ücretlendirmesinin şirketin ve pay sahiplerinin uzun dönemli menfaatleri ile uyumlaştırılması; biçimsel ve şeffaf bir yönetim kurulu adaylığı ve seçim süreci temin edilmesi; şirket varlıklarının kötüye kullanılması ve ilişkili taraf işlemlerinde suiistimal dâhil olmak üzere yönetimin, yönetim kurulu üyelerinin ve pay sahiplerinin olası çıkar çatışmalarını izlemek ve yönetmek; bağımsız denetim dâhil olmak üzere şirketin muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin doğruluğunu sağlamak ve özellikle risk yönetimi, finansal ve operasyonel kontroller ile kanun ve ilgili standartlara uymaya ilişkin uygun sistemlerin kurulmasını sağlamak; kamuyu aydınlatma ve iletişim süreçlerinin gözetimi hususlarını da kapsayan belirli temel işlevleri yerine getirmelidir (OECD, 2016: 52-56).

Yönetim kurulu, kurumsal işlerde tarafsız ve bağımsız muhakeme yürütebilmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarını yerine getirmek için zamanında, doğru ve uygun bilgiye erişimi olmalıdır. Yönetim kurulunda çalışanların temsil edilmesinin zorunlu olduğu durumlarda, bu temsilciliğin etkin bir şekilde yerine getirilmesi ve yönetim kurulunun becerisi, bilgisi ve bağımsızlığının geliştirilmesine en iyi şekilde katkıda bulunabilmesi için, çalışan temsilcilerine eğitim ve bilgiye erişim olanağının sağlanması amacıyla mekanizmalar geliştirilmelidir (OECD, 2016: 56-60).

Bu noktada yönetim kurulunun ihtiyaç duyacağı zamanlı, doğru ve uygun bilgi için de işletme içerisinde işleyen etkin bir iç kontrol sistemi önem kazanmaktadır.

### **3.2. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi**

Etkin kurumsal yönetim ancak günün koşullarına uygun şekilde hukuki alt yapı ile desteklenmiş bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilmektedir. Etkin kurumsal yönetim iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi altındadır. OECD'ye göre etkin kurumsal yönetimin söz edebilmek için bir takım özellikler mevcut olmalıdır.

Öncelikle kurumsal yönetim çerçevesi ekonominin genel performansı, piyasanın dürüstlüğü ve piyasa katılımcılarına yönelik teşvikler ile şeffaf ve iyi işleyen piyasaların teşviki gözetilerek geliştirilmelidir (OECD, 2016: 14). Bir iktisadi birim, içinde bulunduğu ekonomik sistemden ve sektörden bağımsız değildir. Dolayısıyla politika yapıcılar nihai ekonomik sonuçlara odaklı kalarak mevcut politika seçeneklerini arasından piyasanın işleyişini etkileyen anahtar değişkenleri dikkate alarak düzenleme yapmalıdırlar. Şeffaf ve iyi işleyen piyasalar, piyasa katılımcılarını disipline etme ve hesap verebilirliği geliştirmede faydalı olmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen yasal ve düzenleyici şartlar hukukun üstünlüğüne uygun, şeffaf ve uygulanabilir olmalıdır (OECD, 2016: 14). Kurumsal yönetim kavramında en çok atıf alan olgulardan biri şeffaflıktır. Kamu idareleri dürüst olmayan davranışları engelleyecek denetim ve yaptırım gücüne sahip olmalı ve sağlam kurumsal yönetim uygulamalarına olanak sağlamalıdır.

Farklı idareler arasında sorumlulukların dağılımı açıkça belirlenmeli ve kamu yararına hizmet edecek şekilde düzenlenmelidir (OECD, 2016: 15). Kurumsal yönetim şartları ve uygulamaları genel olarak pek çok hukuki alanın ve kamu otoritesinin etkisi altındadır. Hukuki etkilerdeki bu çeşitlilik temel kurumsal yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu durumda piyasa işleyişine etki edecek hukuki boşlukların oluşmamasına ve çakışmalara mahal vermeyecek düzenlemeler yapılmalıdır.

Pay piyasaları düzenlemeleri etkin kurumsal yönetimi desteklemelidir (OECD, 2016: 16). Kurumsal yönetimi destekleyecek unsurlardan biri de hisse senedi piyasalarını düzenleyen kuruluşların ve borsaların bu yönde alacakları düzenleyici önlemlerdir. Böylece hisse senetlerini ihraç etmek isteyen kuruluşlar kurumsal yönetim anlamında teşvik edilecektir.

Gözetim, düzenleme ve denetleme otoriteleri yükümlülüklerini profesyonel ve objektif bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli yetkiye, güvenilirliğe ve kaynaklara sahip olmalıdır. Ayrıca, kararları zamanında, şeffaf ve bütünüyle açıklanmış olmalıdır (OECD, 2016: 16). Gözetim, düzenleme ve denetleme sorumlulukları gerekli yetkilerle donatılmış kurumlara verilmelidir.

Sınır ötesi işbirlikleri bilgi alışverişi için iki taraflı ve çok taraflı düzenlemeler de dâhil olacak şekilde geliştirilmelidir (OECD, 2016: 17). Uluslararası hisse sahipliğinin arttığı günümüz koşullarında iki taraflı ve çok taraflı düzenlemeler de dâhil güçlü uluslararası işbirliği gerektirmektedir.

### **Sonuç**

Kurumsal yönetim şirket paydaşları arasındaki ilişkileri düzenleyen bir ilişkiler setidir. Bu çerçevede şirketin hedefleri doğrultusunda kararların alınması ve uygulanmada hayata geçirilebilmesi için şirket içi etkin bir iletişim ve kontrol sisteminin işlerliği önem kazanmaktadır. Bu çerçevede şirket paydaşlarının doğru bilgilendirilmesi, şirket hedefleri doğrultusunda amaçların etkin bir şekilde izlenebilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için işletmede sağlıklı işleyen bir iç kontrol sisteminin bulunması gerekmektedir.

Bir işletmenin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için kendisini sürekli geliştirmeleriyle mümkündür. İşletmelerin kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri içinde gerek işletme içi gerekse işletme dışı çevre hakkında doğru ve zamanlı bilgiyle mümkündür. İşletme içi sağlıklı bilgi için işletmede işleyen etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı önemli bir unsurdur.

İç kontrol, bir organizasyon içinde kurumsal yönetim yapısının önemli bir parçası (Coram, Ferguson ve Moroney, 2006: 4) olması nedeniyle işletmelerin kurumsal yönetim amaçlarına ulaşmalarında iç kontrol sistemi önemli bir işlev görmektedir.

Günümüzde işletmeler sorunlar ortaya çıkmadan önlem alma, sistemin aksayan yönlerini daha en baştan tespit etme, hata düzeltme maliyeti yerine önleme mantalitesiyle hareket etmektedirler.

Bu çerçevede kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliğini artıran en önemli araçlardan birisi olarak işletmelerde etkin bir iç kontrol yapısının varlığı ve işlerliği ön plana çıkmaktadır. İç kontrol sistemi işletme süreçlerine ve işleyişine hakim olarak sistemin işleyişinden, darboğazları, sorunları ve çözüm yollarını inceleyen bir iç denetim yapısı olmasının ötesinde, süreçle ilgili bilgi ve raporları doğru ve zamanlı olarak üreten, işletme hedefleri doğrultusunda ilgililere aktaran, sorunlar ortaya çıkmadan çözüm ve alternatifler sunan süreçler toplamıdır.

İşletme paydaşlarının ihtiyaç duyduğu finansal bilgi, rapor ve analizleri hazırlayarak ilgililere zamanlı bir şekilde sunan muhasebe bilgi sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılması da hem iç kontrol sisteminin hem de kurumsal yönetimin etkinliği için önemlidir.

Kurumsal Yönetim ilkelerinin işletmelerde daha güvenilir bir yapı oluşturulabilmesi için iç kontrol yapısının işletmelerde sağlıklı olarak tesis edilmesi gerekir. İşletmelerde şeffaf ve sürdürülebilir bir yapı için kurumsal yönetim, kurumsal yönetimin etkinliği içinde etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı elzemdir. Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında gönüllülük değil, zorunluluk esası getirilmelidir.

#### **Kaynakça**

AKSOY, Tamer. “AB ile Uyum Sürecinde Türkiye İçin Çıkarılacak Dersler”, ASMMM Odası Bülteni, Yıl:4, Sayı:15, Ankara 2004.

AKYEL, Recai. “Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 1, 2010, 83-97.

ALPMAN, Gökhan. “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması”, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Ic%20Kontrol%20Sistemi%20Etkinlik%20Sa%4%9Flamak.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.09.2016).

AYSAN, Mustafa A. “Kurumsal Yönetim ve Muhasebe”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 35, 2007, 17-24.

CORAM, Paul; Colin FERGUSON; Robyn MORONEY. “The Value of Internal Audit in Fraud Detection”, [http://www.theage.com.au/ed\\_docs/Fraud\\_paper.pdf](http://www.theage.com.au/ed_docs/Fraud_paper.pdf) (Erişim Tarihi:30.08.2016).

CÖMERT, Nuran. Denetim, (Ed. Melih Erdoğan), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2618, Eskişehir 2013.

DABBAĞOĞLU, Kadir. “İç Kontrol Sistemi”, Journal of Qafqaz University, Sayı: 26, 2009, 109-115.

DEMİRBAŞ, Mahmut. “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:7, 2005, 167-188.

DENIS Diane K. ve JOHN Mc Concell. Internaional Corporate Governance, European Corporate Governance Institute Finance Workshop Paper No: January. 2003

EROL, Mikail. “Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetimin Aile Şirketlerinde Uygulama Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı 21, Ocak 2007

EROL, Mikail. *Muhasebe Denetimi*, Ege Reklam Basım Yayın, İstanbul, 2015.

Göçen, C. Ayça. “Kurumsal Yönetim, İç Kontrol Ve Bağımsız Denetim: Parmalat Vakası”, *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı: 97, 2010, 107-129.

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Resmi Gazete Sayı No: 26040, Resmi Gazete, 31.12.2005.

KAVAL, Hasan. *Muhasebe Denetimi*, Akademik Danışmanlık, Ankara, 2003.

KORKMAZ, Umut. “Kamuda İç Denetim”, *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt 2, Sayı 25, 2007, 4- 15,

OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 2015. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

OECD. *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*, G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version), OECD Publishing, Paris, 2016. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257443-tr>.

ÖZBEK, Çetin. *İç Denetim*, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 2012.

[www.coso.org](http://www.coso.org) (Erişim Tarihi: 30.08.2016)